

**MODIFIER L'ORGANISATION ET LES PRATIQUES POUR
ASSEOIR LA PERTINENCE DES REPONSES EN
PROTECTION DE L'ENFANCE**

**DE LA MECS AUX MESURES ÉDUCATIVES EN MILIEU OUVERT, RÉPONDRE
AUX BESONS D'ENFANTS EN DANGER ET RESTAURER LES
COMPÉTENCES PARENTALES**

Matthieu PLOU

2018

Remerciements

À vous, Monsieur Legay. Vous m'avez accueilli en stage il y a plus de vingt ans alors que j'hésitais à engager une formation d'éducateur. Au terme de ce stage, mon choix était fait et vous m'avez subtilement glissé que vous m'imaginiez bien directeur dans quelques années. Si je n'y ai pas prêté attention sur le moment, il se pourrait bien que ces quelques mots se soient logés dans mon esprit où ils ont attendu le moment propice pour germer.

À tous mes collègues, collaborateurs et responsables, côtoyés au fil de ces années. Nos échanges et vos apports nourrissent ma pratique et ce mémoire.

À mon épouse et à mes filles pour leur compréhension et leur soutien.

Sommaire

Introduction	1
1 Les MECS et la protection de l'enfance	3
1.1 La place de l'enfant	4
1.1.1 De l'enfant soumis à la puissance paternelle jusqu'à l'enfant sujet de droit	4
1.1.2 Le concept d'autorité parentale	5
1.1.3 La place de l'enfant dans les institutions de protection de l'enfance	6
1.2 Les fondements de la protection de l'enfance	8
1.2.1 Du milieu ouvert au placement	8
1.2.2 Le contexte de l'émergence des MECS.....	10
1.2.3 L'environnement législatif actuel.....	11
1.2.4 Les impacts du contexte sur les pratiques.....	13
1.3 Le contexte associatif	15
1.3.1 La Fondation acteur historique du territoire	15
1.3.2 De la démarche de fusion absorption au projet actuel	16
1.3.3 Une démarche d'adaptation permanente depuis 2014	19
1.4 Le contexte territorial.....	20
1.4.1 Un schéma départemental qui détermine une nouvelle approche	21
1.4.2 La refonte de l'ensemble du dispositif départemental	25
1.5 Conclusion de la première partie	25
2 Les perspectives pour la fondation dans son nouvel environnement.....	27
2.1 L'analyse du dispositif départemental.....	27
2.1.1 L'environnement départemental	27
2.1.2 Des appels à projets réformant profondément le dispositif	28
2.2 L'analyse du positionnement de la Fondation dans ce nouveau contexte ..	33
2.2.1 La réalisation de l'activité	33
2.2.2 Les moyens disponibles	34
2.2.3 Le positionnement géographique	34
2.3 Les enjeux et les défis à relever	35
2.3.1 La pérennité de la Fondation.....	35
2.3.2 La nature des prestations à mettre en place.....	35
2.3.3 La capacité des professionnels à s'adapter	36

2.4	Les axes stratégiques retenus.....	38
2.4.1	Le périmètre de la réponse aux appels à projets.....	38
2.4.2	La méthode de réponse aux appels à projets.....	39
2.4.3	La communication envers les professionnels.....	40
2.4.4	Un futur projet qui s'appuie sur des valeurs fortes.....	41
2.5	Conclusion de la deuxième partie	41
3	L'adaptation du projet de la Fondation	43
3.1	La méthode d'élaboration de la réponse aux appels à projets.....	45
3.1.1	La rédaction de la réponse aux appels à projets	45
3.1.2	Une participation indirecte des professionnels	46
3.1.3	Une communication directe et indirecte régulière.....	46
3.2	Les grands principes du nouveau projet	47
3.2.1	Réaffirmer les valeurs.....	48
3.2.2	L'évolution du projet institutionnel	51
3.2.3	Diversifier l'offre de service... ..	52
3.2.4	Garantir une dynamique de parcours... ..	54
3.2.5	Réorganiser la constitution et le fonctionnement des équipes.....	63
3.2.6	L'introduction d'un management horizontal pour une meilleure efficacité.....	65
3.2.7	Le déplacement de la question clinique	67
3.3	La mise en œuvre du projet	68
3.3.1	La nouvelle structuration de la Fondation.....	68
3.3.2	Les points clés pour favoriser une mise en œuvre efficace du projet	68
3.3.3	La formation.....	70
3.3.4	La démarche qualité	72
3.3.5	L'évaluation : une démarche institutionnelle.....	73
	Conclusion.....	75
	Bibliographie.....	77
	Liste des annexes.....	I

Liste des sigles utilisés

AE	A ssistance É ducative
AP	A ccueil P rovisoire
AAP	A ppel A P rojet
AED(I)	A ide É ducative à D omicile (I ntensive)
AEMO(R)	A ide É ducative en M ilieu O uvert (R enforcée)
ARACT	A ssociation R égionale pour l' A mélioration des C onditions de T ravail
ASE	A ide S ociale à l' E nfance
CASF	C ode de l' A ction S ociale et des F amilles
CE	C omité d' E nterprise
CFPP	C omités de F ormalisation des effets du P rojet sur les P ratiques
CIDE	C onvention I nternationale des D roits de l' E nfant
CPOM	C ontrat P luri-annuels d' O bjectifs et de M oyens
DEES	D iplôme d' É tat d' É ducateur S pécialisé
DÉIS	D iplôme d' É tat d' I ngénierie S ociale
ETP	É quivalent T emps P lein
GPEC	G estion P révisionnelle des E mplois et C ompétences
IDEF	I nstitut D épartemental de l' E nfance et de la F amille
IRP	I nstances R éprésentatives du P ersonnel
ISBL	I nstitution S ans B ut L ucratif
JDE	J uge D es E nfants
MECS	M aison d' E nfant à C aractère S ocial
MNA	M ineurs N on A ccompagnés
ONPE	O bservatoire N ational de la P rotection de l' E nfance
PAASE(R)	P ôle d' A ccueil et d' A ccompagnement S ocio- É ducatif (R enforcé)
PEAD	P lacement É ducatif à D omicile
PPE	P rojet P our l' E nfant
RH	R essources H umaines
SAO	S ervice d' A ccueil et d' O bservation
SE	service de S uivis- E xtérieurs
URIOPSS	l' U nion R égionale I nterfédérale des œuvres et O rganismes P rivés non lucratif S anitaires et S ociaux

Introduction

La Fondation pour laquelle je travaille depuis sept ans aborde un tournant de son histoire. Fondée il y a plus de cent ans, elle accueille des mineurs en danger confiés au titre de la protection de l'enfance.

J'ai exercé le métier de chef de service éducatif puis de directeur-adjoint au sein de cette Fondation pendant six ans. Les dernières années ont été marquées par des transformations continues de la structure de la Fondation, d'abord dans le cadre d'une fusion-absorption puis d'une restructuration pour motif économique. Les activités de la Fondation n'ont cependant pas évolué et son unique prestation est l'accueil de mineurs au sein de Maison d'Enfant à Caractère Social (MECS).

Depuis les premières lois de décentralisation, le département assume la compétence de protection de l'enfance. Il est le financeur et le prescripteur dans le domaine. Cependant, j'assiste depuis un an à une évolution significative de la relation entre les opérateurs associatifs et les services départementaux. La nouvelle majorité s'est saisie de l'évolution des pratiques en matière d'autorisation et de financement des établissements sociaux et médico sociaux pour engager une démarche de restructuration globale de son dispositif.

Le nouveau schéma départemental introduit des évolutions importantes concernant la nature des prestations, s'inspirant des évolutions législatives récentes. Après avoir affirmé sa volonté de restructurer complètement l'offre de service sur le territoire, le département a promulgué des appels à projets remettant en cause le modèle de gouvernance de l'ensemble des associations « historiquement » installées.

C'est dans ce contexte que je prends mes fonctions de directeur de pôle au sein de la Fondation. La qualité des prestations de celle-ci est reconnue sur le territoire, mais son offre de service est limitée et n'a pas évolué depuis les années 2000. Les nouvelles attentes déterminées par le schéma départemental n'ont pas été anticipées, et les évolutions législatives en matière de protection de l'enfance n'ont pas été intégrées au projet institutionnel.

La structure même des équipes et l'organisation générale n'ont pas été adaptées et le décalage entre la réalité institutionnelle et les attentes déterminées dans les appels à projets est important et nécessite de revoir l'ensemble du projet.

« Ce qui fonde l'autorité du directeur, ce n'est ni son statut, ni son pouvoir hiérarchique ni ses connaissances techniques et cliniques, c'est qu'il soit porteur et animateur en

*permanence du projet, au point d'y être associé dans l'esprit de tous, à l'interne comme à l'externe*¹ ».

L'action sociale en générale, et la protection de l'enfance en particulier, s'inscrit dans une dimension politique forte. En intervenant, parfois de manière contrainte, au sein des familles elle ne peut asseoir sa légitimité que sur une assise juridique, législative et conceptuelle forte. Le projet qui détermine les modalités d'intervention doit répondre à une commande politique en conciliant les contraintes liées au contexte socioéconomique.

De ma place de directeur, je suis mandaté par la direction générale pour rédiger la réponse aux appels à projets. Si le contexte n'est pas favorable pour la Fondation, c'est en revanche une occasion d'envisager une évolution significative de son projet.

Centrées sur l'enfant à protéger dans une logique de substitution aux parents, les pratiques professionnelles actuellement à l'œuvre ne répondent plus à l'ensemble des besoins identifiés par le schéma départemental. Ce dernier met en avant le soutien à la parentalité et la notion de parcours des bénéficiaires comme moyen de décroiser les modes de prise en charge et de réduire la durée des mesures éducatives.

L'objet de ce travail est de proposer, à partir de l'opportunité que représente la publication des appels à projets, un nouveau projet institutionnel qui réponde en premier lieu aux besoins des enfants et des familles ; mais aussi aux attentes départementales, au contexte socio-économique actuel et aux nécessaires évolutions des pratiques professionnelles.

Dans un premier temps, j'aborderai l'histoire des Maisons d'Enfants à Caractère Social (MECS) au regard de l'évolution de la protection de l'enfance et le positionnement particulier de la Fondation dans son environnement. Après avoir analysé les attentes départementales, je proposerai une lecture des enjeux pour la Fondation et les choix stratégiques à opérer. Enfin, je présenterai les grands axes de l'évolution du projet institutionnel pour répondre aux enjeux et notamment au principal, celui de l'adéquation des prestations aux besoins des bénéficiaires.

Le travail présenté ici n'est pas un dossier de réponse aux appels à projets. L'objectif est de dépasser le contexte particulier afin d'envisager une réflexion plus globale sur la structuration d'une organisation agissant pour la protection de l'enfance et les évolutions des pratiques à mettre en œuvre.

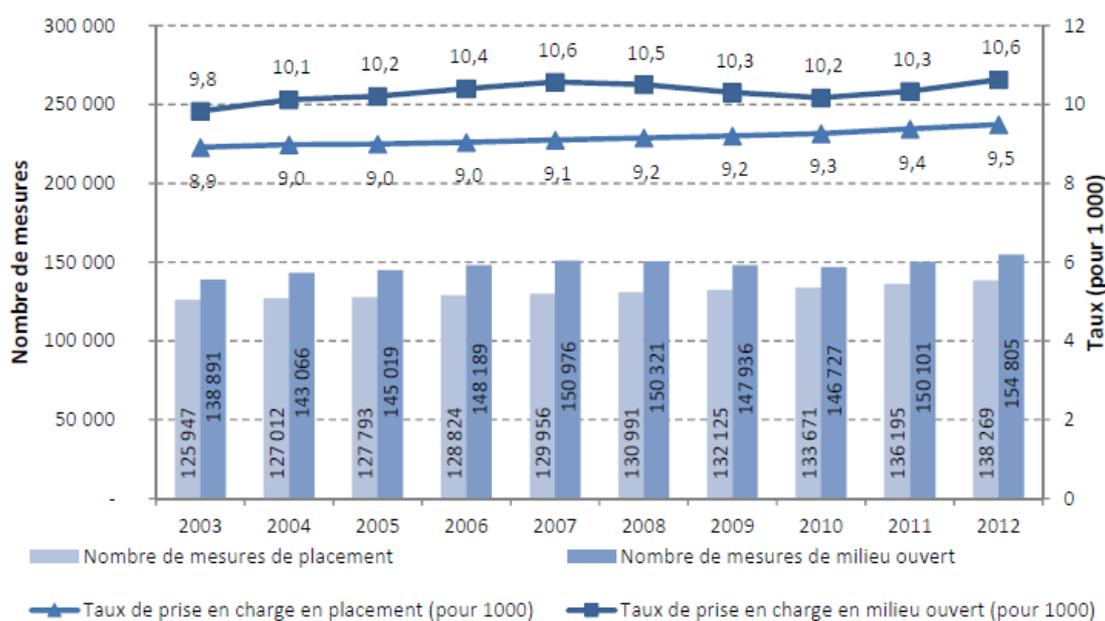
¹ LE MOËNE (Christian), Directeur du Master en communication, université de Rennes 2 (2006).

1 Les MECS et la protection de l'enfance

Depuis les années 1970, les orphelinats, les centres de placement et autres foyers d'accueil prennent le nom de MECS. L'Observatoire National de la Protection de l'Enfance (ONPE) détermine que les MECS « accueillent pour des séjours de durée variable, des enfants et jeunes majeurs dont les familles se trouvent en difficulté momentanée ou durable²... ».

Outil majeur de la protection de l'enfance, l'accueil en MECS représente environ la moitié des mesures de protection prises chaque année et 78 % du budget global d'aide sociale à l'enfance³.

Le nombre de mesures est en augmentation constante depuis 2011, passant de 304 000 prestations à 323 200 en 2015 soit + 6 %⁴.



Je constate également que le nombre de mesures de placement suit une courbe ascendante régulière malgré les évolutions législatives successives visant à ne l'utiliser qu'en dernier recours et à favoriser l'intervention en milieu ouvert et le soutien à la famille.

² https://www.onpe.gouv.fr/system/files/base_documentaire/seriestats173.pdf, p. 35, consulté le 24/07/2018.

³ AMAR (Élise), « Dépenses d'aide sociale départementale : une croissance toujours soutenue par le RSA en 2015 », *Études et Résultats* n° 991, Drees, janvier 2017, p. 2.

⁴ *Ibid.*

Cette volonté législative de ne recourir au placement qu'en dernier recours s'inscrit dans un mouvement global de changement de regard sur l'enfant et ses parents.

1.1 La place de l'enfant

La place de l'enfant au sein de notre société a considérablement évolué. Historiquement, soumis à la puissance paternelle, l'enfant ne devient sujet de droit que très récemment.

Depuis la fin de la seconde guerre mondiale, l'enfant et la famille font l'objet d'une attention particulière de la part du législateur : l'espace familial et la question éducative qui s'y rapporte sont sous le regard appuyé de la puissance publique, réduisant ainsi fortement la dimension privée qui lui prévalait jusqu'au début du xx^e siècle.

Ce point est essentiel car il fonde l'action de protection de l'enfant. C'est en tant que sujet de droit, reconnu comme individu, que l'enfant acquiert un droit à la protection qui se fonde aujourd'hui sur son « intérêt » :

« L'intérêt de l'enfant, la prise en compte de ses besoins fondamentaux, physiques, intellectuels, sociaux et affectifs ainsi que le respect de ses droits doivent guider toutes décisions le concernant⁵ ».

1.1.1 De l'enfant soumis à la puissance paternelle jusqu'à l'enfant sujet de droit

Dans l'Antiquité, l'enfant est soumis à la puissance paternelle jusqu'à la mort de ce dernier. Le père n'a aucun devoir envers son enfant, pas même celui de l'éduquer ; le droit de le tuer est aboli en 321. La mère, quant à elle, n'a aucun droit.

Au Moyen Âge, la situation évolue. Les enfants sont placés sous l'autorité de la mère jusqu'à ce qu'ils soient en mesure d'apprendre à travailler.

L'Ancien Régime marque le retour de la puissance paternelle sur le modèle antique. Cependant, la morale chrétienne tempère les pouvoirs du *pater familias*. La Révolution, et la montée en puissance de l'État qui en découle, amène un regard différent sur l'enfant. Il appartient avant tout à la République. Le Code civil napoléonien conforte la puissance paternelle tout en réduisant les droits du père sur ses enfants.

Les évolutions législatives de la fin du xix^e siècle signent les débuts d'une reconnaissance d'un droit de l'enfant. La possibilité d'une déchéance des droits du père apparaît dans la loi du 27 juillet 1889⁶. La possibilité pour un juge de placer un enfant s'il est maltraité par

⁵ Article L. 112-4 du Code de l'Action Sociale et des Familles CASF.

⁶ Loi du 27 juillet 1889 sur la protection des enfants maltraités ou moralement abandonnés.

ses parents est inscrite dans la loi neuf ans plus tard⁷. Cette loi est fondatrice du système de protection de l'enfance qui a vécu jusqu'à ces dernières années.

Elle pose trois principes essentiels :

- la responsabilité des familles « mauvaises », parents indignes, en aggravant les peines les concernant et en rendant plus aisée l'application de la déchéance de la puissance paternelle.
- elle ne dépénalise pas le traitement de la délinquance juvénile, mais permet au juge de placer des mineurs délinquants dans des institutions n'ayant pas de caractère pénal.

Durant la seconde guerre mondiale, la question de la place de l'enfant surgit au regard de l'absence des pères et de la nécessité de préparer la reconstruction de la Nation. La protection du peuple et de ses enfants s'illustre par des décisions visant à protéger la maternité et de prévenir l'abandon⁸. L'importance de la famille sera mise en avant dans la maxime du régime de Vichy : « *Travail, Famille, Patrie* ».

1.1.2 Le concept d'autorité parentale

La loi du 4 juin 1970⁹ a substitué l'autorité parentale à la puissance paternelle et pose le principe que « *l'autorité appartient aux père et mère pour protéger l'enfant dans sa sécurité, sa santé et sa moralité. Ils ont à son égard droit de garde et de surveillance et d'éducation*¹⁰ ». Si le terme de devoir n'apparaît pas encore, ce texte préfigure la législation instaurée en mars 2002¹¹ :

« L'autorité parentale est un ensemble de droits et de devoirs ayant pour finalité l'intérêt de l'enfant. Elle appartient aux parents jusqu'à la majorité ou l'émancipation de l'enfant pour le protéger dans sa sécurité, sa santé et sa moralité, pour assurer son éducation 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 maturité¹². »

⁷ Loi du 19 avril 1898 sur la répression des violences, voies de faits, actes de cruauté et attentats commis envers les enfants.

⁸ Loi du 15 avril 1943 relative à l'assistance à l'enfance et loi du 6 décembre 1942 relative à la protection de la maternité.

⁹ Loi n° 70-459 du 4 juin 1970 relative à l'autorité parentale.

¹⁰ Article 372-2 du Code Civil créé par Loi n° 70-459 du 4 juin 1970 relative à l'autorité parentale.

¹¹ La dernière modification date de la loi n° 2013-404 du 17 mai 2013 ouvrant le mariage aux couples de personnes de même sexe. Les mots père et mère sont remplacés par le terme de parents.

¹² Article 371-1 du Code Civil.

Cette définition de l'autorité parentale s'appuie sur la Convention Internationale des Droits de l'Enfant (CIDE) ratifiée en 1989, ce traité international énonce des droits fondamentaux pour les enfants et consacre dans son article 3 que « *dans toutes les décisions qui concernent les enfants, qu'elles soient le fait des institutions publiques ou privées de protection sociale, des tribunaux, des autorités administratives ou des organes législatifs, l'intérêt supérieur de l'enfant doit être une considération primordiale* ».

1.1.3 La place de l'enfant dans les institutions de protection de l'enfance

Aucun texte n'est venu définir juridiquement ce qu'est l'intérêt supérieur de l'enfant. Cette notion peut alimenter des débats d'envergure sur ce qui est primordial pour l'enfant en fonction de son lieu de vie, de la réalité de son environnement et de sa situation globale. Les conséquences pour les professionnels de la protection de l'enfance sont réelles. Il me semble important d'accompagner les professionnels à lire, au-delà des textes législatifs, l'intention que ceux-ci contiennent pour s'en saisir et mieux les appréhender.

De nouveau en 2002, la législation évolue et, si le terme d'autorité parentale est maintenu, il est maintenant défini comme « *un ensemble de droits et de devoirs ayant pour finalité l'intérêt de l'enfant. [...] Les parents associent l'enfant aux décisions qui le concernent, selon son âge et son degré de maturité*¹³ ». La référence à la CIDE apparaît clairement. Toutefois, quels sont ces droits et devoirs et qu'est-ce que l'intérêt supérieur de l'enfant ? Cette notion peut être entendue de manière très variable selon son propre référentiel éducatif, sa culture et son environnement. Qui peut déterminer par avance ce qui sera supérieurement bénéfique à un enfant ?

« *Au nom d'un principe louable, l'autorité parentale conjointe, vient complexifier le rôle des parents [...] : on ne sait plus qui fait quoi ; au nom de l'utopie tout le monde fait la même chose*¹⁴ ».

Concernant le concept d'autorité parentale partagée, I. Théry affirme : « *La famille n'est plus pensée comme une institution parce qu'elle est devenue une institution impensable. [...] la question occultée dans et par le débat public, nous condamne à osciller [...] entre la tentation du retour aux certitudes, [...] la famille traditionnelle, et la fuite [...] vers une abolition pure et simple de la différence des sexes et des générations*¹⁵ ».

¹³ Art. 371-1 du Code Civil.

¹⁴ DAVIDSON (Claire), HAMON (Hervé), « Autorité parentale dans la famille et autorité dans le cadre de l'assistance éducative : une histoire de respect », *Dialogue*, n° 165, mars 2004, p. 23-32.

¹⁵ LABRUSSE-RIOU (Catherine), *Revue Esprit*, octobre 2000.

Une autre vision me paraît pertinente en ce qu'elle peut éclairer les pratiques des professionnels du travail social. « *La famille n'est pas dans le Code civil une institution en elle-même. Elle n'est que le résultat d'un réseau, de liens, alliance et parenté, qui seuls sont institués et dont les modes d'établissement et de rupture échappent à la seule volonté des individus, même si celle-ci tient une place importante dans la création ou la destruction de ces liens (mariage, reconnaissance d'enfant naturel, adoption, etc.)*¹⁶ ».

Liens, réseaux, alliance, parenté : termes et concepts afférents dont on retrouve les pendant dans les vocables régulièrement énoncés en protection de l'enfance : liens relationnels et éducatifs ; travail en réseau, partenariat ; alliance/recherche d'adhésion. Et enfin parenté, parentalité, exercice des compétences parentales...

L'environnement sociétal est en mouvement depuis des décennies. Les adaptations législatives concernant la famille, la place à donner à l'enfant, les droits et devoirs de chacun impactent grandement le secteur de la protection de l'enfance.

Comment préserver, restaurer la capacité des parents à exercer leur autorité parentale si l'intérêt de l'enfant n'est déterminé que de façon subjective ou du moins insuffisamment objectivée ? Quelle légitimité à intervenir dans l'espace privé que constitue la famille ? Quel est le périmètre à prendre en compte pour cette institution familiale dont le modèle traditionnel semble se déliter irrémédiablement ?

Afin de clarifier le propos, et avant de questionner les modalités d'accompagnement, de prise en charge ou d'intervention, il convient de dresser un rapide inventaire des mesures de protection de l'enfance.

¹⁶ THÉRY (Irène), « Différence de sexes et différence de générations. L'institution familiale en déshérence », *Revue Esprit*, octobre 2000, p. 65.

1.2 Les fondements de la protection de l'enfance

Différentes mesures peuvent être mise en place pour répondre aux besoins des enfants en danger ou en risque de l'être.

1.2.1 Du milieu ouvert au placement

Ce n'est pas le degré de danger dans lequel évolue l'enfant qui fonde la dimension judiciaire ou administrative de la mesure qui sera mise en place, mais la capacité des parents à s'investir dans la mesure.

L'évaluation de la situation doit permettre de caractériser le danger et de déterminer le type de mesure à mettre en œuvre. Deux grandes philosophies d'interventions coexistent : le milieu ouvert et le placement.

A) Les interventions en milieu ouvert

L'Aide Éducative à Domicile (AED) et l'Aide Éducative en Milieu Ouvert (AEMO), avec possibilité d'une mesure renforcée (AEMOR), deux mesures respectivement administrative et judiciaire¹⁷, se déroulent sans placement de l'enfant.

L'intervention se fait au domicile des parents et dans l'environnement habituel de la famille. Généralement mises en place pour une durée de six mois à un an, ces deux mesures constituent un premier niveau d'intervention.

La nature des interventions réside dans des entretiens avec les parents et/ou l'enfant au domicile ou aux services. Les professionnels s'appuient sur l'environnement global et les ressources de la famille. Sur le département, le rythme des contacts entre les professionnels et les bénéficiaires est de l'ordre de 2 par mois, voire hebdomadaire pour les accompagnements renforcés.

B) Les mesures de placement

Ces mesures peuvent être mises en place dans le cadre administratif par la signature d'un contrat entre les détenteurs de l'autorité parentale et le département : on parle d'accueil provisoire (AP). Dans l'hypothèse où cette contractualisation n'est pas possible, le juge des enfants (JDE) ordonne une mesure de placement dans le cadre de l'Assistance Éducative (AE). L'enfant est confié selon ses besoins à une assistante familiale, à un établissement (MECS, lieu de vie...).

¹⁷ Voir 1.2.3 A) Les fondements de l'intervention socio-éducative : le principe de subsidiarité.

En fonction de ce qui est préconisé en matière de contact avec la famille, le cadre des droits de visite et d'hébergement est déterminé dans l'accueil provisoire ou la décision du JDE. Le Projet Pour l'Enfant (PPE) fixe les modalités pratiques.

Dans le meilleur des cas, l'enfant est hébergé tous les week-ends en famille. Dans les situations de danger les plus graves, les contacts peuvent être réduits à quelques visites, parfois en présence d'un professionnel (visites en présence d'un tiers) éventuellement en lieu neutre.

Dans ces situations les plus contraignantes, l'enfant ne séjourne jamais à son domicile.

C) Une mesure intermédiaire : le Placement Éducatif à Domicile (PEAD)

Cette modalité d'accompagnement n'existe que depuis quelques mois dans notre département, mais a été développé depuis les années 1980 dans d'autres départements (Le Gard en a été le précurseur.).

Comme son nom l'indique, cette mesure est une mesure de placement. L'enfant est confié à l'ASE qui en devient le gardien. Cependant, l'enfant continue de résider à son domicile dans le cadre d'un droit d'hébergement très étendu pour ne pas dire permanent.

L'intervention se situe principalement dans le soutien des capacités parentales avec la volonté de ne pas avoir à recourir à un placement en établissement. Les interventions sont très régulières et se fondent sur le principe de non substitution aux fonctions parentales.

Les professionnels s'attachent à permettre aux parents de reprendre leur place dans l'éducation de leurs enfants et d'être soutenus dans le repérage de leurs difficultés et de recherche de moyens d'y remédier.

Au regard du risque de danger pour l'enfant, des solutions de « repli » sont anticipées dès la mise en place de la mesure. Il s'agit de la possibilité d'un retrait immédiat de l'enfant de sa famille pour le confier temporairement à un tiers (membre de la famille, connaissance des parents) ou à une institution.

1.2.2 Le contexte de l'émergence des MECS

Les MECS ont fondé leurs pratiques sur la base de ce qu'elles étaient pour la plupart : des orphelinats, à une période (années 1970-1980) porteuse de valeurs éducatives basées sur la collectivité, le rapport à la nature. Ces principes éducatifs portés par le religieux, notamment à travers le scoutisme, sont ancrés dans les établissements qui, pour beaucoup, sont des émanations d'orphelinats tenus par des ecclésiastiques. Ajoutons que le secteur de la protection de l'enfance s'est structurée dans la période post Mai 68 marquée par la défiance envers l'autorité (et notamment l'autorité paternelle).

La démocratisation de la psychologie qui s'attache à repérer et à favoriser les stades du développement de l'enfant. Dans le même temps, la psychanalyse pointe l'importance de la relation dans l'éducation et focalise l'éducation sur la réponse aux besoins de l'enfant. C'est dans ce contexte que le secteur se professionnalise avec la création en 1967 du Diplôme d'État d'Éducateur Spécialisé (DEES).

Les apports théoriques sont limités à soixante heures concernant le cadre juridique et légal, contre deux-cents heures pour l'étude des inadaptations, cent quatre-vingts heures de psychologie et deux cents heures de pédagogie. La formation est clairement centrée sur la relation à l'enfant dans une logique de substitution parentale. Le professionnalisme de l'éducateur lui permettrait de répondre aux besoins de l'enfant sans que ses parents ne soient mobilisés.

Les parents sont essentiellement perçus sous l'angle de leurs défaillances. Ce sont leurs difficultés qui font l'objet de l'intervention des professionnels. Ils sont pointés comme incapables et, à ce titre, se trouvent exclus de l'éducation de leur enfant. L'institution éloigne l'enfant de l'environnement familial décrit comme néfaste et s'y substitue pour protéger l'enfant et pourvoir à son éducation. Le positionnement est celui du faire à la place.

Le développement identitaire ne s'appuie pas sur la relation de l'enfant à ses parents mais sur la relation à un professionnel de l'éducation spécialisé. Vu comme responsable de la souffrance de l'enfant, pathogènes à son développement, les parents sont culpabilisés, se sentent jugés par les personnes même qui sont en contact quotidien avec leur enfant.

Il faut attendre 1990 pour que le DEES évolue et intègre de manière significative la dimension des cadres législatifs et institutionnels, non sans provoquer quelques tensions dans les instituts de formation. Ces derniers conservent une grande latitude pour

organiser le contenu des formations, et la relation à l'enfant reste le cœur de métier présenté aux étudiants.

Diverses réformes ont suivi pour répondre aux exigences de la loi de modernisation sociale. Le DEES a été récrit sous forme de référentiel métier au début des années 2000 pour permettre son obtention par la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE). Cette possibilité a établi un changement culturel important, rendant possible l'accession au diplôme sans passer par les écoles de formation.

Le diplôme s'est également adapté à l'évolution législative en matière de réponse aux besoins des publics en difficulté à partir de la promulgation de la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médicosociale. Elle a marqué un tournant majeur dans les pratiques des professionnels de l'éducation spécialisée.

1.2.3 L'environnement législatif actuel

A) Les fondements de l'intervention socio-éducative : le principe de subsidiarité.

La France, signataire de la CIDE, s'engage à ce qu'un « *enfant ne soit pas séparé de ses parents contre leur gré, à moins que les autorités compétentes ne décident [...] que cette séparation est nécessaire dans l'intérêt supérieur de l'enfant*¹⁸ ».

Hormis quelques exceptions, l'ensemble des pays européens ont institué « *un double système de protection de l'enfance*¹⁹ » posant la primauté des mesures administratives sur les mesures judiciaires.

En France, c'est le service de l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE), placé sous l'autorité du président du conseil départemental²⁰, qui est chargé de la protection des mineurs en danger ou en risque de l'être au sens de l'article 375 du Code civil :

« *Si la santé, la sécurité ou la moralité d'un mineur non émancipé sont en danger, ou si les conditions de son éducation ou de son développement physique, affectif, intellectuel et social sont gravement compromises, des mesures d'assistance éducative peuvent être ordonnées par justice* ».

¹⁸ Convention internationale des droits de l'enfant, 20 novembre 1989, article 9.

¹⁹ « Les structures de protection de l'enfance », Étude de législation comparée n° 170, février 2007, https://www.senat.fr/lc/lc170/lc170_mono.html, 31/10/2017.

²⁰ La loi 83-663 du 22 juillet 1983 a transféré aux conseils généraux les services de l'aide sociale à l'enfance (ASE).

Dès 2002, le législateur a affirmé la position centrale de l'ASE, qui intervient en amont, et le rôle subsidiaire de la justice. La loi du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfant réaffirme cette subsidiarité dans son titre II : « *Sécuriser le parcours* » de l'enfant.

« *Le président du conseil départemental avise [...] le procureur de la République aux fins de saisine du juge des enfants lorsqu'un mineur est en danger [...] et :*

1° Qu'il a déjà fait l'objet d'une ou plusieurs actions [...] et que celles-ci n'ont pas permis de remédier à la situation ;

2° Que, bien que n'ayant fait l'objet d'aucune des actions mentionnées au 1°, celles-ci ne peuvent être mises en place en raison du refus de la famille d'accepter l'intervention [...] ou de l'impossibilité dans laquelle elle se trouve de collaborer [...].

3° Que ce danger est grave et immédiat...²¹ ».

Cette volonté législative de favoriser les mesures administratives vise à réduire le sentiment de culpabilité des parents et à minorer la dimension contraignante de l'intervention pour favoriser leur capacité à se saisir des prestations éducatives proposées et à s'y investir dans l'intérêt de l'enfant.

Avant d'envisager la saisine du Juge des enfants, les services de l'ASE doivent rechercher avec les parents les moyens de contractualiser une aide dans une démarche administrative de type Aide Éducative à Domicile (AED) ou Accueil Provisoire (AP) lorsque l'enfant doit être confié.

Dans la continuité de la loi du 2 janvier 2002 qui fait de l'usager un sujet détenteur de droit, la loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance instaure le Projet Pour l'Enfant (PPE).

B) Le Projet Pour l'Enfant au service de l'exercice de l'autorité parentale

Cette loi « *réaffirme la place centrale de l'enfant dans le dispositif de protection, la primauté de son intérêt, de ses besoins d'ordre physique, intellectuel, social et affectif, le respect de ses droits, la prise en compte de son âge, de sa singularité, de son environnement et de son histoire. Il vise ainsi à favoriser l'épanouissement de l'enfant et, à plus long terme, son insertion²².* » Ces dispositions très centrées sur l'enfant « *doivent être conciliées avec les droits des parents qu'il importe de respecter tout en favorisant l'exercice²³* ».

²¹ Article L 226-4 du Code de l'action sociale et des familles.

²² Groupe d'appui pour accompagner la réforme de la protection de l'enfance, mars 2010, Le Projet pour l'enfant, fiche technique, p. 3.

²³ *Ibid.*

L'illustration de cette volonté de donner une place aux parents des mineurs protégés se trouve dans la formulation de l'article rendant l'établissement du PPE obligatoire, que la mesure soit administrative ou judiciaire. Les services départementaux et les parents sont placés au même niveau. Je serais tenté de dire contraints à une co-rédaction.

« *Les services départementaux et les titulaires de l'autorité parentale établissent un document intitulé " projet pour l'enfant " qui précise les actions qui seront menées auprès de l'enfant, des parents et de son environnement, le rôle des parents, les objectifs visés*²⁴. »

Pour formaliser l'implication commune, le PPE est « *cosigné par le président du conseil départemental et les représentants légaux du mineur*²⁵ ».

1.2.4 Les impacts du contexte sur les pratiques.

A) L'utilisation du PPE ne modifie pas les pratiques

Les PPE se sont développés avec plus ou moins de rapidité sur les territoires et de manière très disparates. En février 2014, le Défenseur des droits a diligenté une enquête sur la mise en place de cet outil.

Il est relevé « *des freins multiples dans sa mise en œuvre : surcharge de travail des professionnels de terrain, lourdeur du dispositif, voire du manque de temps qui ne permettent pas l'élaboration du PPE*²⁶».

Plus inquiétant, le PPE « *serait vu par les professionnels de terrain comme un énième document administratif dont l'élaboration serait chronophage*²⁷ ». Des départements, identifient que « *la réticence [de certains professionnels] bloque parfois la mise en œuvre du dispositif*²⁸ ».

L'outil législatif PPE qui vise « *à obtenir davantage de cohérence dans la mise en œuvre de l'ensemble des mesures exercées auprès d'un enfant, [...] de favoriser l'articulation des actions menées*²⁹ » et à permettre l'implication des parents n'est donc pas toujours utilisé, et lorsqu'il l'est, il ne serait vécu par les professionnels que comme une énième paperasserie ne donnant pas de sens à l'action.

²⁴ Article L. 223-1 du Code de l'action sociale et des familles, modifié par art. 19 de la loi du 5 mars 2007.

²⁵ *Ibid.*

²⁶ République Française, le Défenseur des droits, « La mise en œuvre des dispositions législatives relatives aux " projets pour l'enfant " (PPE) par les conseils départementaux », Études & résultats, juin 2015, p. 2.

²⁷ *Ibid.*

²⁸ *Ibid.*, p. 3.

²⁹ *Ibid.*, p. 1.

Comment imaginer alors qu'il puisse être un support à la prise en compte de la capacité des parents à exercer leur autorité ?

B) Le faible impact de la législation sur la déjudiciarisation de la protection de l'enfance

La volonté législative affirmée en 2007 de renforcer la dimension administrative de la protection de l'enfance, en recherchant prioritairement la contractualisation avec les parents, peine à se réaliser. En 2012, 11 % des enfants accueillis en MECS (ou autre type d'hébergement) l'étaient dans un cadre administratif³⁰. Si le législateur a souhaité renforcer cette orientation en 2016, c'est que la situation n'a pas évolué favorablement.

Le constat est assez limpide : les conditions ne sont pas réunies pour permettre une prise en compte réelle des capacités parentales dans les mesures de protection de l'enfance.

Je me suis intéressé à la nature de la formation des professionnels avant les années 2000 et les éducateurs formés avant cette date constituaient 80 % des éducateurs spécialisés travaillant dans les dispositifs de protection de l'enfance en 2008³¹.

Les évolutions législatives sont réelles mais récentes, et continuent à se heurter à des résistances au sein des organisations (l'étude sur la mise en œuvre du PPE en est un exemple).

Pour conclure, le contexte de création des MECS et du secteur de la protection de l'enfance s'est constitué sur le principe de la substitution parentale et continue de véhiculer cette vision du cœur de métier. Lorsque l'on interroge de jeunes professionnels sur leurs motivations à entrer dans le secteur, beaucoup, si ce n'est tous, mettent en avant leur souhait de « *venir en aide à des enfants ou adolescents en difficulté* ». Je n'en rencontre pas ou peu qui argumentent de leur volonté de soutenir des parents en difficulté dans leurs missions éducatives. Cette observation est à modérer ; les professionnels œuvrant en milieu ouvert sont plus au fait de cet enjeu et envisagent après plusieurs années d'expérience l'importance de l'intervention auprès des parents comme un levier primordial de leur mission.

³⁰ Drees, Enquête ES, « difficulté sociale », volet enfants, 2012.

³¹ MAINAUD (Thierry), « Les établissements et services en faveur des enfants et adolescents en difficulté sociale. Activité, personnel et clientèle au 15 décembre 2008 », Série statistiques n° 173, DRESS, 371 p. https://www.onpe.gouv.fr/system/files/base_documentaire/seriestats173.pdf.

Il n'en demeure pas moins qu'un travail important de pédagogie est à réaliser. C'est l'une des missions du directeur.

1.3 Le contexte associatif

Attachons-nous à découvrir la Fondation Verdier. À mon sens, son histoire illustre la manière dont les établissements de protection de l'enfance que sont les MECS peinent à répondre aux nouvelles attentes. Des adaptations ont été mises en œuvre, mais les pratiques n'ont pas profondément évolué et l'écart entre la situation actuelle et les attentes est important.

Œuvrant depuis plus de cent ans auprès des enfants, la Fondation VERDIER vient en aide aux jeunes rencontrant des difficultés familiales et sociales, par une prise en charge en hébergement.

Aujourd'hui, opérateur principal implanté sur l'agglomération de Tours, elle accueille cent cinquante-cinq mineurs sur ce territoire. Les modes d'hébergement sont diversifiés et comprennent :

- l'accueil chez des assistants familiaux ;
- l'accueil en lieu de vie ;
- l'accueil en unité de vie d'une douzaine de jeunes ;
- l'accueil en studio.

La structuration et le projet actuel sont la résultante d'une fusion-absorption avec deux autres associations et de la signature d'un Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM) en 2014 couvrant cinq années de fonctionnement. Cette démarche a été sollicitée par le conseil départemental dans le but de permettre des économies d'échelle, de planifier les financements dans une recherche d'efficience.

1.3.1 La Fondation acteur historique du territoire

Le 15 octobre 1835, le chanoine Pasquier, qui avait créé onze ans plus tôt un orphelinat de filles, accueille trois garçons orphelins dans l'ancien couvent Saint-François-de-Paul qui devient plus tard la maison des Orphelins de Tours. Après plusieurs déménagements, l'établissement héberge jusqu'à cent jeunes orphelins.

Le chanoine Pasquier décède en 1842 ; son adjoint, l'abbé Verdier, lui succède et dirige l'établissement pendant quarante ans, et donne son nom à la Fondation.

Le 10 février 1864, l'œuvre est reconnue d'utilité publique par décret de l'empereur Napoléon III et devient une Fondation. Pendant plus d'un siècle, la Fondation poursuit sa mission d'accueil des orphelins, puis progressivement des enfants à protéger.

Le 1^{er} juillet 1968, la Fondation Verdier signe avec le département d'Indre-et-Loire une convention qui lui donne le statut administratif de MECS. Deux établissements spécifiques voient le jour progressivement : la Maison d'enfants, puis le Foyer pour adolescents, créé en 1974. En 1991, le Foyer s'enrichit d'un Service d'Accueil et d'Observation (S.A.O.) et, en 1992, d'un service de Suivis-Extérieurs (S.E).

En 1998, les établissements et services de la Fondation s'ouvrent à la mixité.

L'association Chantemoulin, qui fusionne avec la Fondation en 2014, partage la même histoire que la Fondation. Créée par des religieuses, elle entretient depuis ses débuts des liens avec la Fondation Verdier. Mono-établissement, cette association propose sur le secteur de l'agglomération l'accueil de mineurs en MECS.

Du fait de leur lien historique, le département les sollicite, en 2005, pour créer l'association Cap'ados. Celle-ci gère à partir de septembre 2006 un dispositif spécialisé dans l'accueil et l'accompagnement socio-éducatif de jeunes en très grande difficulté. Après avoir été qualifiés d'incasables, ceux-ci sont aujourd'hui désignés par le vocable de jeunes présentant une problématique complexe.

Cette histoire révèle l'ancrage de l'ensemble des établissements de la Fondation sur le territoire et illustre la pertinence de leurs fonctionnements au siècle dernier. Basées autour de l'accueil collectif en internat, ses pratiques se sont professionnalisées avec l'ensemble du secteur.

Je note que si des établissements différents ont été adaptés (ou créés) pendant les vingt dernières années, ils sont tous orientés vers une prise en charge de l'enfant hors de sa famille et principalement sur le modèle de l'accueil collectif. En d'autres termes, les lieux et modalités d'accueil se sont adaptés mais la nature des métiers et le cœur du projet n'ont pas changé.

Le fonctionnement reste ancré sur des pratiques d'internat où les professionnels se substituent à la fonction parentale.

1.3.2 De la démarche de fusion absorption au projet actuel

A) La genèse du projet actuel

En octobre 2012, les associations Cap'ados et Chantemoulin rejoignent la Fondation Verdier dans le cadre d'une démarche de fusion absorption.

À l'occasion de cette démarche, la structuration de chaque établissement est repensée. L'organisation fonctionnelle et hiérarchique est adaptée. À partir d'une multitude

d'établissements fonctionnant avec des projets plus ou moins formalisés et mis à jour, le conseil d'administration sollicite la mise en œuvre d'une démarche d'harmonisation des pratiques professionnelles et charge la direction générale nouvellement créée de mettre en œuvre un nouveau projet.

Ce projet, adopté en 2013, est un projet d'accueil et d'accompagnement socio-éducatif :

- L'accueil au sens de permettre aux mineurs confiés de vivre dans un environnement répondant à leurs besoins physiologiques et de sécurité.
- L'accompagnement socio-éducatif comme l'intervention auprès du jeune et de son environnement pour mettre un terme à la situation de danger et lui permettre, le cas échéant, de retourner vivre auprès de ses responsables légaux.

Ce projet détermine la capacité à accueillir comme un préalable à la mise en place d'actions socio-éducatives vers l'environnement. Notons l'absence de la référence formelle à la famille et aux parents du jeune dans l'énoncé du processus socio-éducatif.

B) La structuration actuelle

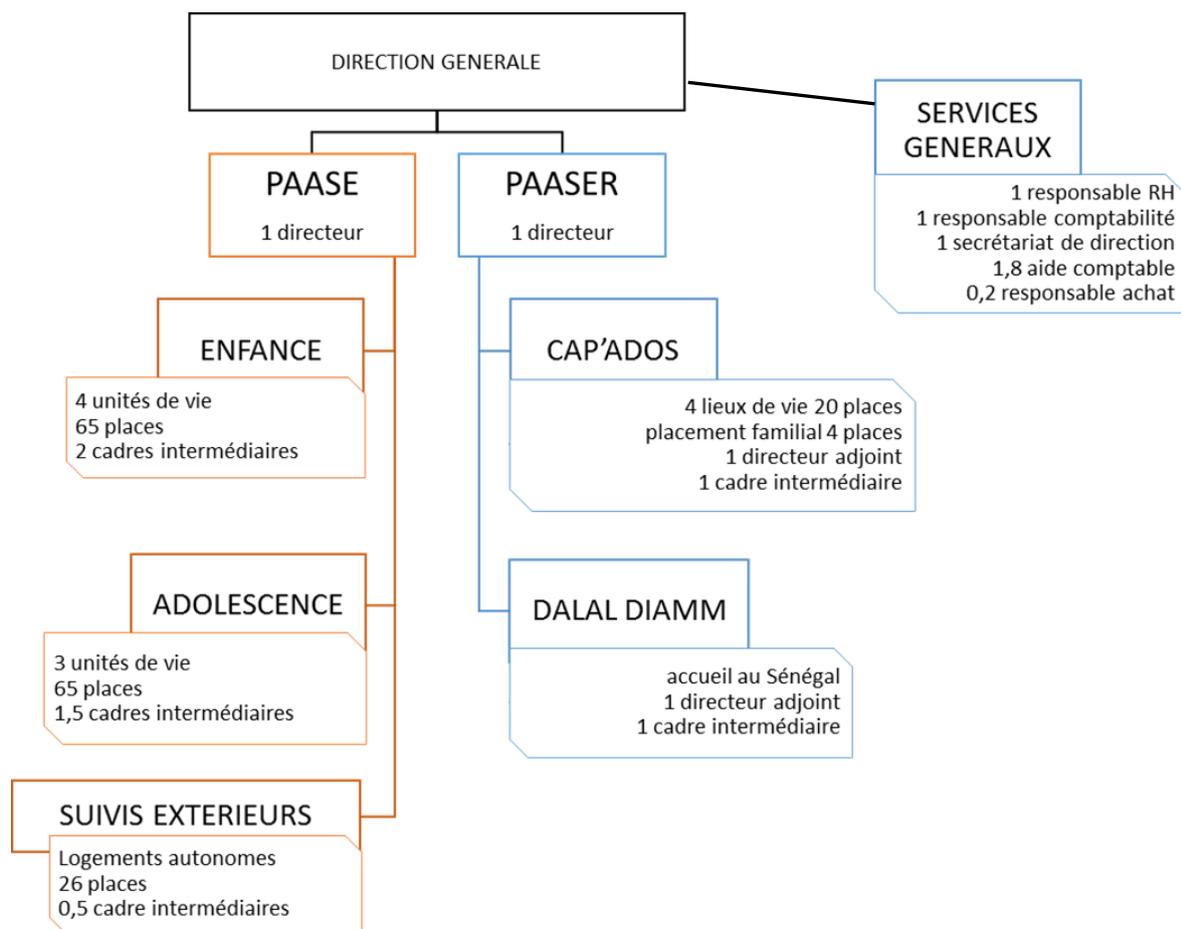
Le choix retenu à ce moment clé pour la Fondation est de créer deux pôles proposant des modalités d'accueils et d'accompagnement socio-éducatif différents selon les problématiques des jeunes accueillis.

La dénomination choisie pour les deux pôles met en exergue l'importance de la dimension d'accueil :

- Le Pôle d'Accueil et d'Accompagnement Socio-Educatif, PAASE. Il s'agit d'un pôle accueillant cent dix mineurs âgés de 6 à 21 ans.
- Le Pôle d'Accueil et d'Accompagnement Socio-Educatif Renforcé, PAASER. Il accueille quarante jeunes aux problématiques multiples.

Cette structuration par pôle sera effective fin 2014 mais il est rapidement constaté l'inadéquation des moyens alloués et l'apparition d'un déficit structurel. L'éventualité d'une renégociation du CPOM est rejetée par le financeur. Une nouvelle restructuration, pour motif économique, est validée par le conseil d'administration. Un lieu d'accueil est fermé sur le PAASE ; la capacité d'accueil est augmentée sur les autres unités pour maintenir le niveau d'activité tout en réduisant le nombre de professionnels.

À ce jour, l'organisation simplifiée de la Fondation est la suivante :



a) Le PAASE

Ce pôle répond aux besoins des situations dites « classiques » sur deux dispositifs : enfance et adolescence. Les mineurs en situation de danger sont confiés au sein de groupe éducatif de douze jeunes environ, en fonction de leur âge. Ils sont pris en charge par une équipe éducative pluridisciplinaire. Malgré leurs histoires chaotiques, les négligences ou les maltraitances dont ils ont pu faire l'objet, ils ne développent pas de trouble du comportement et le processus de socialisation et d'éducation n'est pas gravement altéré.

Pour les adolescents les plus âgés, un troisième dispositif, Suivis Extérieurs, propose un accueil en logement autonome (type studio) dans le cadre d'un accompagnement tourné vers l'accession à l'autonomie à la majorité.

Ces deux modalités de prise en charge sont classiques en ce sens où la plupart des MECS le proposent.

b) Le PAASER

Ce pôle s'adresse plus spécifiquement aux jeunes les plus en difficulté. Dans ces situations, les jeunes ont généralement bénéficié de prise en charge multiples, faites de ruptures et de déplacements. Les enfants et adolescents ont subi des maltraitances, des abus et des négligences graves, dès la petite enfance, qui ont altéré leur capacité de socialisation et leur structure de personnalité. Les professionnels parlent de jeunes qui développent des troubles du comportement et qui accumulent des problématiques complexes.

Ces jeunes sont inscrits dans des modalités relationnelles violentes, caractérisées par des phases de rejet (pouvant amener à l'errance) et des phases d'agressions faites de passages à l'acte. La violence de leurs comportements met en difficulté les équipes de professionnels qui ne peuvent maintenir leur capacité à les accueillir.

Ces adolescents entrent dans un cercle vicieux où leur violence les amène à s'isoler des adultes, ce qui a pour effet de les insécuriser et de renforcer leur violence. Autrement dit, c'est un cercle vicieux : leur violence alimente leur asocialité qui renforce leur violence.

Pour répondre à leurs besoins spécifiques, les modalités d'accueils sont adaptées au sein de trois dispositifs : accueil en lieu de vie, placement familial spécialisé, et séjour éducatif de rupture au Sénégal.

Ces modalités plus spécifiques sont reconnues comme pertinentes sur le territoire.

1.3.3 Une démarche d'adaptation permanente depuis 2014

La Fondation Verdier se trouve en restructuration/adaptation depuis la fusion-absorption de 2013.

La première restructuration liée à la démarche d'absorption et à la signature d'un CPOM avait été présentée aux professionnels comme une garantie de pérennité. Lors de l'assemblée générale annuelle, le président présentait cette nouvelle organisation comme la réponse à la commande du conseil départemental. Après la période de mise en œuvre, qui devait se conclure en 2016, l'organisation devait se maintenir pour atteindre une forme de rythme de croisière.

Cette restructuration avait été plutôt bien accueillie par les professionnels qui avaient été associés notamment par le biais des Instances représentatives du personnel (IRP). La structuration en pôle était lisible par les équipes car calquée sur les besoins spécifiques des mineurs accueillis.

La deuxième restructuration pour motif économique a été plus angoissante et moins bien comprise. Le climat social est resté apaisé, car aucun départ contraint n'a été nécessaire

grâce à un plan de départ volontaire. Cependant, la confiance dans le discours des responsables a été émoussée.

Pour finir, les évolutions récentes en matière de relation avec le conseil départemental et les modifications profondes de la commande publique ont affecté le climat général.

J'y reviendrai après une présentation du contexte actuel de l'environnement de la Fondation qui explique que la structuration actuelle ne pourra perdurer. Alors que les professionnels étaient convaincus que les évolutions réalisées devaient apporter une certaine stabilité et pérennité, un changement de majorité départementale est intervenu.

La nouvelle majorité a souhaité apporter des modifications importantes des attentes et modalités de coopération. La mise en place d'un nouveau schéma départemental et la publication d'appel à projets sont les éléments-clés des défis à relever pour la Fondation Verdier.

1.4 Le contexte territorial

La notion de schéma départemental est mise en place avec les lois de décentralisation qui confient la compétence de protection de l'enfance au département et détermine les éléments à présenter dans les schémas³².

En ce qui concerne spécifiquement la protection de l'enfance, c'est la loi du 2 janvier 2002 qui apporte de nouveaux éléments concernant le contenu et la valeur juridique des schémas. Il est déterminé qu'il sera établi pour une durée maximale de cinq ans.

L'importance de ce document a été régulièrement renforcée. Pour Pierre Lascoumes et Patrick Le Galès, c'est « *un véritable instrument d'action publique [...]. Il constitue un dispositif à la fois technique et social qui organise des rapports sociaux spécifiques entre la puissance publique et ses destinataires en fonction des représentations et des significations dont il est porteur*³³. »

La cour des comptes prolonge cette réflexion en indiquant qu'il est « *l'outil privilégié pour faire évoluer l'offre de prise en charge et l'adapter aux besoins*³⁴ ».

³² Notamment à l'article 2 de la 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.

³³ LASCOUMES (Pierre), LE GALES (Patrick), *Gouverner par les instruments*, 1^{re} édition, Presses de Sciences Po, Paris, 2004, p. 17.

³⁴ Cour des comptes, « La protection de l'enfance », rapport public thématique, octobre 2009, p. 50.

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/094000471.pdf>

1.4.1 Un schéma départemental qui détermine une nouvelle approche

A) La préparation du nouveau schéma départemental

La compétence de protection de l'enfance est confiée aux départements depuis la mise en place des lois de décentralisation du début des années 1980. En ce qui concerne le département sur lequel la Fondation intervient, le schéma 2012-2016 a été prolongé pour deux années. La nouvelle majorité départementale élue en 2016 a choisi de maintenir ce schéma jusqu'en 2018 pour réaliser un audit de l'ensemble du dispositif de protection de l'enfance avant d'engager la réalisation du nouveau schéma.

Depuis 2016, des orientations ont été prises et une modification profonde des relations entre les établissements associatifs et le conseil départemental a vu le jour. Le département a mis en place des CPOM. Une adaptation de la réponse au besoin de prise en charge des jeunes confiés a été intégrée à ces CPOM par la réduction du nombre de places d'accueil en établissement et une augmentation de la capacité d'accueil du placement familial de l'ASE.

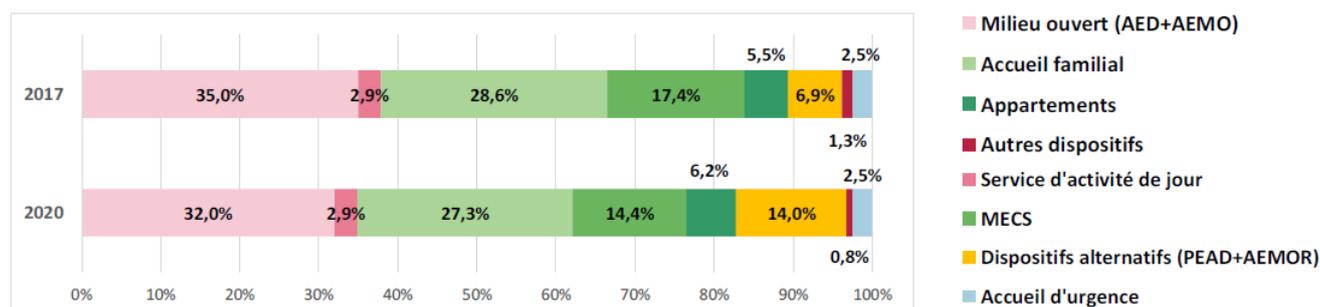
L'objectif annoncé est de renverser le rapport de 60 % d'enfants confiés en établissement associatif pour 40 % en placement familial ASE.

Dans le même temps, il est prévu de « *poursuivre le déploiement du placement éducatif à domicile [confié au secteur associatif] et de renforcer les mesures permettant le retour au domicile et la sortie du dispositif*³⁵ ».

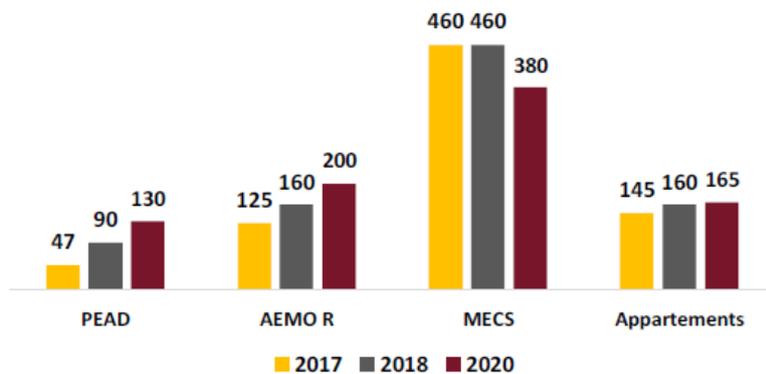
Les travaux d'audits et de diagnostics menés par le département mettent en avant que, malgré les premières mesures visant à réduire le nombre de places d'accueil, ce dernier « *reste mieux doté que la moyenne des autres départements : 5,5 places en établissements pour 1000 jeunes contre 3,9 en moyenne en France*³⁶ ».

En outre, 58,5 % des mesures éducatives étaient des mesures de placement en 2015. Cela positionne le département largement au-dessus de la moyenne nationale (50,4 %) ³⁷.

Le diagnostic réalisé dans les travaux préparatoires à l'élaboration du schéma départemental confirme ces données de la DRESS, et fixe les objectifs structurels du futur dispositif départemental ³⁸.



Evolution globale de la structuration de l'offre d'accompagnement et d'accueil : objectifs chiffrés à 3 ans



Ce dernier graphique et le tableau suivant déterminent clairement la baisse du nombre de places d'accueil au profit des mesures de milieu ouvert.

Vers un renforcement des accompagnements hors les murs : objectifs chiffrés à 3 ans

	2017		2020		Évolution	
	En nombre	En % de l'offre	En nombre	En % de l'offre	En nombre	En point
PEAD	47	1,8%	130	4,9%	+83	+3,1
AEMO R	125	4,7%	200	7,6%	+75	+2,8
AED R	10	0,4%	40	1,5%	+30	+1,1
MECS	460	17,5%	380 (dont 50 places de repli)	14,4% (2% de places de repli)	-80	-3,5
Appartements	145	5,5%	165	6,3%	+20	+0,8

% d'enfants placés dans la zone de domiciliation des détenteurs de l'autorité parentale (hors placement familial)	
1	Nord-Ouest 19,4%
2	Nord-Est 36,1%
3	Sud-Ouest 0,0%
4	Centre 65,6%
5	Sud-Est 30,0%

Le diagnostic met en avant que l'immense majorité des enfants confiés ne sont pas accueillis dans le secteur géographique ou résident leurs parents. Cela signifie, pour l'enfant, qu'à la séparation d'avec son environnement familial s'ajoute une séparation de son réseau amical, scolaire et d'activités de loisirs. Cette situation s'explique par une répartition inégale des lieux d'accueil sur le territoire.

Il convient de noter que les grandes orientations du schéma départemental ne remettent pas en cause la pertinence des dispositifs renforcés pour les situations dites complexes. Il est même relevé le manque de places pour les enfants les plus jeunes.

Les conclusions de cet audit du dispositif départemental mettent en avant une inadéquation certaine entre la réponse proposée par les associations implantées sur le territoire et les besoins déterminés par l'intérêt de l'enfant comme l'illustre l'inadaptation territoriale de l'offre d'accueil. Comment permettre aux parents d'enfants confiés en établissement à l'autre bout du département de prendre une place dans leur éducation ?

Dans certaines situations, l'absence de possibilité d'accueil de la fratrie dans le même établissement amène à ce que des frères et sœurs soient accueillis à plusieurs dizaines de kilomètres les uns des autres. Les pratiques et les interlocuteurs sont différents, les procédures s'ajoutent les unes aux autres.

Ajoutons à ce tableau le coût des transports et la précarité sociale et financière de certaines familles. Tout semble réuni pour qu'ils ne puissent objectivement pas se mobiliser dans une certaine proximité éducative avec les professionnels qui accueillent l'enfant.

Le schéma départemental détermine en réponse à cette problématique l'organisation de l'offre de protection de l'enfance autour de « *plateaux techniques territoriaux*³⁹ » : il s'agit de « *proposer un découpage territorial [reposant] sur un principe de proximité géographique pour l'ensemble des familles du département*⁴⁰ ». Concrètement, il s'agit de proposer des lieux d'accueils et de prise en charge au plus proche du lieu de résidence des parents. Cela doit permettre à l'enfant de ne pas se trouver coupé son environnement habituel et aux parents d'établir une relation de proximité avec les professionnels.

Par ailleurs, l'audit met en avant que, lorsque les mineurs sont accueillis dans les dispositifs de protection de l'enfance et principalement dans les établissements avec hébergement, les mesures sont régulièrement reconduites. Ce constat est interprété comme un constat d'échec ou, pour le moins, de manque d'efficacité.

Arrêtons-nous sur ce point qui me semble central, car il pose la question de la finalité de l'intervention que j'ai traitée en première partie. En considérant que la mission première de la protection de l'enfance est l'éducation et la protection à tout prix, la reconduction des mesures répond à cet enjeu.

Néanmoins, la législation amène à prendre en compte le fait que l'intérêt de l'enfant, s'il est bien d'être protégé, est avant tout de pouvoir vivre dans sa famille tout en y étant en

³⁹ Touraine le département, Schéma départemental de prévention et de protection de l'enfance et de la famille, 2018-2022, p. 55.

⁴⁰ *Ibid.*

sécurité. Comment alors ne pas envisager, avant de se substituer à l'exercice de l'autorité parentale, à centrer l'intervention sur les parents pour leur permettre de (re)prendre au plus vite une place adaptée aux besoins de leur enfant.

C'est ce que le schéma départemental détermine dans sa fiche action n° 5 : « *faire du repérage des difficultés éducatives et des potentialités parentales un levier de prévention et d'accompagnement*⁴¹ ». Cet objectif est transversal, en ce sens où il traverse l'ensemble des actions opérationnelles :

- Augmentation des mesures d'accompagnements hors les murs (AEMO, AED, PEAD).
- « *Mettre en exergue les potentialités et capacités du jeune, de ses parents, et de son environnement familial*⁴² ».

Le schéma départemental 2018-2022 marque un changement profond de la structuration et de la finalité de l'offre de protection de l'enfance.

B) Aboutissant à une procédure d'appels à projets

Les élus, légitimes pour déterminer la stratégie départementale, ont posé leur décision de procéder à une refonte totale de l'offre de protection de l'enfance en n'associant pas les associations historiquement implantées.

L'audit, réalisé par un cabinet conseil, n'a pas sollicité les professionnels des établissements, et les responsables associatifs ont été représentés par l'Union Régionale Interfédérale des Œuvres et Organismes Privés non lucratif Sanitaires et Sociaux (URIOPSS Centre).

Ces modalités relationnelles nouvelles ont déstabilisé les organisations, mettant fin à une pratique de concertation et de recherche de consensus. L'apparition d'un vocable nouveau définissant les organisations comme des « opérateurs » vient acter la volonté départementale de positionner les associations comme exécutants plus que partenaires. *Le Petit Robert* indique qu'un opérateur est « *la personne qui opère, exécute une action*⁴³ ». Dans le cadre « *économique ou institutionnel [...] l'opérateur est un exploitant qui tire profit d'une entreprise*⁴⁴ ».

⁴¹ *Ibid.*, p. 44.

⁴² *Ibid.*, p. 55.

⁴³ *Le Petit Robert*, édition 2014, p. 1745.

⁴⁴ *Ibid.*

Dans le même temps, un audit financier et budgétaire était ordonné par le conseil départemental au sein des associations. Relevant la bonne gestion des établissements, l'audit aboutit à la reprise d'une partie significative de la trésorerie par la suspension du versement des produits de tarification à la fin de l'année pour trois opérateurs, dont la Fondation.

En tant que directeur de pôle, il convient de prendre en compte le positionnement départemental pour l'intégrer dans la réflexion stratégique. Le conseil d'administration doit opérer des choix éclairés sur les deux volets des missions associatives : politiques et techniques.

Le directeur général et l'ensemble de l'équipe de direction doivent, à mon sens, apporter un éclairage technique objectif aux administrateurs. Par ailleurs, dans une dimension managériale, le directeur de pôle ne peut ignorer les effets de ce changement relationnel entre prescripteurs et opérateurs sur les professionnels.

Le contexte de reprise de trésorerie, de publication d'appels à projets génère une inquiétude majeure chez les professionnels en termes de maintien de l'emploi, et d'évolution des conditions de travail.

1.4.2 La refonte de l'ensemble du dispositif départemental

Conformément à ce que les responsables départementaux avaient indiqué, des appels à projets ont été publiés en mai 2018. Ils ont surpris par la profondeur et l'ampleur de la commande. Si les grandes orientations du schéma départemental ont été confirmées et reprises, c'est tout le dispositif départemental qui est remis en cause. Les appels à projet déterminent des attentes qu'aucun opérateur actuel ne comble entièrement.

1.5 Conclusion de la première partie

L'enjeu pour la Fondation est de répondre à une demande de modification profonde de son offre de service alors qu'elle est fragilisée :

- par un contexte de restructuration permanente depuis plusieurs années ;
- par une faible évolution de son offre de service malgré les restructurations ;
- par une perte de confiance des professionnels envers les choix de la direction et du conseil d'administration ;
- par une culture professionnelle qui a peu évolué depuis trente ans.

En tant que nouveau directeur de pôle, le directeur général a souhaité m'associer pleinement à la constitution de la réponse aux appels à projets. Il coordonne l'ensemble

des projets, s'attache principalement à la dimension budgétaire et a réparti les travaux entre les deux directeurs de pôle.

Je suis chargé de faire des propositions sur la stratégie globale à adopter, sur les adaptations à apporter au projet de la Fondation, et sur la conception de la nouvelle offre de service à présenter au conseil départemental.

2 Les perspectives pour la fondation dans son nouvel environnement

Avant d'analyser le contenu des appels à projets publiés par le département, je souhaite présenter l'offre actuelle de protection de l'enfance du territoire.

2.1 L'analyse du dispositif départemental

2.1.1 L'environnement départemental actuel

Actuellement, six opérateurs (dont la Fondation) sont historiquement implantés dans le département. Trois ont développé leur offre de service dans les zones éloignées du secteur centre du département et n'entrent pas en concurrence directe avec les activités de la Fondation.

Deux autres associations à but non lucratif œuvrent dans le secteur de la métropole où la Fondation est installée. Elles présentent toutes deux une histoire relativement similaire à celle de cette dernière, entre la fin de la seconde guerre mondiale et les années 2000 :

- fondées par des personnes désireuses de venir en aide aux enfants orphelins et/ou livrés à eux-mêmes après la guerre ;
- l'activité se professionnalise avec la structuration du secteur de la protection de l'enfance.

À partir des années 2000, des différences apparaissent.

L'association A⁴⁵ : implantée dans l'ouest de la France, elle diversifie son offre de service et développe des dispositifs de :

- protection de l'enfance et actions en faveur de la parentalité ;
- insertion par le logement et inclusion sociale ;
- insertion socio-professionnelle ;
- santé.

Aujourd'hui elle emploie sept cents salariés et est implantée dans sept départements. En Indre-et-Loire, deux établissements accueillent environ quatre-vingt-dix mineurs en MECS.

L'association B : de taille similaire à la Fondation, elle n'intervient qu'en Indre-et-Loire et exclusivement dans le champ de la protection de l'enfance :

- pôle hébergement (deux MECS et un service d'accueil en studio) ;
- pôle intervention en milieu ouvert.

⁴⁵ Pour des raisons de confidentialité, les autres associations sont désignées par des lettres.

Durant l'année 2017, l'association B a été retenue pour développer un service de PEAD. Les associations A et B ont également été auditées et une partie de leur trésorerie a été reprise.

L'association A, du fait de sa taille, dispose de ressources plus importantes en matière d'ingénierie que l'association B et la Fondation. L'association B propose actuellement une offre de service plus diversifiée que la Fondation et l'association A.

De plus, il convient de prendre en compte le fait que des associations concurrentes non implantées sur le territoire pourraient envisager de développer leur activité dans le département. Il n'est pas aisé d'envisager ce point.

Le Maine-et-Loire (département limitrophe) est un révélateur de cet enjeu. Courant 2016, ce département décide de revoir sa politique de protection de l'enfance et lance un appel à projet concernant l'ensemble de ses places d'hébergements des enfants confiés à des opérateurs « historiques » du territoire dans le cadre de CPOM.

L'appel à projet aboutit à l'attribution du marché à des organisations extérieures qui s'implantent progressivement en reprenant l'activité des associations « historiques ».

Certaines associations de grande envergure ont développé les moyens de répondre rapidement et efficacement aux appels à projets. Les structures plus petites ne peuvent rivaliser en efficacité et sont ainsi en difficulté pour se positionner correctement et espérer voir leur candidature retenue. C'est la situation actuelle de la Fondation.

2.1.2 Des appels à projets réformant profondément le dispositif

Quatre appels à projets ont été promulgués conjointement au mois de mai 2018 par le département. Ils concernent l'ensemble des mesures actuelles sur le territoire :

- l'aide éducative en milieu ouvert (AEMO) ;
- l'aide éducative à domicile intensive (AEDI) ;
- le placement éducatif à domicile (PEAD) ;
- l'hébergement.

Le schéma départemental détermine trois axes principaux pour les mineurs confiés :

- *« diversifier et structurer les réponses pour une plus grande adéquation aux besoins des enfants, des jeunes et des familles à travers le renforcement de la protection hors les murs [donc chez les parents] ;*
- *stabiliser les parcours en protection de l'enfance autour de projets individualisés pour l'enfant ;*

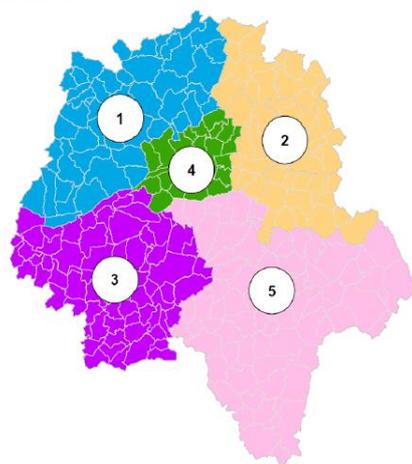
- *renforcer la flexibilité des mesures dans une optique d'individualisation des parcours et réduire la durée des placements⁴⁶ ».*

L'objectif transversal de rapprocher géographiquement les lieux de prise en charge est commun à l'ensemble des appels à projets par la création de plateaux techniques territoriaux.

A) La dimension géographique

Chaque AAP présente un allotissement correspondant à une zone géographique. Le département est ainsi découpé en cinq territoires qui constituent chacun un lot.

Allotissement



- lot 1 : Nord-Ouest ;
- lot 2 : Nord-Est ;
- lot 3 : Sud-Ouest ;
- lot 4 : Centre ;
- lot 5 : Sud-Est.

« Les candidats doivent respecter : les territoires ; la capacité et les publics cibles ; les prix de journée plafond.

Chaque candidat est libre de répondre à un ou plusieurs lots, mais les lots ne sont pas fractionnables. Tout dossier ne respectant pas l'une de ces exigences minimales visées ci-dessus sera considéré comme manifestement étranger à l'appel à projets⁴⁷. »

Ce point pose une contrainte forte en matière de structuration de la réponse ne laissant pas la possibilité de proposer des variantes. Si la majorité de nos dispositifs est située dans le secteur centre, d'autres sont à la périphérie et appartiennent à des secteurs différents.

⁴⁶ Touraine le département, *Schéma départemental de prévention et de protection de l'enfance et de la famille*, 2018-2022.

⁴⁷ Touraine le département, *Mise en œuvre de mesures d'AEMO et d'AEMO à moyens renforcés*, appel à projet, p. 18. Texte commun aux quatre appels à projets publiés.

B) La notion de parcours et de diversification des mesures

La volonté du département de proposer une prestation au plus près des enfants et de leur famille apparaît clairement dans l'organisation du dispositif départemental. Le nombre de places (ou mesures) par lot est calibré à partir des besoins et des objectifs d'évolution déterminés par l'audit préparatoire à l'élaboration du schéma départemental. Le nombre de places d'hébergement est réduit par rapport à l'existant et le nombre de mesures de milieu ouvert et de PEAD est augmenté.

Dans l'ensemble des AAP, il est indiqué la nécessité d'inscription :

- « *dans une dynamique de diversification des réponses apportées aux difficultés éducatives ;*
- *dans une plateforme de service pluri-institutionnelle*⁴⁸ ».

L'objet est de permettre « *une fluidification des parcours de l'enfant et de la famille*⁴⁹ » au sein des dispositifs de protection pour permettre « *la cessation du danger*⁵⁰ » et donc la fin de la mesure.

Outre ces dispositions qui renforcent les prises en charge hors les murs, donc dans la famille de l'enfant, une attention particulière est portée à l'implication des familles dans la conduite des mesures qui doivent favoriser le soutien à la parentalité.

C) La place de la famille et des parents

L'ensemble des appels à projets indique que des projets qui ne détermineraient pas « *un accompagnement dédié autour du respect de l'autorité parentale et de la participation effective des familles [...] sera considéré comme manifestement étranger à l'appel à projets*⁵¹ ».

Des précisions sont apportées sur cet aspect dans les objectifs des interventions où il est demandé « *d'assurer un accompagnement global de l'enfant et de sa famille, [...] en proximité et en s'appuyant notamment sur des actions collectives regroupant plusieurs familles*⁵² ».

Ces grandes orientations sont communes à l'ensemble des lots proposés. Les pratiques d'AEMO et de PEAD sont largement fondées sur ces principes. Concernant les prises en

⁴⁸ . Touraine le département, *Offre d'hébergement et d'accueil de jour*, appel à projet, p. 10.

⁴⁹ *Ibid.*, p. 1.

⁵⁰ *Ibid.*

⁵¹ Touraine le département, *Offre d'hébergement et d'accueil de jour*, appel à projet, p. 21. Texte commun aux quatre appels à projets publiés.

⁵² Touraine le département, *Mise en œuvre de dispositifs de placement éducatif à domicile (PEAD)*, appel à projet, p. 11.

charge d'hébergement, j'ai tenté de démontrer combien ces modalités sont nouvelles et vont impacter profondément les pratiques.

La place du directeur est de proposer une conception qui permet l'émergence d'une offre de service correspondant aux attentes politiques et législatives en garantissant une réponse qualitative aux besoins des mineurs confiés et de leurs familles. Cela détermine la nécessité de mettre en œuvre une démarche qualité.

D) Une démarche qualité

Les AAP indiquent cette volonté de proposer une prestation répondant à un haut niveau d'exigence dans une recherche d'efficience.

« Le candidat s'efforcera de développer une démarche qualité, de porter une attention particulière à la satisfaction des besoins du bénéficiaire et de sa famille [...] en parallèle avec le projet pour l'enfant⁵³ ».

E) Les budgets

Des prix de journée sont déterminés pour chaque type de mesure :

- 170 € pour l'hébergement ;
- 55 € pour le PEAD ;
- 20 € pour l'AEDI ;
- 11 € pour l'AEMO et 20 € pour l'AEMOR.

Ces prix de journée sont tous inférieurs à ceux actuellement autorisés pour les opérateurs du territoire. Ils se situent dans les moyennes nationales pratiquées.

Une évolution intéressante est mise en avant concernant la tarification. Actuellement, l'activité est facturée lorsque le jeune est présent dans l'établissement. Si le jeune est hébergé dans sa famille, l'établissement n'est pas financé. Ce point peut-être un frein à l'expérimentation d'hébergements prolongés de l'enfant dans sa famille lorsqu'il est confié. Le risque est de déséquilibrer le budget de fonctionnement, mais également de ne pas avoir suffisamment de moyens pour sécuriser ces hébergements par des contacts réguliers des professionnels avec la famille.

Les attendus des appels à projet déterminent que les hébergements en famille donneront lieu à la même facturation que la présence dans l'établissement. Cette souplesse sera un réel outil au service de l'individualisation des parcours.

⁵³ Touraine le département, *Offre d'hébergement et d'accueil de jour*, appel à projet, p. 18. Texte commun aux quatre appels à projets publiés.

F) Une contrainte temporelle forte

Un opérateur qui aurait la volonté de répondre à l'ensemble des lots des quatre AAP devrait constituer vingt dossiers. Les AAP déterminent le contenu des dossiers de candidature qui doivent comporter au minimum :

- Un dossier relatif aux démarches et procédures propres à garantir la qualité de la prise en charge comprenant :
 - un avant-projet du projet d'établissement ;
 - l'énoncé des dispositions propres à garantir les droits des usagers ;
 - la méthode d'évaluation prévue ;
 - la formalisation de ses partenariats avec les autres acteurs de la protection de l'enfance et, au-delà, de la société civile ;
 - les modalités d'évaluation interne et externe envisagées ;
 - les modalités de mise en œuvre et de fonctionnement de la démarche continue d'amélioration de la qualité.

- Un dossier relatif aux personnels comprenant entre autre :
 - une répartition prévisionnelle des effectifs par type de qualification ;
 - le tableau des effectifs en ETP par type de qualification et d'emplois
 - le ratio d'encadrement ;
 - les recrutements envisagés ;
 - le plan de formation envisagé ;
 - les fiches de poste ;
 - l'organisation de l'équipe ;
 - les instances de pilotage ;
 - les intervenants extérieurs éventuels ;
 - l'organigramme hiérarchique et fonctionnel complet ;
 - les compositions d'équipes de veille de nuit et de week-end, le cas échéant.

Dans le cadre de mutualisation de moyens, le candidat mettra en évidence les conséquences de cette mutualisation sur le personnel.

- Un dossier relatif aux exigences architecturales comportant :
 - une note décrivant avec précision l'implantation, la surface et la nature des locaux ;
 - des plans prévisionnels en cas de construction nouvelle.
- Un dossier financier comportant, outre le bilan financier du projet et le plan de financement de l'opération :
 - les comptes annuels consolidés de l'organisme gestionnaire ;

- le programme d'investissement prévisionnel ;
- en cas d'extension ou de transformation d'un établissement ou d'un service existant, le bilan comptable de cet établissement ou service ;
- les incidences sur le budget d'exploitation de l'établissement ou du service du plan de financement mentionné ci-dessus ;
- le budget prévisionnel en année pleine de l'établissement ou du service pour sa première année de fonctionnement.

Publié en mai, les AAP déterminent un délai de réponse de quatre-vingt-dix jours. La complexité des dossiers et l'importance du nombre de dossiers à constituer sont à prendre en compte pour proposer un projet qui garantit un niveau qualitatif conforme aux attentes.

Les critères de cotation du dossier sont déterminés ainsi :

- expérience du candidat : 30 points ;
- qualité de la mise en œuvre de la prestation : 40 points ;
- budget : 30 points.

2.2 L'analyse du positionnement de la Fondation dans ce nouveau contexte

À ce jour, la Fondation développe uniquement un projet d'accueil et d'accompagnement socio-éducatif⁵⁴.

2.2.1 La réalisation de l'activité

Pour le projet hébergement, la nouvelle commande détermine une augmentation de 30 % de la capacité d'accueil. La Fondation ne dispose pas de dispositif de PEAD ni de milieu ouvert (AEMO/AEDI). Ces dispositifs seraient à créer entièrement.

Les appels à projets déterminent un changement dans les prestations à délivrer en recentrant les interventions en direction des parents. La nature des mesures éducatives de placement reste cependant de protéger l'enfant en l'accueillant hors du domicile familial.

Cette prestation d'accueil est remise en question par les orientations du schéma départemental mais reste indispensable dans les situations de danger les plus graves.

La Fondation est reconnue pour la qualité de son travail, notamment pour l'accueil de jeunes présentant des problématiques complexes sur le PAASER.

⁵⁴ cf. 1.3.2 De la démarche de fusion absorption au projet actuel

Cette reconnaissance se traduit par un nombre de demandes d'admission supérieure aux capacités d'accueil actuelles et en augmentation depuis deux ans⁵⁵. Par ailleurs, les relations régulières avec les responsables de secteur du département confirment la pertinence de notre projet et la qualité de sa mise en œuvre.

2.2.2 Les moyens disponibles

Le délai de quatre-vingt-dix jours et l'importance de la commande nécessitent de poser la question de la capacité des professionnels de la Fondation à se mobiliser pour la réponse aux appels à projets. La technostructure est composée de :

- 1 ETP responsable comptabilité ;
- 0,5 ETP aide comptable ;
- 0,5 ETP responsable des achats ;
- 1 ETP responsable Ressources humaines (RH) ;

Concernant l'équipe de cadres, elle a été réduite lors de la restructuration pour motif économique en passant de 6 à 4 ETP. Les moyens humains mobilisables sont réduits.

La Fondation est en bonne situation de gestion, mais elle a été fragilisée sur le plan financier par la reprise de plus de la moitié de sa trésorerie. Les moyens disponibles pour faire appel à des compétences extérieures sont limités.

2.2.3 Le positionnement géographique

La majorité des activités de la Fondation sont installées dans le secteur centre. La Fondation possède un patrimoine immobilier important dans ce secteur qui est le plus cher du département. Ce patrimoine est bon état et présente un taux de vétusté faible. Un important projet de rénovation d'un des sites a été présenté il y a deux ans aux services du département. Il a été gelé dans l'attente des décisions relatives à l'attribution des projets.

Ce patrimoine immobilier est le point d'appui majeur de la Fondation pour présenter un projet. Les besoins en investissement seront limités pour augmenter la capacité d'accueil et répondre aux enjeux immobiliers.

Deux autres opérateurs sont positionnés dans ce même secteur : l'un propose de l'hébergement et de l'AEMO, l'autre uniquement de l'hébergement. Ces deux associations sont de taille identique à la Fondation.

⁵⁵ +25 % sur le PAASER et +15 % sur le PAASE (données du dernier rapport d'activité).

2.3 Les enjeux et les défis à relever

En tant que participant au comité de direction, je suis en lien avec les membres du comité de gestion de la Fondation. Le directeur général est l'interlocuteur du président et de l'ensemble du conseil d'administration. En tant que directeur de pôle, mon avis et mon analyse sont sollicités. Le directeur général et moi avons validé les points d'analyse suivants, présentés au conseil d'administration.

2.3.1 La pérennité de la Fondation

La publication des appels à projets déterminant un secteur attribué à un opérateur unique interpelle la pérennité de l'activité de la Fondation. Nous nous trouvons mis en situation de concurrence avec les deux opérateurs intervenant dans le même secteur.

La volonté du conseil d'administration est de maintenir l'emploi pour les salariés et il est demandé à la direction générale d'envisager la réponse aux appels à projets avec cette contrainte.

Dans l'hypothèse où notre projet ne serait pas retenu, la Fondation ne serait pas en mesure de maintenir son activité. Deux scénarios apparaissent plausibles : la cessation de l'activité ou la reprise (totale ou partielle) par l'opérateur ayant remporté le marché dans le secteur centre.

2.3.2 La nature des prestations à mettre en place

Le département inscrit sa demande dans la logique législative en remettant les parents au centre de l'attention de l'intervention. Cette démarche se traduit par l'augmentation du nombre de places de PEAD et de mesures de milieu ouvert. Le nombre de places en hébergement se réduit sur l'ensemble du secteur. Les projections présentées dans le schéma départemental affichent des objectifs chiffrés à moyen terme qui confirment cette tendance. La Fondation, intervenant uniquement pour l'hébergement à ce jour, se trouve mise en situation de fragilité.

Au-delà de la question de la réalisation de l'activité concernant l'hébergement, les appels à projets et le schéma départemental insistent sur la nécessité de mettre en place des prestations visant la cessation du danger par un accompagnement des parents. Cette volonté apparaît dans l'ensemble des mesures éducatives et détermine une nouvelle philosophie de l'action qui se concentre principalement sur l'enfant. Il est également demandé aux organisations de se doter d'outils d'évaluation de leurs prestations et de comptes rendus de leurs effets.

Dernier point à prendre en compte concernant la nature des prestations, la notion de parcours. Souvent mise en avant, elle n'a pas trouvé sens au sein de nos dispositifs qui restent très cloisonnés, que ce soit en interne ou en externe. Ce point renvoie à la capacité des responsables de structurer une organisation et un projet qui favorise la possibilité pour un enfant et sa famille de bénéficier de l'aide la plus adaptée et adaptable.

Il me semble qu'à ce jour le seul outil interne mobilisé au service de cette adaptation permanente est le projet personnalisé. Le projet de la Fondation ne détermine pas de moyens au service de la plasticité des prestations entre les dispositifs, et ne positionne pas de moyens (humains, théoriques, matériels) pour favoriser le passage des bénéficiaires d'un dispositif à un autre.

2.3.3 La capacité des professionnels à s'adapter

La Fondation est en situation d'instabilité depuis la fusion-absorption de 2013. Les professionnels ont dû s'adapter à plusieurs réorganisations. Beaucoup d'entre eux les ont vécues comme un changement contraint.

Depuis 2016, une journée institutionnelle est organisée sous la forme d'un world-café⁵⁶. Cette journée a été intégrée au processus d'évaluation interne mise en œuvre en 2017. Le même intervenant extérieur a animé le premier et le second world-café. Il a relevé, lors du bilan qu'il a réalisé, que les professionnels expriment le sentiment de subir des changements contraints depuis la fusion-absorption. Lors de la première journée institutionnelle, ils attribuaient la responsabilité de la commande de changement à la nouvelle direction générale.

La dernière journée institutionnelle a fait émerger une prise de conscience que la Fondation n'est pas la seule à devoir s'adapter à de nouveaux modèles et de nouvelles pratiques. Le travail de sensibilisation aux évolutions législatives et des pratiques professionnelles engagées par les cadres intermédiaires ont visiblement permis une ouverture vers des références extérieures.

Ils n'en reste pas moins que beaucoup d'entre eux travaillent sur les mêmes dispositifs depuis plusieurs dizaines d'années et ont du mal à appréhender la culture de l'évolution permanente qui émerge dans notre secteur.

⁵⁶ Développé par Juanita Brown et David Isaac en 1995, la méthode consiste à répartir les participants autour de plusieurs tables. Chaque table compte un hôte qui dirige les débats. Le but est de mélanger les participants, sans tenir compte de la hiérarchie habituelle. Les échanges durent vingt minutes, puis, pour favoriser l'échange des idées, les professionnels se dispersent à d'autres tables. L'hôte, quant à lui, reste à sa place et explique aux nouveaux arrivants les idées développées lors de la conversation précédente.

J'ai constaté que certains n'étaient pas encore au point avec l'évolution des référentiels métiers et expriment leur méfiance face aux différents outils évaluatifs et de formalisation des effets de leur travail. Ils argumentent que ces outils seraient destructeurs de la singularité de leur professionnalisme et recouvriraient une volonté d'uniformisation ne laissant plus de place à la créativité. Ce point est à entendre au regard des éléments développés concernant la formation des professionnels et ses évolutions récentes, qui n'ont vraisemblablement pas bien été relayées auprès des professionnels en poste au sein de la Fondation.

En tant que directeur de pôle, au moment d'envisager les choix stratégiques à présenter au conseil d'administration, il me semble indispensable de prendre en compte le climat général dans lequel les professionnels évoluent.

Il convient ici de mesurer en quoi il s'agit bien d'un sentiment qui est parfois, à mon avis, plus lié à une position managériale défaillante qu'à une réalité objectivée.

Si j'observe la situation de la Fondation et de ses salariés, force est de constater qu'ils se sont adaptés à une fusion-absorption, synonyme de réorganisation, de modification du projet et des pratiques. Puis ils ont été confrontés à une nouvelle restructuration pour motif économique. Pour autant, l'image de la Fondation reste bonne et la qualité des prestations reste reconnue. Il me paraît donc paradoxal que les professionnels n'aient pas tiré de ces expériences une forme d'assurance dans leur capacité à aborder le changement. Cela renvoie, à mon sens, à la posture des managers de proximité que sont les cadres intermédiaires, et donc à celle du directeur de pôle.

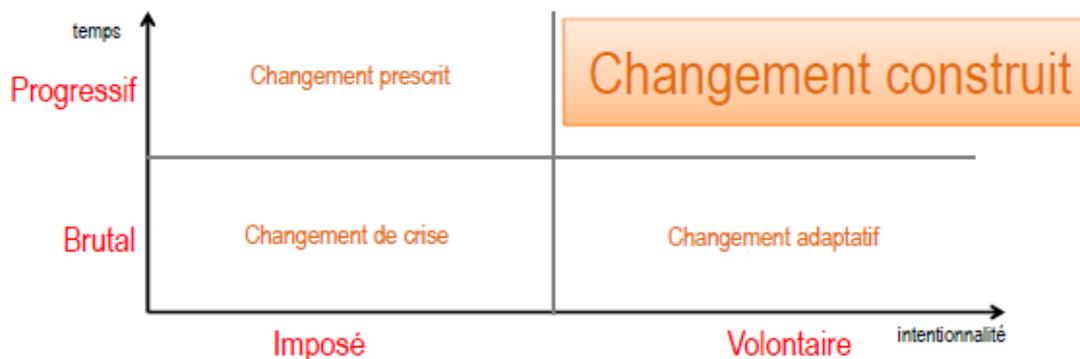
Il revient au directeur de déterminer avec son équipe les stratégies de communication adaptées. La valorisation, par la reconnaissance des évolutions mêmes minimales, et la préservation d'un espace d'expression sur le vécu collectif et individuel des professionnels face au changement est primordiale. Il s'agit de permettre de prendre du recul et de déterminer ce qui relève du sentiment, de l'interprétation et ce qui peut être objectivé. Pour se faire, des outils théoriques sont à mobiliser.

Les travaux de David Autissier et Jean-Michel Moutot⁵⁷ m'apparaissent comme très pertinents. En déterminant une typologie du changement à partir de « *critères d'intentionnalités et de temporalités*⁵⁸ », ils permettent de caractériser la nature des

⁵⁷ AUTISSIER (David), MOUTOT (Jean-Michel), *Pratiques de la conduite du changement*, collection stratégie et management, 1^{re} édition, Dunod, Paris, 2003, 248 p.

⁵⁸ *Ibid.*

changements et ainsi d'expliquer la nature du modèle managérial retenu du plus collaboratif au directif.



À partir de ce modèle, je décline une compréhension du mouvement à l'œuvre chez les professionnels. Ces derniers ont le sentiment d'être pris dans un changement de crise depuis la fusion. Ils n'étaient visiblement pas volontaires et n'en ont pas vraiment compris le sens en l'attribuant à la personnalité du directeur général.

À mon sens, la réalité est plus proche d'un changement prescrit. Avant la publication des appels à projets, mon intention était d'associer plus fortement les cadres intermédiaires et les équipes pour les amener à éprouver le sentiment de construire le changement.

Cette stratégie ne peut plus être d'actualité. La profondeur des changements à opérer et les délais pour les concevoir et les mettre en œuvre ne peuvent que m'amener à qualifier le changement de crise et à envisager un positionnement managérial directif et peu collaboratif malgré les effets néfastes qu'il peut produire. Cette posture n'a pas vocation à perdurer et ne sera adoptée que dans la première phase du projet. A terme, il sera indispensable de revenir à un positionnement beaucoup plus souple et participatif.

2.4 Les axes stratégiques retenus

En réponse à ces enjeux, en lien avec le directeur général, j'ai présenté trois axes stratégiques.

2.4.1 Le périmètre de la réponse aux appels à projets

Afin de garantir la pérennité de l'emploi pour tous les professionnels, il est indispensable que la Fondation remporte l'hébergement dans le secteur centre. Ce secteur est le plus important en termes de nombre de places et est supérieur de 30 % à nos capacités actuelles. Il convient également de prendre en compte qu'à moyen terme le département souhaite favoriser les mesures éducatives sans hébergement. S'arrêter à ce seul appel à

projets serait un positionnement pertinent à court terme, mais qui fragiliserait la Fondation à moyen terme.

Prenant également en compte la logique de parcours à développer, il apparaîtrait incohérent de ne pas envisager de proposer un projet qui réponde à l'ensemble des prestations sollicitées par le département pour un secteur.

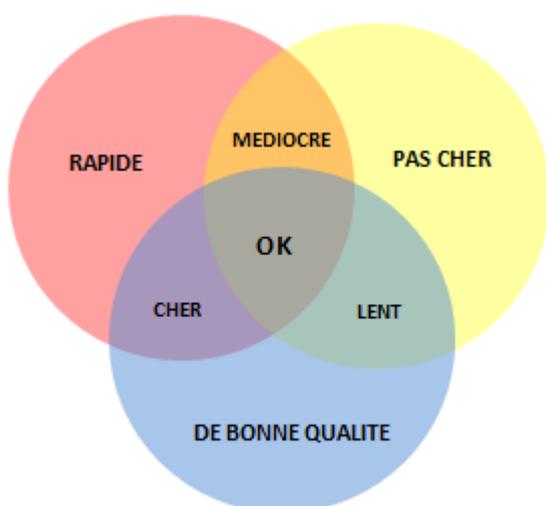
Il me semble que nous aurions pu proposer en lien avec les autres opérateurs des réponses communes aux appels à projets pour mutualiser nos moyens et faire valoir notre complémentarité dans un territoire. Ce choix n'a pas été retenu au regard du peu de temps pour le construire avec des partenaires placés en situation de concurrence. Les quelques contacts entre présidents d'association, au sein des instances départementales et régionales, ont confirmé que cette option n'était pas envisageable dans le contexte actuel.

La proposition finale est de répondre aux quatre appels à projets pour le secteur centre (AEMO, AEDI, PEAD, Hébergement). Cette proposition peut paraître ambitieuse au regard du peu de moyens mis à disposition pour la préparer, mais elle est à mon sens la seule possible.

Outre la pertinence en matière de parcours des bénéficiaires, elle permet d'envisager une recherche d'efficacité par la mutualisation de moyens (humains et matériels) et donc d'économie d'échelle pour répondre aux contraintes budgétaires sans concessions qualitatives.

2.4.2 La méthode de réponse aux appels à projets

J'ai indiqué la faiblesse des moyens disponibles pour construire la réponse aux appels à projets. Tout projet peut être envisagé selon le triptyque qualité-coût-délai.



Ces trois paramètres sont interdépendants et réduire ou augmenter l'importance de l'un a un impact direct sur les autres.

Dans notre situation, je n'ai pas de latitude pour modifier les délais et une faible capacité pour mobiliser des moyens. Il y a donc un risque important que le projet ne soit médiocre. Des moyens doivent donc être mobilisés pour parvenir à un résultat

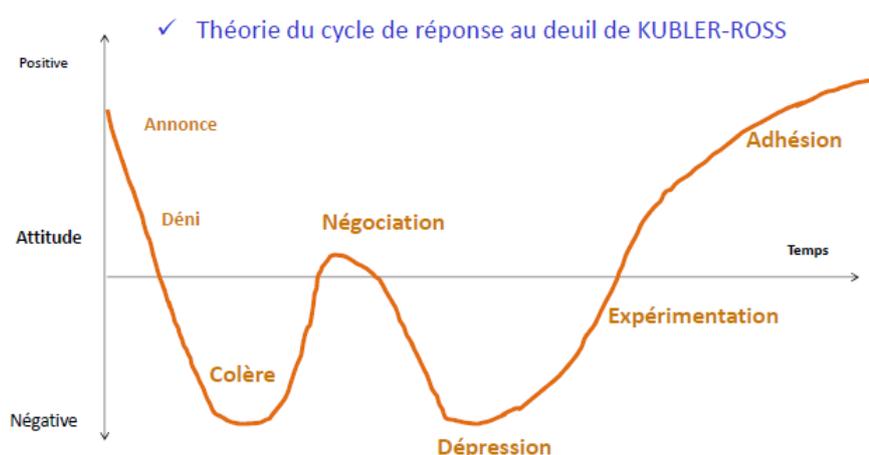
qualitatif. C'est le choix que fera le conseil d'administration en dégageant des moyens financiers sur les fonds propres de la Fondation pour financer le recrutement d'intervenants extérieurs et rémunérer des heures supplémentaires.

En réponse aux faibles délais, il est également nécessaire de proposer une organisation du travail la plus efficace possible. Je serai chargé de la conception des dossiers en réponse aux appels à projets Hébergement et PEAD. Les deux autres relevant de l'AEMO et de l'AEDI seront confiés à un autre directeur de pôle. La direction générale se chargera de veiller à la cohérence des projets proposés par des points d'étape réguliers.

2.4.3 La communication envers les professionnels

Toute logique de changement possède des phases qui ne peuvent pas être éludées. Si l'on entend le changement comme le passage d'un état actuel à un nouvel état, il peut être dangereux de vouloir « sauter » des étapes. Le risque est de ne pas permettre aux personnes concernées par les évolutions du projet d'y adhérer. La résistance aux changements n'est pas à comprendre comme de l'immobilisme de la part des collaborateurs. C'est une réaction normale à une situation d'inquiétude.

Le cycle illustrant le processus du deuil élaboré par Elisabeth Kübler-Ross⁵⁹ permet d'illustrer comment pour certains la logique de changement est vécu dans le monde du travail. Je trouve cela spécialement pertinent pour certains professionnels de la Fondation pour qui les évolutions actuelles du secteur sont vécues comme particulièrement mortifères.



⁵⁹ La psychiatre suisse Elisabeth Kübler-Ross a très bien décrit un processus du cycle de réponse à partir de son expérience auprès de personnes en soins palliatifs dans *Les Derniers Instants de la vie* (1969).

Adoptant la position d'affirmer que ces phases sont inévitables, je ne peux qu'envisager une stratégie pour réduire la durée de celle qui amène des postures négatives pour favoriser les autres.

J'ai décidé de réunir l'équipe de cadres intermédiaires pour leur préciser les axes stratégiques retenus par le conseil d'administration et la direction générale. Je leur ai présenté ma vision de la conduite du changement et de projet. Il a ensuite été convenu d'une stratégie de fonctionnement et de communication les impliquant.

2.4.4 Un futur projet qui s'appuie sur des valeurs fortes

Un important travail autour des valeurs a été mené au sein de la Fondation après la fusion-absorption. Afin de légitimer le futur projet, il m'apparaît important d'indiquer aux professionnels qu'il ne remet pas en cause ces valeurs. Si des ajouts seront à envisager, les fondements de l'intervention de la fondation restent les mêmes⁶⁰.

Afin de légitimer ma place et mon action, il me semble indispensable de démontrer aux professionnels que mon action s'inscrit dans les valeurs associatives et vise à leurs permettre de poursuivre leur mise en œuvre.

2.5 Conclusion de la deuxième partie

À partir de l'étude des attendus des appels à projets, des orientations du schéma départemental et du positionnement de la Fondation dans son environnement, la stratégie a été établie. La conception du projet doit répondre aux enjeux de pérennité de l'emploi, d'adaptation des prestations en faveur des enfants en danger et leurs familles, et de recherche d'adhésion des professionnels de la Fondation dans un contexte peu favorable. Le futur projet doit s'appuyer sur les valeurs qui font consensus au sein de la fondation pour légitimer un projet qui n'aura pas été conceptualisé de manière participative.

Dans une dernière partie, je déclinerai la conception du projet, les modalités de sa mise en œuvre et les choix managériaux que j'envisage.

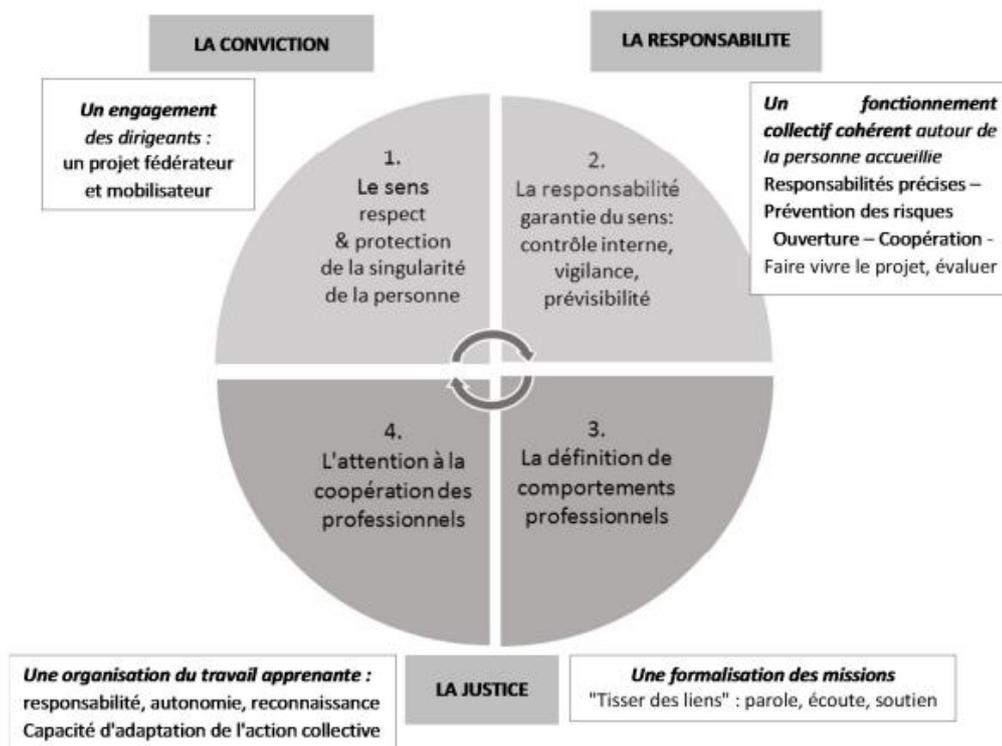
⁶⁰ Voir 3.2.1 Réaffirmer les valeurs...

3 L'adaptation du projet de la Fondation

Un projet se décline en plusieurs phases qui guident les parties prenantes :

- La conception : à partir des valeurs associatives, la conception détermine le cadre général du projet, ses références théoriques et sa structuration.
- L'élaboration : à partir de la conception, la réalité des pratiques professionnelles est déterminée.
- La mise en œuvre : les pratiques professionnelles déterminées au stade de l'élaboration se confrontent à la réalité de faisabilité. Le décalage entre l'élaboration et cette faisabilité est l'objet de l'évaluation.
- L'évaluation : la mesure des écarts entre les pratiques professionnelles élaborées et mises en œuvre est un outil au service de l'amélioration continue de la qualité.

Cette conception de la conduite de projet s'appuie sur les travaux de Bruno Fabre⁶¹, qui détermine le projet d'établissement comme « *la racine du management institutionnel* ».



⁶¹ Bruno Fabre est inspecteur hors classe de l'action sociale en retraite. À partir de son expérience, il présente lors de ses interventions dans les centres de formation une conception de l'organisation des établissements sociaux et médicosociaux comme première garantie d'une démarche de bientraitance.

1. Le sens correspond à la conception du projet ; il est de la responsabilité de la direction et doit s'appuyer sur une conviction déterminée par les valeurs associatives.
2. La responsabilité, garantie du sens, est déterminée par la formalisation de la conception et de l'élaboration du projet. La formalisation permet de « faire référence » commune pour la collaboration entre professionnels et fonde la nature de la relation hiérarchique. Elle apporte une garantie à la pertinence des positionnements professionnels.
3. La définition des comportements professionnels s'appuie sur cette formalisation (fiches de poste, procédures...) et permet la mise en œuvre cohérente du projet et les ajustements des pratiques individuelles et collectives.
4. La capacité de l'organisation à porter attention à la coopération des professionnels ouvre la possibilité de l'évaluation et donc de l'adaptation collective aux changements.

L'un des enjeux majeurs pour un dirigeant d'établissement est d'amener les professionnels à intégrer le projet à leur pratique professionnelle. Pour Bruno Fabre, il existe trois niveaux d'intégration de la règle en institution⁶² :

- Les valeurs de terrains correspondent à « *l'expérience individuelle et à la somme des empirismes*⁶³ ». L'institution n'intervient qu'en deuxième recours et par défaut.
- Les valeurs de commandement : des éléments de règles sont formalisés, explicites et légitimés, donc acceptés.
- Les valeurs institutionnelles font appel à la dimension conceptuelle et aux valeurs associatives. Elles apportent une « *garantie d'équilibre et d'enracinement de la règle*⁶⁴ » pour permettre les adaptations.

Le troisième niveau n'est pas supérieur aux autres, mais le management doit viser à ce que ces trois niveaux s'articulent pour permettre la créativité dans un cadre apportant des limites. Cette vision de la conduite de projet permet de déterminer l'implication des parties prenantes du projet.

La conception est de la responsabilité de la direction. À partir d'une analyse des besoins des bénéficiaires, de la commande publique et des valeurs associatives, la direction propose une conception du projet au conseil d'administration pour validation.

⁶² Mission interdépartementale d'inspection, de contrôle et d'évaluation, et FABRE (Bruno), *La maltraitance dans les établissements sociaux et médico-sociaux*, juin 2004, p. 24.

⁶³ *Ibid.*

⁶⁴ *Ibid.*

L'élaboration des pratiques professionnelles s'organise sous l'impulsion de la direction et implique l'encadrement intermédiaire et les professionnels de terrain. Les cadres intermédiaires veillent à ce que la mise en œuvre du projet se fasse dans le cadre déterminé au moment de l'élaboration. Ils sont le « pont permanent » entre la dimension de conception-élaboration et de mise en œuvre auprès des équipes.

L'évaluation est organisée par la direction et concerne l'ensemble des professionnels de l'organisation.

3.1 La méthode d'élaboration de la réponse aux appels à projets

Missionné par la direction générale pour produire la réponse aux appels à projets concernant l'hébergement et le PEAD, je retiens la méthode suivante.

3.1.1 La rédaction de la réponse aux appels à projets

A) L'implication des cadres intermédiaires

Le délai de quatre-vingt-dix jours pour réaliser cette mission n'autorise pas un travail où la dimension collective et collaborative primerait. Cependant, il ne me paraît pas pertinent de travailler seul, par manque de temps et aussi par méconnaissance de certains aspects des prestations à prévoir. Les cadres intermédiaires seront donc sollicités.

Un cadre intermédiaire ayant obtenu un diplôme d'État d'ingénierie sociale (DÉIS) sera chargé de produire une recommandation d'adaptation de l'organisation pour garantir une dynamique de parcours au sein de la future organisation. Afin d'orienter sa réflexion je lui ai demandé de s'inspirer des travaux de Jean-René Loubat⁶⁵.

Un cadre intermédiaire intéressé par les questions d'optimisation de l'organisation du temps de travail des équipes d'internat sera chargé de proposer une planification annuelle intégrant les congés. Cette conception nouvelle a pour objectif de réduire la charge de travail des cadres intermédiaires. À ce jour, les périodes de congés ne sont pas définies et les cadres passent beaucoup de temps à adapter les plannings en fonction des demandes des professionnels.

Un cadre intermédiaire ayant travaillé durant l'année à l'adaptation des fiches de poste avec le soutien de l'Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

⁶⁵ LOUBAT (Jean-René), *Coordonner parcours et projets personnalisés en action sociale et médico-sociale*, 2^e édition, Dunod, Paris, 2013, 213 p.

(ARACT) travaillera sur la question de la création de fiches de poste des coordinateurs de projets et d'unité de vie⁶⁶.

B) Le recours à des compétences extérieures

Concernant le PEAD, aucun professionnel en interne n'a d'expérience ou de connaissance particulière. Il est décidé de faire appel à un professionnel extérieur. Un cadre socioéducatif à la retraite ayant mis en place et dirigé un PEAD pendant dix ans est recruté pour deux mois afin d'apporter son expérience et ses compétences.

Pour permettre la disponibilité des responsables comptables et ressources humaines, une augmentation temporaire du temps de travail, de 0.5 à 1 ETP, d'un agent administratif ayant des compétences dans ces deux domaines est actée.

3.1.2 Une participation indirecte des professionnels

Les professionnels de terrain ne pourront être associés directement à la démarche faute de temps pour recueillir leurs avis et propositions.

La démarche d'évaluation interne est en cours depuis un an dans la Fondation. Nous en sommes au dernier stade qui consiste à la rédaction des rapports et du plan d'amélioration continue de la qualité par l'intervenant extérieur ayant mené les travaux d'évaluation.

Ses conclusions seront un support de l'élaboration des pratiques professionnelles. La thématique du travail avec les familles a été retenue pour cette évaluation, et les propositions des professionnels seront mobilisées.

3.1.3 Une communication directe et indirecte régulière

Le contexte actuel est particulièrement anxiogène pour les équipes de professionnels. Il convient, de ma place de directeur de pôle, de prendre en compte ce facteur et de mettre en place une stratégie de communication.

Les objectifs sont de rassurer les professionnels, de garantir un climat social de qualité, et de ne pas prendre le risque de positionnement des IRP qui pourrait nuire à l'image de la Fondation auprès de nos financeurs. Il convient également d'anticiper une future adaptation des activités de la Fondation à la nouvelle commande. Malgré le court délai, il me paraît indispensable de présenter aux équipes les grandes orientations du futur projet.

⁶⁶ cf. 3.2.5 Réorganiser la constitution et le fonctionnement des équipes

À l'annonce de la future publication d'appels à projets, certains représentants syndicaux et salariés s'étaient constitués en collectif. Un début de mouvement social fait de manifestations regroupant quelques professionnels avait vu le jour. Sans remettre en question le droit des salariés et des organisations syndicales à faire valoir leur droit d'expression, il me semble important de communiquer auprès d'eux sur les enjeux et le positionnement du conseil d'administration. Si la fondation était identifiée comme le siège d'un mouvement social contestant les décisions politiques, cela ne serait probablement pas un atout au moment de présenter les nouveaux projets. La relation directe avec les IRP est de la responsabilité du directeur général qui préside le comité d'entreprise. De ma place, il me revient de veiller à la cohérence des discours auprès des instances représentatives du personnel et de ceux des cadres intermédiaires.

Concrètement, j'ai décidé de rencontrer les équipes dès la parution des appels à projets pour leur présenter notre analyse et les choix stratégiques retenus par le conseil d'administration. En me rendant dans chaque unité de vie, j'ai exposé la méthode retenue pour la réalisation de la réponse aux appels à projets, et les grandes orientations opérationnelles envisagées.

J'ai prévu une rencontre tous les quinze jours avec les cadres intermédiaires pour leur présenter l'avancement du futur projet et leur transmettre les informations qu'ils pourraient communiquer à leurs équipes.

Enfin, en accord avec la direction générale, nous avons convenu d'organiser une assemblée générale extraordinaire du personnel quelques jours après la remise des dossiers de réponse aux appels à projets. Cette assemblée permettra la présentation globale des projets proposés.

3.2 Les grands principes du nouveau projet

À partir des travaux transmis par les cadres intermédiaires et l'apport de l'intervenant extérieur concernant le PEAD, la réponse aux appels à projets a été constituée et présentée à la direction générale pour validation puis approbation par le conseil d'administration.

Il s'agit d'un projet de restructuration des activités de la Fondation à partir d'une nouvelle définition de son projet global.

3.2.1 Réaffirmer les valeurs...

A) ... comme le socle d'une adaptation du projet

Les références philosophiques et les champs théoriques sont le patrimoine symbolique de la Fondation Verdier. Ils déterminent le sens de son projet et de son action. Ils permettent aux intervenants de penser leur action et d'être des acteurs investis dans la mise en œuvre du projet institutionnel.

« La pensée est une forme de courage, un remuement intérieur qui nous "oblige", qui nous emmène quelque part, ailleurs, là où de l'inconnu surnage. Faire acte concret de pensée, c'est se dégager du ronronnement ambiant, collectif, du monde du "on", des idées communes qui nous agrègent dans une flaque de caramelle⁶⁷ ».

Le contexte socio-économique actuel met les organisations dans l'obligation d'optimiser leur dispositif. La mise en place d'une technostructure participe de cette recherche d'optimisation. Elle porte le risque d'un sentiment d'instrumentalisation pour les opérateurs. Le management doit éviter ce risque en intégrant le sens du projet institutionnel.

Ce nouveau projet s'appuie sur les valeurs associatives qui restent d'actualités. Comme l'indique Bruno Fabre, ces valeurs fondent l'enracinement de la règle et assurent la stabilité. En cette période anxiogène et de perte de repères des professionnels, il n'y aurait pas de sens à les remettre en cause, d'autant que la finalité de la mission de la Fondation reste la protection des mineurs en danger.

Dans la perspective de la mise en œuvre de la restructuration, il y a un intérêt majeur à réaffirmer les valeurs auprès des professionnels et de nos prescripteurs.

B) Les valeurs fondatrices

« Lorsque les pères s'habituent à laisser faire les enfants, lorsque les fils ne tiennent plus compte de leurs paroles, lorsque les maîtres tremblent devant leurs élèves et préfèrent les flatter, lorsque finalement les jeunes méprisent les lois parce qu'ils ne reconnaissent plus au-dessus d'eux l'autorité de rien et de personne, alors, c'est là, en toute beauté et en toute jeunesse, le début de la tyrannie⁶⁸ ».

Cette citation de Platon (vers 300 avant J.-C.) indique que depuis que l'être humain est entré dans l'Histoire, depuis qu'il est créateur de culture, il est dans l'obligation de transmission auprès de sa descendance.

⁶⁷ FLEURY (Cynthia), *La Fin du courage: la reconquête d'une vertu démocratique*, Le livre de poche, 2011. Cynthia Fleury est philosophe et psychanalyste.

⁶⁸ PLATON (428 av. J.-C.- 348 av. J.-C.), philosophe de la Grèce antique.

La culture étant instituée, la première institution dont doit bénéficier un enfant pour son développement est sa famille. Ce développement est l'objectif de l'éducation. L'éducation doit donner à l'enfant les moyens de son insertion sociale et professionnelle.

La Fondation Verdier intervient dans des situations de difficultés liées à l'éducation des enfants. Elle affirme ses valeurs sur cette base. Sa valeur première est l'éducation en tant que parcours de formation de l'enfant. Les jeunes qui ne disposent pas de moyens d'éducation sont en difficulté avec eux-mêmes, avec les autres et avec le principe de réalité.

La Fondation Verdier est, pour l'enfant accueilli, une « institution juste » au sens du concept développé par le philosophe Paul Ricoeur : « *l'institution juste est celle qui a pour visée le bien-vivre ensemble dans un cadre légal*⁶⁹ ».

Dans un groupe humain, le bien vivre ensemble n'est pas naturel. Il est possible parce qu'il existe une culture qui détermine les normes, règles et lois le régissant. Ce cadre légal est nécessaire à l'enfant pour accéder à l'altérité déterminée dans le bien-vivre ensemble.

L'énonciation de la loi fait sens par l'engagement éducatif de l'adulte auprès de l'enfant. Les parents doivent avoir cet engagement auprès de leur enfant. L'accompagnement des familles pose la question aux parents du projet qu'ils ont pour leur enfant. Il leur permet d'investir ou de réinvestir leur enfant, de s'engager auprès de lui pour sa socialisation.

L'engagement éducatif des parents doit être reconnu et valorisé. Ce point est essentiel : une famille et son enfant prennent conscience de leur place et de leur valeur par la reconnaissance qu'ils obtiennent de la société.

« *La théorie de la reconnaissance permet de souligner la vulnérabilité de l'individualité. L'idée que les individus se font de leur propre valeur dépend de la manière dont autrui se comporte à leur égard*⁷⁰ ».

Cette dernière notion introduit la question de la parentalité qui doit venir compléter le projet actuel de la Fondation.

⁶⁹ Paul RICOEUR (1913-2005) est un philosophe français.

⁷⁰ HONNETH (Axel), *La Lutte pour la reconnaissance*, Éditions du Cerf, 1991, 233 p.

C) L'ajout du concept de parentalité

Selon la définition du dictionnaire de l'action sociale, « *la parentalité désigne d'une façon très large le fonctionnement " d'être parent " en y incluant à la fois les responsabilités juridiques, telles que la loi les définit, les responsabilités morales, telles que la socio-culture les impose, et les responsabilités éducatives. La parentalité désigne également la fonction parentale considérée comme support de l'évolution psychoaffective, fonction essentielle qui accompagne l'enfant depuis le processus primaire d'individualisation jusqu'à la sortie du réaménagement de l'adolescent* ».

Le terme de parentalité tient compte des différentes possibilités d'être parent :

- la parentalité : enfant élevé par ses deux parents ensemble ;
- la monoparentalité : parent élevant seul son enfant ;
- la pluri parentalité : les familles recomposées ;
- la coparentalité : dans le champ de la séparation du couple parental ;
- la « dysparentalité » : le dysfonctionnement de la fonction parentale ;
- la parentalité partielle : exercice de la parentalité limité à certains fonctionnements ou limité dans le temps.

Didier Houzel⁷¹ repère trois axes dans le concept de parentalité :

- l'exercice de la parentalité, qui a trait aux droits et devoirs attachés aux fonctions parentales, à la place qui est donnée à chacun dans un ensemble organisé, ainsi que dans une filiation et une généalogie. Cet aspect de la parentalité inclut l'autorité parentale mais ne s'y résume pas.
- l'expérience de la parentalité, là où se joue la relation affective et imaginaire de chaque parent avec son enfant (enfant fantasmatique, imaginaire et/ou réel). Il s'agit de l'expérience subjective de ceux qui sont chargés des fonctions parentales, et qui renvoie à leur désir d'enfant ainsi qu'au processus inconscient de « parentification ».
- la pratique de la parentalité, elle, concerne les tâches affectives, quotidiennes, objectivement observables qui incombent à chacun des parents. C'est la mise en œuvre des soins parentaux que l'on peut regrouper en sept pôles :
 - tâches d'ordre domestique (repas, entretien du linge...) ;
 - tâches techniques (réparations courantes, aménagement des lieux...) ;
 - tâches de garde (surveillance, présence auprès de l'enfant...) ;
 - tâches liées aux soins (nourrir, laver, soigner...) ;

⁷¹ Didier Houzel est un pédopsychiatre et psychanalyste français, spécialisé dans la psychanalyse de l'enfance.

- tâches d'éducation, de socialisation (acquisition de comportements sociaux...);
- tâches de suivi ou de coordination (suivi scolarité, santé, orientation scolaire, professionnelle...);
- tâches de références sociales, lorsque les parents sont amenés à engager civilement ou pénalement leur responsabilité, à donner leur autorisation pour une décision concernant la vie de leur enfant.

Ces trois aspects de la parentalité sont indissociables. Ils doivent être restaurés pour permettre la cessation de la situation de danger de l'enfant et donc la fin de la mesure éducative quelle qu'en soit la nature.

3.2.2 L'évolution du projet institutionnel

Afin d'intégrer fortement la dimension du soutien à la parentalité, je propose de redéfinir l'intitulé du projet de la Fondation. Actuellement la finalité du projet est « l'accueil et l'accompagnement socioéducatif de mineurs ». Il est commun à l'ensemble de ses dispositifs.

Son nouveau projet institutionnel doit évoluer pour devenir un projet « d'accompagnement de la famille et de l'enfant, de prise en charge socio-éducative et d'accueil ».

Le soutien à la fonction parentale est devenu une mission d'intérêt général soulignée par la création de la délégation interministérielle à la famille, suivie depuis par de nombreux textes législatifs et réglementaires et des tentatives concrètes de mise en œuvre : Réseaux d'écoute et d'appui à la parentalité (REEAP), Maison des adolescents, etc.

Les dispositifs de la Fondation s'appuient en priorité sur les compétences des familles. Ils veillent à ne pas les disqualifier. Parler de famille compétente est une façon de rendre à la famille sa compétence. Il est important que la famille puisse trouver elle-même ses solutions. L'équipe éducative est là pour activer ce processus et permettre le retour du jeune dans sa famille.

Il s'agit de favoriser une mobilisation des compétences familiales et du potentiel des enfants en limitant les risques de disqualification, de stigmatisation, de désinvestissement, de renoncement qu'induisent parfois les placements. L'enjeu est de déterminer une

organisation et des prestations qui permettent de prévenir les séparations et les ruptures dans la vie du mineur⁷².

3.2.3 Diversifier l'offre de service...

La volonté de répondre à l'ensemble des appels à projets s'inscrit dans la logique d'apporter la juste réponse au moment le plus opportun en permettant une graduation de l'intervention allant de l'AEMO jusqu'au placement sur le dispositif hébergement. Des intermédiaires existent avec le PEAD et l'AEDI. Je n'entrerai pas ici dans une description exhaustive de ces diverses mesures. Cependant quelques points apparaissent essentiels pour la compréhension.

A) ... pour préserver le développement psycho-affectif de l'enfant

La capacité à établir des liens affectifs est une composante fondamentale de la nature humaine, qui existe dès la naissance et qui se maintient tout au long de la vie. La théorie de l'attachement développée par John Bowlby détermine que ces liens ne sont pas secondaires à la satisfaction des besoins vitaux. Ils ont un rôle de protection. C'est pour cela que l'enfant cherche à se maintenir à proximité de son objet d'attachement. Toute séparation est source d'angoisse si elle n'est pas pensée.

L'aspect pathogène des ruptures non pensées dans l'existence d'un jeune enfant n'est plus à démontrer.

« Pour un enfant, être séparé brutalement de ses parents, sans y être préparé, sans pouvoir emporter des objets personnels qui lui sont familiers et qui vont représenter pour lui une certaine continuité (objets transitionnels), ce n'est pas du tout la même chose que de vivre une séparation préparée et aménagée.⁷³ »

Toute décision de séparation d'un enfant d'avec ses parents doit être fondée sur un repérage permettant un travail, tout au long de la prise en charge de l'enfant.

Ce travail doit viser à l'élaboration des problèmes de parentalité : compétences parentales et limites. Ce repérage doit pouvoir permettre soit d'éviter des séparations inutiles, et ainsi de prévenir des ruptures traumatiques, soit de gérer la séparation dans des conditions qui préservent au mieux les liens de l'enfant avec ses parents.

Cette volonté de rechercher la préservation de ce que Winnicott nomme « *sentiment continu d'exister*⁷⁴ » ne conduit pas à éviter coûte que coûte toute rupture, mais plutôt à

⁷² Voir annexe exemple de fiche action en direction des enfants et des familles

⁷³ HOUZEL (Didier), *Les Enjeux de la parentalité*, ERES, 1999, 200 p.

⁷⁴ Donald WINNICOTT (1896-1971), pédiatre, psychiatre et psychanalyste britannique.

aider l'enfant à élaborer celles qu'il a connues et celles qu'il connaîtra encore tout au long de sa vie. Cette action sur la construction psychique de l'enfant participe à la prévention du mécanisme de « l'identification à l'agresseur » décrit par Anna Freud⁷⁵ : un parent qui a subi des traumatismes dans sa relation avec l'un de ses parents et n'a pas pu en élaborer les effets, inflige les mêmes situations traumatiques à son propre enfant.

« À l'occasion du devenir parents, se manifeste la propre histoire des parents, celle de leur enfance notamment. De quelle attention ont-ils été l'objet ? De quel soin ? Seront-ils aptes, s'ils sont en déficit relationnel, à donner ce qu'ils n'ont pas reçu ? Se réactive alors l'anamnèse familiale, et ce d'autant plus que les parents sont isolés et peu aidés par leurs propres parents. Se lève ici la définition réelle de l'éducation. Éduquer, c'est toujours donner ce que l'on n'a pas reçu. Pallier l'insuffisance de sa propre enfance. Toujours l'ambition du pas de plus. L'enjeu est immense, et les individus ne sont pas toujours aptes à ce devenir parents. Les dysfonctionnements conscients ou inconscients des parents sont multiples, et les conséquences graves sur la vie psycho-affective de l'enfant⁷⁶. »

Les membres de la famille aussi vont faire leurs hypothèses, essayer, évaluer les résultats, changer d'attitude, tirer les conclusions et recommencer autrement. Chacun des membres de la famille (père, mère, frère et sœur) va s'inscrire dans un processus de changement. C'est pourquoi, il s'agit d'une action globale de prévention, parce qu'elle touche chaque individu dans une famille et dans les familles des générations futures.

B) ...par la création d'un dispositif de Placement Éducatif A Domicile

Le placement éducatif à domicile est une mesure de placement. La Fondation a une expérience importante de la mise en œuvre de ce type de mesure. Ses compétences autour de l'accueil et de l'accompagnement socio-éducatif sont transférables sur le PEAD. Le fait que ce placement s'effectue à domicile lui permet de mettre en place une gestion plus affirmée des projets individualisés.

L'accompagnement mise sur les capacités de la famille et de l'enfant à développer des ressources propres, d'initiatives et de choix et sur sa possibilité de bâtir un projet de vie. C'est, avec sa famille, conduire le jeune au-delà de lui-même et croire qu'il est en capacité de dépassement.

⁷⁵ Anna Freud (1895-1982), psychanalyste britannique d'origine autrichienne.

⁷⁶ FLEURY (Cynthia), *Les Irremplaçables*, Gallimard, Paris, 2015.

Ce projet n'est pas imposé, mais il est créé avec la famille et l'enfant, car l'intérêt de la démarche d'accompagnement est de prendre en compte les personnes au point où elles se trouvent, de les rendre actrices et de ne pas faire à leur place.

Cet accompagnement n'a pas pour vocation de prodiguer une assistance où l'aide amène à la dépendance. Il est destiné à restaurer l'autonomie. L'accompagnement est primordial dans la perspective de l'individualisation des parcours ; c'est laisser la place aux itinéraires et trajectoires du jeune.

C) ... par la création de dispositifs d'AEMO et d'AEDI

Ces deux mesures sont de nature identique. L'AEMO est judiciaire, l'AEDI administrative. Elle se fonde sur les mêmes notions que le PEAD mais sans placement de l'enfant. L'exercice de l'autorité parentale reste entièrement confié aux parents. Les professionnels se positionnent en soutien de leur compétence et n'ont pas vocation à se substituer.

Ces deux mesures sont les moins intensives et correspondent à des situations de danger moins importantes. Elles sont un outil de prévention de mesures plus intrusives et permettent de prévenir la chronicisation de fonctionnements inadaptés aux besoins de l'enfant.

Elles peuvent également permettre de sécuriser la transition entre des mesures de placement et une fin de prise en charge.

Ces deux projets spécifiques ont été confiés à un autre directeur de pôle de la Fondation. Ils ont été envisagés comme un des outils de la Fondation pour couvrir les besoins dans une logique de parcours de l'enfant.

3.2.4 Garantir une dynamique de parcours...

A) ... par la création du Dispositif d'Accompagnement de la Famille et de l'Enfant

Pour garantir la dynamique de ce parcours, la Fondation met en œuvre un plateau technique transversal à l'ensemble de ces dispositifs : le dispositif d'accompagnement de la famille et de l'enfant (DAFE).

Les professionnels du DAFE élaborent, mettent en œuvre et évaluent le projet personnalisé autour des missions suivantes :

- assurer la protection du mineur maintenu dans son milieu de vie, sur le plan de sa santé, de sa sécurité, de sa moralité et de ses conditions d'éducation ;
- permettre l'exercice de l'autorité parentale de chacun des parents ;
- initier un changement dans le fonctionnement familial permettant à chaque membre de la famille d'assumer les responsabilités liées à sa place ;

- mobiliser les ressources de l'environnement ;
- orienter les familles vers les dispositifs de droit commun ;
- répondre aux besoins des familles et des enfants en développant des modalités d'intervention spécifiques.

Il accompagne la famille et l'enfant en coordonnant les différents niveaux de projet. Il met en place la dynamique du parcours de la famille et de l'enfant au sein des dispositifs de la Fondation. Il évalue et adapte le projet individuel aux avancées de la situation.

Indépendant des dispositifs de prise en charge, les éducateurs, référents socio-éducatifs, qui le constituent apporte la garantie de la mise au travail de la problématique amenant la situation de danger pour l'enfant.

Ils accompagnent l'enfant et sa famille du début à la fin de la prise en charge au sein de la Fondation quel que soit le dispositif d'accueil.

Ils sont garant de l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation du projet personnalisé. Ils disposent d'une connaissance transversale des différents dispositifs de la Fondation et peuvent ainsi proposer l'orientation du jeune et de sa famille vers le dispositif le plus adapté.

Interlocuteur unique des partenaires et prescripteurs, le référent socio-éducatif constitue la ressource privilégiée de toutes les personnes concernées par le projet personnalisé du jeune en interne comme en externe.

B) ... par la complémentarité référent socio-éducatif et référent accueil

Le référent socio-éducatif travaille en partenariat avec le référent accueil qui intervient avec le jeune dans son quotidien. La complémentarité de leurs interventions est déterminée⁷⁷.

Le référent accueil :

- répond aux besoins quotidiens sur son dispositif ;
- apporte la spécificité du projet du dispositif ;
- participe à l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation du projet personnalisé.

⁷⁷ Voir Annexe 3

Le référent socio-éducatif :

- accompagne le jeune et sa famille quel que soit le dispositif d'accueil ;
- coordonne le parcours du jeune et de sa famille au sein des dispositifs de la Fondation ;
- apporte une transversalité et une continuité dans la prise en charge ;
- garantit l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation du projet personnalisé.

C) ... par l'harmonisation des outils au service des projets personnalisés

Pour permettre la coordination des interventions et la continuité des parcours des familles et de leur enfant au sein de la Fondation, il m'apparaît indispensable que les professionnels disposent d'outils communs à l'ensemble des dispositifs. De même, la logique de la conduite du projet et des moyens mis en œuvre doit être comprise par l'ensemble des professionnels, quel que soit leur dispositif.

Cette harmonisation a été réfléchie et conceptualisée sur la base des conclusions de l'évaluation interne et s'inspire des travaux de Jean-René Loubat sur la coordination des parcours et des projets personnalisés en action sociale et médicosocial.

a) *Le recueil des besoins et des attentes de la famille et de l'enfant*

Pour l'élaboration du projet personnalisé, le référent socio-éducatif doit « *capter les attentes et les besoins*⁷⁸ » de la famille et de l'enfant. Outre les éléments recueillis avant l'admission (ordonnance de placement, accueil provisoire, PPE, rapports divers), il organise dans les quinze jours qui suivent l'admission un entretien de consultation. Il utilise un guide de l'entretien⁷⁹ afin que celui-ci ne soit pas improvisé. Cet entretien approfondi a une durée variable selon la volonté et les capacités d'expression de la famille.

Il recueille auprès des autres professionnels en charge de la situation les diverses préconisations qu'ils estiment pertinentes au moyen d'un document écrit : le bilan des préconisations professionnelles⁸⁰. Ces professionnels disposent de grilles d'évaluation pour objectiver leurs préconisations.

Sur cette base, l'éducateur référent établit un état des lieux des besoins et préconisations de la famille et de l'enfant.

⁷⁸ LOUBAT (Jean-René), *op. cit.*, p. 49.

⁷⁹ Voir annexe 4 : Guide de l'entretien socio-éducatif

⁸⁰ Voir annexe 5 : Bilan des préconisations professionnelles

b) *La détermination de propositions-réponses*

La « *construction d'un plan d'action*⁸¹ » s'effectue par l'élaboration du projet individuel dans le cadre d'une réunion de synthèse où sont présents :

- le psychologue qui suit la situation du jeune ;
- l'éducateur référent socio-éducatif du jeune ;
- l'éducateur référent de l'accueil ;
- le référent de l'ASE ;
- les partenaires (éducation nationale, établissements spécialisés...).

Cette réunion est organisée en trois temps :

- Évaluation de la situation du jeune et de sa famille.

Cette évaluation est effectuée à partir de l'état des lieux élaboré par le référent socio-éducatif.

- Élaboration des attendus du projet individuel.

À partir de l'évaluation de la situation, des axes d'amélioration sont déterminés. Ils sont ensuite hiérarchisés pour établir la feuille de route de l'intervention socio-éducative. La feuille de route formalise les opérations concrètes à mettre en œuvre.

Les participants sont invités à faire part de propositions, à évoquer leurs modalités de mise en œuvre, les personnels concernés et les échéances prévues.

L'ensemble de ces éléments, repérés dans la feuille de route, constitue le cœur opérationnel du projet.

- Élaboration de la feuille de route de l'éducateur référent.

La feuille de route recense les actions qui seront menées et évaluées avant la prochaine réunion de synthèse. Pour la mise en œuvre de ces actions, les référents sont en lien avec le psychologue en charge du dossier. En cas de difficultés, ils en réfèrent à leur cadre de référence. Le cadre peut effectuer un contrôle *a posteriori* des actions menées à partir de la feuille de route.

c) *La négociation du projet personnalisé avec la famille et l'enfant*

Après la réunion de synthèse, le référent socio-éducatif rencontre la famille et l'enfant afin de présenter les propositions et réponses émanant des professionnels en charge de leur situation. Il argumente et répond aux questions. En cas de désaccord, il recherche un compromis. Dans le cas de situations de blocage, il sollicite la présence du responsable du DAFE. Le référent socio-éducatif a un rôle de coordination du projet personnalisé ; il n'est pas décideur mais a pour responsabilité l'élaboration, la mise en œuvre et

⁸¹ *Ibid.*

l'évaluation d'une intervention globale, validée institutionnellement sous la responsabilité des cadres d'unité et du DAFE mais aussi discuté avec les parents et l'enfant.

d) Le suivi et la co-évaluation du projet personnalisé

L'éducateur référent socio-éducatif s'assure, dans le temps, de la mise en œuvre des décisions arrêtées à l'issue de la négociation de projet. Il s'enquiert régulièrement auprès de la famille, de l'enfant et des professionnels concernés de l'état de l'avancée du projet et en prend note.

De sa place, il veille à la coordination des actions et s'inscrit dans une démarche d'évaluation permanente permettant de « réajuster les actions opérationnelles » dès que nécessaire.

Il alerte le responsable du DAFE si la mise œuvre de certaines propositions n'est pas respectée ou s'avère contre-productive. Il peut solliciter la tenue d'une réunion de suivi de projet.

Il réalise régulièrement une évaluation du projet personnalisé avec le jeune et la famille en lien avec le référent accueil. Il s'agit d'une co-évaluation car elle doit être contradictoire, c'est-à-dire confronter les points de vue entre le prestataire et le bénéficiaire.

Pendant cette période, l'équipe associe la famille et l'enfant à la démarche de projet en l'incitant à se projeter dans une fin de la prise en charge du dispositif.

L'accompagnement est transitoire, même si sa durée n'est pas déterminée. Il s'agit de permettre au jeune de devenir rapidement acteur de son projet et aux membres de la famille de retrouver leur place symbolique et la posture que cette place détermine. Notre accompagnement ne se limite pas à une dimension contenante. Il permet à la famille et à l'enfant d'exprimer leurs difficultés et de se mobiliser pour les dépasser.

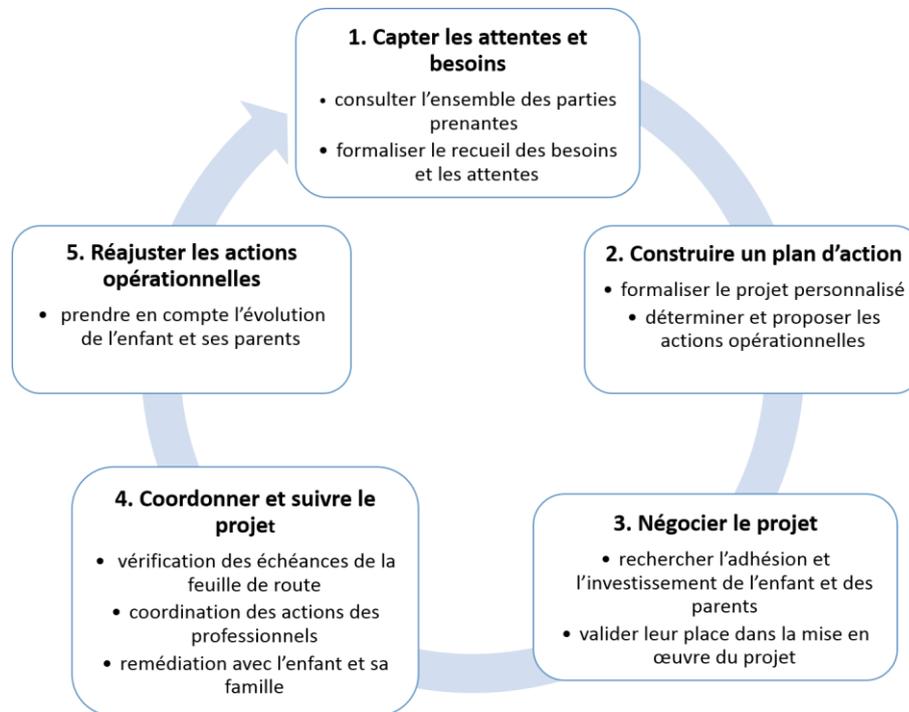
Le projet personnalisé est élaboré dans le respect des décisions judiciaires, des prescriptions médicales et des décisions prises par l'autorité administrative et inscrites dans le document individuel de prise en charge.

Il est remis aux responsables légaux et aux services de l'ASE dans le mois de l'admission du jeune. Il reprend, en les affinant, les objectifs déterminés lors de l'élaboration du DIPC. Il fait part des moyens retenus par l'équipe pluridisciplinaire pour atteindre ses objectifs.

La mise en œuvre des moyens de ce projet est vérifiée dans le cadre de réunions de suivi de projet. Un point complet sur l'évolution du jeune est effectué lors d'une réunion de synthèse tous les six mois. Une réunion peut être organisée à tout moment pour acter une évolution significative qui demanderait une modification de la prise en charge : retour en famille, changement de dispositif...

Les référents de l'aide sociale à l'enfance sont régulièrement informés des évolutions de la prise en charge du jeune. Ils sont invités aux réunions de synthèse.

e) *Les étapes et la temporalité du projet personnalisé*



Cette présentation circulaire met en avant la notion de temporalité des différentes étapes du projet personnalisé. Les professionnels s'appuient sur ce processus pour guider leur intervention.

Les cinq étapes déterminées ne se déroulent pas uniquement de manière linéaire. Chaque intervention auprès de l'enfant et de sa famille peut participer conjointement à différentes étapes de la conduite du projet.

f) *Un retour de synthèse avec le jeune et sa famille*

Une réunion de synthèse est programmée avec la famille et l'enfant pour les informer de l'évolution de la prise en charge. Ils sont reçus par le référent socio-éducatif du DAFE et le psychologue en charge de la conduite de son projet personnalisé.

Selon l'évaluation, toute personne importante dans la situation peut être conviée. C'est un moment fort de la prise en charge où la situation du jeune et ses évolutions sont indiquées. Les objectifs à atteindre pour les mois à venir sont précisés ainsi que les moyens déterminés pour les atteindre. La famille et l'enfant sont sollicités pour la mise en place de ces moyens.

Le retour de synthèse participe à la négociation, à la coordination, au suivi et au réajustement du projet.

g) Les interventions auprès de la famille

Le référent socio-éducatif du projet personnalisé est l'interlocuteur de la famille du jeune. Il est situé sur le DAFE. La famille et l'enfant garderont le même interlocuteur tout au long de l'intervention de la Fondation Verdier, quel que soit son dispositif d'accueil.

Il s'agit de réduire le risque de ruptures et d'éviter aux parents et à l'enfant de revenir sans arrêts avec de nouveaux interlocuteurs sur leur histoire et leurs difficultés.

Suivant les attendus du projet individualisé, l'interlocuteur peut se déplacer dans la famille. Les objectifs et la périodicité de ces déplacements sont décidés lors des réunions de synthèse. La famille est informée de ces attendus.

Les entretiens conduits par les professionnels éducatifs en direction de la famille et de l'enfant sont des outils au service de l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation du projet personnalisé. Outre une technicité propre au professionnel qui les mène, ces entretiens s'inscrivent dans un cadre institutionnel qui garantit leur pertinence, leur modalité et leurs objectifs.

h) Trois types d'entretien sont déterminés au sein de la Fondation :

Les entretiens « accueil »

Ces entretiens sont menés par le référent accueil. Ils ont lieu au sein du dispositif. Les réponses aux besoins de l'enfant tels que définis dans la pyramide de Maslow sont le cadre de son intervention. Comment l'enfant est-il accueilli au sein de sa famille ? Comment améliorer la situation pour que le retour en famille soit envisagé ?

Ces entretiens permettent l'expertise de la dynamique familiale et du positionnement des membres de la famille. Le référent accueil porte une attention particulière à la restitution des ressources et des compétences qui auront émergé et à l'expression des usagers concernant la manière dont ils ont vécu les échanges.

L'objectif est de permettre aux parents de déterminer, avec le soutien du référent accueil, la nature des difficultés amenant la situation de danger.

Dans les situations de carence, il s'agit de caractériser la carence constatée : est-ce une carence éducative ou une carence affective ? La nature de la carence détermine le type de prestations qui sera délivré.

Dans le cas d'une carence éducative, des prestations d'accompagnement éducatif permettent aux membres de la famille de développer les compétences pour remplir correctement leur mission.

Dans le cas d'une carence affective, la situation est plus complexe car elle détermine une difficulté de relation entre les membres de la famille. Les prestations éducatives n'améliorent suffisamment et durablement pas la situation. Des entretiens psycho-éducatifs apporteront un éclairage complémentaire.

Dans les situations de maltraitance, la détermination de la nature de la maltraitance (psychologique, physique) est un préalable à la prise de conscience par l'auteur des raisons qui ont amené le comportement maltraitant et à une recherche des causes et des moyens de la stopper. Comme pour la carence affective, les entretiens psycho-éducatifs sont un des outils à mobiliser.

Pour l'enfant, ces entretiens ont pour objectif de lui permettre de mentaliser sa situation afin qu'il accepte le mieux possible sa situation.

Les entretiens psycho-éducatifs (EPE)

Lorsque le référent accueil a des difficultés à déterminer les éléments de la problématique familiale, il sollicite le psychologue du dispositif.

Une première expertise de la problématique est effectuée par ces deux professionnels. Si elle confirme la situation de carence affective ou le besoin de soutenir l'enfant et/ou sa famille dans la compréhension de leur situation, des entretiens psycho-affectifs sont mis en place.

Ces entretiens sont réalisés par le référent accueil et le psychologue. Ils déterminent les membres de la famille qu'ils souhaitent rencontrer pour leur faire part de leurs interrogations. Cette prestation est une aide, pour les membres de la famille, à la mentalisation de leurs difficultés.

Cette démarche de mentalisation est nécessaire à leur prise de conscience et à leur remise en cause des nœuds de la problématique familiale.

Pour des situations plus complexes, des prestations d'aide psychologique telles qu'une thérapie familiale par exemple seront nécessaires pour le dénouement de la problématique familiale.

La nécessité d'aménager les entretiens psycho-éducatifs autour des problématiques des jeunes s'est rapidement fait ressentir pour les situations qualifiées de « difficiles » par les intervenants de l'aide sociale à l'enfance, situations qui présentent, pour la plupart, d'importants troubles du comportement.

Les entretiens classiques ont rapidement rencontré une limite d'action pour plusieurs raisons. Beaucoup de jeunes présentent un passé institutionnel conséquent et manifestent très souvent une aversion forte envers les « psys ». L'ampleur des traumatismes subis par les jeunes ainsi que la difficulté pour eux de remettre en cause un système familial défaillant, voire maltraitant, ne leur permet souvent pas d'investir ou même d'aborder une situation thérapeutique de manière spontanée.

La présence du référent accueil diminue l'appréhension du jeune qui voit souvent l'entretien psychologique comme un signe de « folie ».

Au fil des rencontres, le jeune modifie sa perception du psychologue et des psychothérapies en générale. Il finit souvent par ressentir le besoin d'une thérapie extérieure. L'EPE sert ici de « préparateur » à un travail psychologique personnel plus profond où le jeune devient acteur de son suivi extérieur.

L'EPE permet la triangulation de la relation. Les regards croisés de l'éducateur et du psychologue offrent une approche plus complète de la problématique du jeune. Le jeune a moins d'espace pour manipuler ou s'opposer. Il doit apprendre à verbaliser son symptôme plutôt que de l'agir. Il peut s'appuyer moralement sur l'un des intervenants et se confier ou se confronter à l'autre, ou, mieux encore, à lui-même.

Les objectifs des EPE sont d'offrir au jeune un lieu neutre où peuvent être exprimées, et, ensuite, analysées, les difficultés concrètes auxquelles il est confronté dans son quotidien (à l'école, dans son lieu de vie, en activités extérieures ou en famille).

À partir d'expériences concrètes, il s'agit de mettre en valeur les compétences sociales du jeune dans un but de valorisation pour, à l'inverse, amener le jeune à prendre conscience des schèmes comportementaux qui perturbent, voire paralysent, son évolution dans le sens de l'intégration sociale.

Les entretiens socio-éducatifs

Ces entretiens sont menés par le référent socio-éducatif. Lors de ces entretiens, le référent affirme sa mission première : garantir une prestation socio-éducative visant à

supprimer la situation de danger par l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation d'un projet personnalisé. Cette posture lui permet d'adopter une position méta (au-dessus).

Cette position lui permet d'être ressource pour le référent accueil, l'enfant et sa famille. Elle garantit la prise en compte de chacun dans la tentative de résolution de la problématique familiale.

Ces entretiens permettent au référent socio-éducatif d'élaborer, de mettre en œuvre et d'évaluer le projet personnalisé en collaboration avec le référent accueil. Ils permettent également l'adaptation des prestations aux besoins de la famille et de l'enfant. Ils sont enfin l'outil au service du recueil de l'avis des bénéficiaires sur les effets des prestations mises en œuvre.

Le projet personnalisé, dans son élaboration, sa mise en œuvre et son évaluation a pour but de mettre en place les conditions du retour du jeune dans sa famille.

3.2.5 Réorganiser la constitution et le fonctionnement des équipes

La mise en place du DAFE mobilise des moyens financiers. Afin de permettre son financement, une réflexion s'impose concernant la composition du groupe II du nouveau projet. Cette réflexion se fait à partir des référentiels métiers.

a) Les équipes des dispositifs

L'enjeu est de positionner les professionnels selon leurs compétences en recherchant l'efficience. À ce jour, les équipes sont principalement constituées d'éducateurs spécialisés qui assurent uniformément les tâches liées à l'accueil, au soutien familial, et à la conduite des projets personnalisés. Ces professionnels sont désormais formés à la conduite de projet et de moins en moins à la réponse au besoin du quotidien des jeunes et de leurs parents.

D'autres professionnels sont plus compétents sur ces derniers points. Les moniteurs éducateurs et les maîtres et maîtresses de maison répondent à ces besoins de compétences tout en étant moins coûteux sur le plan de la rémunération.

La logique est donc de positionner les éducateurs spécialisés sur le DAFE comme éducateur référent socio-éducatif ou à un poste de coordinateur d'équipe sur une unité de vie. Les équipes des dispositifs se spécialiseront dans les missions de réponse aux besoins du quotidien par le recrutement de moniteurs-éducateurs et de maîtres de maison.

Avant même la publication des appels à projets, une expérimentation de ce type a été mise en place sur une unité de vie. Les premiers retours d'expérience, dans le cadre de l'évaluation interne notamment, ont mis en avant la pertinence de cette composition d'équipe sur la qualité de l'hébergement des jeunes au sein de l'unité de vie.

b) *La place des éducateurs spécialisés : coordinateurs d'unité de vie et référents socio-éducatifs coordinateurs de projets*

Le diplôme d'éducateur spécialisé intègre les évolutions du secteur et détermine l'accès à un niveau 2 depuis 2018.

Le domaine de compétence DC2 est tout entier consacré à la conception et au suivi de projet éducatif. Le référentiel professionnel définit que « *l'éducateur spécialisé a un degré d'autonomie et de responsabilité dans ses actes professionnels le mettant en capacité de concevoir, conduire, évaluer des projets personnalisés ou adaptés à des populations identifiées. Il est en mesure de participer à une coordination fonctionnelle dans une équipe*⁸² ».

Cette mise en place se fera de manière progressive. Certains professionnels n'ont pas été formés à ces nouvelles compétences malgré leur diplôme. D'abord sur la base du volontariat, le projet intègre la possibilité de recourir à des formations collectives et individuelles aux fonctions de coordination. Il sera étudié la faisabilité d'une formation en interne pour les professionnels positionnés sur ces nouveaux postes.

Il est prévu au budget une reconnaissance salariale pour les professionnels qui occuperont ces nouvelles fonctions.

La fiche de poste présente les principales missions des professionnels coordinateurs et détermine leur place dans l'organisation.

Le coordinateur de l'équipe pluridisciplinaire d'une unité est animateur de cette équipe, au sein de l'institution. Il effectue cette coordination dans le cadre d'un management horizontal qui ne comporte pas de dimension hiérarchique mais fonctionnelle.

Il participe à la dynamique impulsée par le projet de service et plus globalement par le projet institutionnel. Il intervient dans cette dynamique en fonction de ses champs de compétences. Il assure la mise en œuvre et la coordination des activités en mobilisant les ressources nécessaires et constitue dans ce sens un garant des orientations fixées et des objectifs retenus.

⁸² Référentiel professionnel éducateur spécialisé, p. 1.

Le coordinateur occupe une place qui le situe institutionnellement à l'interface du cadre intermédiaire responsable d'unité et de l'équipe pluridisciplinaire.

Dans la chaîne hiérarchique, il participe à une coordination fonctionnelle et constitue une courroie de transmission de l'information ascendante et descendante. Sans être hiérarchique, ce rôle est central dans le lien transversal qu'il établit entre le chef de service et l'équipe socio-éducative.

Le coordinateur supervise le travail socioéducatif de proximité. Il accompagne et soutient le travail réalisé par l'équipe pluridisciplinaire. Il coordonne les différentes étapes liées à la réalisation du projet de l'utilisateur en renforçant les collaborations entre intervenants et en garantissant la cohérence de ce projet.

3.2.6 L'introduction d'un management horizontal pour une meilleure efficacité

Le coordinateur d'unité de vie intervient au sein de l'équipe pluridisciplinaire d'une unité de vie ou d'un dispositif dans le cadre de ce management horizontal. L'équipe est responsabilisée sur divers points :

- la gestion des plannings (congrés, remplacement) ;
- la gestion des interventions ;
- le suivi de la situation des jeunes.

La garantie institutionnelle continue d'être apportée par le cadre responsable de l'unité. Le coordinateur « *possède une autorité de compétence délégué par la direction [...] mais ne possède pas d'autorité hiérarchique*⁸³ ».

L'introduction d'un management horizontal « amène nécessairement à reconsidérer la fonction des autres professionnels [...] et interroge en cascade l'organisation globale de l'établissement ⁸⁴ ».

L'organisation retenue permet une optimisation du temps disponible par professionnel pour l'exécution de ses missions principales, permettant une meilleure efficacité.

Sur une base de trente-huit semaines et 35 heures de travail (1 330 heures) excluant les temps de vacances scolaires où l'organisation est adaptée, on obtient les comparaisons suivantes :

⁸³ LOUBAT (Jean-René), *op. cit.*, p. 44.

⁸⁴ *Ibid.*, p. 40.

A) Les moniteurs éducateurs référents accueil

Temps de réunions annuels :

- clinique et fonctionnement : 3h x 38 semaines = 114h.
- analyse des pratiques : 9 séances de 2h = 18h.
- réunion de synthèse : 2h x 2 fois par an x 3 situations = 12h.
- Temps Actif Mobilisable (TAM) pour la prise en charge auprès des jeunes : 1186 h soit 89 %.

B) Les maîtres de maison

- clinique et fonctionnement : 3h x 38 semaines = 114h.
- analyse des pratiques : 9 séances de 2h = 18h.

Temps Actif Mobilisable pour la prise en charge auprès des jeunes : 1198 h soit 90 %.

C) Les éducateurs spécialisés coordinateurs

Membres des équipes des unités de vie, leurs missions de coordinations représentent 50 % de leur temps de travail, soit 665h dont les temps de réunion qu'ils animent.

Sur les 665h restantes, ils participent à l'accueil et à la prise en charge des mineurs confiés.

Cette optimisation de l'organisation permet de positionner les éducateurs spécialisés coordinateurs au plus près de leur cœur de métier pour approcher un TAM de 100 % se répartissant entre coordination d'équipe et missions d'accueil des mineurs et accompagnement de leurs familles.

D) Les cadres intermédiaires

L'animation des réunions est assurée par les éducateurs coordinateurs. Les cadres intermédiaires n'y participent plus systématiquement. L'ajustement de l'organisation du travail (planning) est réalisé par le coordinateur. Le TAM des cadres intermédiaires dédié au contrôle *a posteriori* et à la démarche qualité est augmenté significativement et permet de confier trois unités de vie à chaque cadre au lieu de deux actuellement.

Ce dernier point représente une évolution majeure pour la Fondation, car il déplace la question de la clinique dans l'institution.

3.2.7 Le déplacement de la question clinique

Comme l'indique fort justement Francis Batifoulier dans ses ouvrages, les mutations actuelles du secteur ont un impact sur la fonction de direction, et donc sur l'ensemble des autres fonctions de l'organisation.

La question de la clinique est particulièrement impactée par ces mutations.

« La question du directeur et de la clinique ne se pose pas de la même manière quand le directeur dirige un seul établissement ou quand il est en charge d'un complexe ou d'un pôle regroupant plusieurs structures. On peut penser que, demain, le directeur en charge de plusieurs établissements ou services interviendra de moins en moins directement dans le suivi clinique des usagers, cette intervention relevant des cadres intermédiaires⁸⁵ ».

C'est en 2010 que Francis Batifoulier écrit cette phrase. Force est de constater que ce mouvement s'accélère et que le projet présenté ici déplace encore la question de la clinique vers les éducateurs spécialisés.

Pour autant, je souscris également à l'idée *« que cela ne signifie pas que le directeur n'aura plus à se préoccuper de la question clinique. [...] Il ne s'agit pas d'un renoncement mais d'un déplacement⁸⁶ ».*

Le directeur se trouve désormais en situation de créer les conditions de l'émergence d'une clinique dans l'institution qu'il dirige. Francis Batifoulier rejoint Bruno Fabre en déterminant que le rôle du directeur est de *« prendre soin de l'institution en reconnaissant les maladies institutionnelles, [...] en permettant la prise de décision, [...] et l'émergence de la parole ».*

C'est dans cette optique que le nouveau projet s'inscrit. La création du DAFE et la complémentarité de ses membres avec les dispositifs d'accueil doivent favoriser la prise de décision.

Le positionnement d'un management horizontal doit permettre l'animation des équipes et l'émergence de la parole.

Il est prévu une augmentation du temps de travail des psychologues pour permettre une plus grande proximité avec les équipes et le développement d'une veille institutionnelle. Ce point doit favoriser la reconnaissance des points de fragilité.

⁸⁵ BATIFOULIER (Francis), « Le directeur et la clinique. Prendre soin de l'institution », *Empan*, février 2010, n° 78, p. 119-127.

⁸⁶ *Ibid.*

Il s'agit ici d'une modification fondamentale de l'organisation qui reposait pour beaucoup sur la figure emblématique du cadre responsable d'unité comme un éducateur-chef, gagnant sa légitimité par sa compétence éducative auprès des mineurs confiés.

Il aura désormais des missions davantage tournées vers le contrôle qualité et le management des coordinateurs. Cette nouvelle organisation permet d'envisager la mise en place d'une démarche qualité au service de l'évaluation permanente de la qualité des prestations.

3.3 La mise en œuvre du projet

3.3.1 La nouvelle structuration de la Fondation

Le projet détermine la création de trois nouveaux dispositifs et l'augmentation de la capacité d'accueil du dispositif hébergement. (Voir Annexes)

Afin de garantir l'atteinte des objectifs budgétaires et de favoriser des taux d'encadrement élevés auprès des enfants et de leur famille, le choix est fait de limiter le recrutement de cadres. Les deux pôles présents sont maintenus avec leurs effectifs actuels malgré l'augmentation de l'activité.

Un nouveau pôle est créé : le pôle d'accompagnement de la famille et de l'enfant. Le choix de ne pas recourir à l'appellation habituelle de milieu ouvert s'inscrit dans la volonté de sortir des schémas opposant les mesures d'accueil, qui seraient en milieu « fermé », aux mesures sans accueil, qui seraient en milieu « ouvert ». Ce pôle est placé sous la responsabilité d'un directeur ayant la responsabilité des mesures d'AEMO et d'AEDI.

Le DAFE en tant que dispositif transversal nécessitera une relation fonctionnelle des professionnels qui le composent avec les directions des trois pôles.

Afin d'apporter une garantie au projet, celui-ci doit cependant être placé sous l'autorité hiérarchique d'un seul directeur qui sera celui du PAMEF.

Le PEAD intégrera le PAASER. Si l'enfant continue d'être hébergé en famille, il est confié à l'ASE. Cette mesure étant qualifiée de contenante par l'ASE, il est logique qu'elle intègre le pôle d'accompagnement renforcé.

Le nombre de cadres responsables d'unité ne sera pas augmenté sur le PAASE, mais un directeur adjoint sera recruté pour renforcer la fonction de direction.

3.3.2 Les points clés pour favoriser une mise en œuvre efficace du projet

L'augmentation de 30 % de l'activité sur l'hébergement, la création d'un placement éducatif à domicile d'AEDI et d'AEMO détermine de nombreux points à prendre en compte pour prévoir la mise en œuvre du projet.

Pour autant, la plupart d'entre eux ne peuvent être définis à ce stade faute d'information. Nous ne connaissons pas les délais de mise en œuvre souhaités par le département. Impossible également de connaître la position des opérateurs qui ne seront pas retenus sur le territoire. Souhaiteront-ils engager des rapprochements avec l'association qui sera retenue ? Dans une démarche d'absorption, de vente de patrimoine ?

Il est également possible que certaines d'entre elles fassent le choix de conserver leurs installations et de modifier leurs prestations pour se tourner vers d'autres champs de l'intervention sociale et médicosociale.

Ces questions concernent également le conseil d'administration de la Fondation qui va devoir déterminer sa position dans l'hypothèse où le projet présenté ne serait pas retenu.

A) La répartition des tâches et l'anticipation

Dès la remise des projets aux départements, il conviendra d'organiser une éventuelle mise en œuvre pour être prêt le cas échéant. La question de l'organisation du recrutement et de la recherche de l'immobilier sera déterminante. Les cadres intermédiaires seront sollicités sur ces points.

Les premiers professionnels à recruter, à mon sens, sont ceux appartenant à la technostructure : ressources humaines, comptabilité et service achat. Le renforcement de ces services sera un soutien indispensable.

B) L'association et la consultation des professionnels

N'ayant pas pu mobiliser les professionnels sur la conception et l'élaboration au stade de la rédaction des projets, une campagne de sensibilisation aux évolutions possibles de la structuration et des fonctions sera mise en œuvre. Elle associera les psychologues, les cadres intermédiaires et les professionnels de terrain. Outre une assemblée générale, des temps de travail seront institués au niveau des équipes.

Un questionnaire sera adressé à chaque professionnel après ces temps d'information pour qu'ils puissent faire connaître leur souhait d'affectation dans cette nouvelle organisation.

La campagne d'entretien professionnel doit débuter dans quelques mois. Elle permettra aux professionnels et à leur responsable d'affiner les souhaits de chacun et d'envisager les besoins de formation correspondants.

C) Des comités de pilotage

Des comités de pilotage seront créés avant la réponse départementale pour travailler sur les grandes thématiques déterminées dans le projet. Ils auront pour missions d'affiner les outils au service de la conduite du projet, de travailler sur les nouvelles fiches de poste et sur la coopération entre référent socio-éducatif et référent accueil, le management horizontal, la dynamique de parcours.

D) Les instances représentatives du personnel

Ces instances seront consultées selon la législation, et associées à la réflexion concernant la mise en œuvre du projet. Le CHSCT sera particulièrement mobilisé concernant l'évaluation des conditions de travail au regard de la nouvelle organisation.

3.3.3 La formation

A) Des formations sur l'accompagnement de la famille et de l'enfant

Les formations continues engagées dans le cadre du plan de formation concernent en priorité les missions d'accompagnement de la famille et de l'enfant (systémique familiale et/ou parentalité). Elles portent sur des actions relatives au soutien à la parentalité, à l'écoute et à la conduite d'entretiens avec les parents, à l'analyse de leurs besoins, à l'identification des compétences parentales, et à leur étayage.

Le projet financier intègre un effort de formation significatif pour les éducateurs spécialisés qui intégreront des fonctions de coordination. Un institut de formation propose une formation de ce type à proximité, ce qui facilite sa mise en œuvre.

Des négociations seront engagées sur la faisabilité et la pertinence d'organiser en partie cette formation en interne. Cette proposition permettrait d'ouvrir les professionnels à d'autres pratiques en les intégrant en partie à la formation dispensée par l'institut de formation tout en adaptant l'autre partie aux besoins spécifiques de la fondation.

Par ailleurs des moyens sont mobilisables en interne et l'articulation avec les apports extérieurs permettra d'engager une démarche vers le concept d'organisation apprenante.

B) Une organisation apprenante

« L'organisation apprenante est une philosophie du travail, source de savoir et de développement. C'est une organisation dont les membres peuvent sans cesse développer leur capacité à atteindre les résultats qu'ils recherchent, où des nouveaux modes de pensée sont mis au point, où les aspirations collectives ne sont pas freinées, où les gens apprennent en permanence comment apprendre ensemble » [...]

« *L'organisation apprenante interroge l'être l'humain dans son rapport aux autres et dans sa philosophie de vie professionnelle. Mais elle se révèle aussi comme une composante d'un concept plus vaste : celui de l'intelligence collective*⁸⁷. »

Pour David A GARVIN⁸⁸, une organisation apprenante est « *une organisation capable de créer, acquérir et transférer de la connaissance et de modifier son comportement pour refléter de nouvelles connaissances* ».

Comment mettre en œuvre concrètement cet apprentissage ?

Il estime que, pour devenir apprenante, l'organisation doit développer cinq activités :

- la résolution de problèmes en groupe ;
- l'expérimentation : lancer un projet, faire une expérience pilote, etc. sont des occasions d'apprentissage ;
- tirer les leçons des expériences : prendre le temps de dresser un bilan des succès comme des échecs ;
- apprendre avec les autres : clients, partenaires, fournisseurs, etc. ;
- transférer les connaissances : c'est un point crucial. Il faut mettre à la disposition de ceux qui en ont besoin une base qui rassemble les connaissances utiles.

Le contexte socio-économique oblige les organisations du secteur social à repenser leur mode d'intervention. Pour être plus flexible, efficace, rapide, le développement d'une organisation apprenante apparaît être une solution. Il s'agit de mettre le salarié au centre de la réflexion, de le considérer comme un partenaire privilégié dans l'acquisition de nouveaux modes de réponse aux besoins de l'organisation. Les membres du personnel deviennent une équipe d'acteurs de l'efficacité organisationnelle.

Plus qu'un modèle, une organisation apprenante est un état d'esprit. Cette démarche se doit d'être considérée comme un véritable projet d'entreprise impliquant l'ensemble des acteurs.

Les COPIL mis en place durant la phase de préparation de la mise en œuvre du projet perdureront avec pour mission la formalisation des effets du nouveau projet sur le thème

⁸⁷ LEGUY (Patrice), *Handicap, reconnaissance et formation tout au long de la vie*, 295 ESAT en réseaux : lieux d'innovation sociale et d'ingénierie de formation, ERES, 2013.

⁸⁸ GARVIN (David A.), « Building a Learning Organization », *Harvard Business Review* 71, n° 4, 1993.

qui justifiait leur constitution. Ils deviendront des Comités de Formalisation des effets du Projet sur les Pratiques (CFPP).

Un système de renouvellement tournant des membres des CFPP permettra un regard nouveau régulier. Ces comités seront un outil au service de la démarche qualité.

3.3.4 La démarche qualité

La réglementation des organisations sociales et médicosociales prévoit la mise en œuvre périodique d'évaluations internes et externes.

La Fondation inscrit l'évaluation interne de son projet et de son organisation dans une démarche d'évaluation permanente.

« La démarche qualité correspond à un processus d'amélioration continue de la qualité des prestations fournies. Il s'agit d'une démarche volontariste et collective, sur une longue durée, engagée par un établissement ou un service afin de conforter ses points forts et réduire progressivement ses points faibles⁸⁹. »

A) Une évaluation permanente

Les évaluations internes sont réalisées par les établissements et services eux-mêmes, selon des modalités relativement souples, *« au regard notamment de procédures, de références et de recommandations de bonnes pratiques professionnelles validées ou, en cas de carence, élaborées, selon les catégories d'établissements ou services⁹⁰ »*.

Cette souplesse permet de définir que l'évaluation interne du projet et de l'organisation reposera sur une démarche continue tracée chaque année.

B) Une démarche annuelle

Chaque année, la direction détermine les pratiques d'accompagnement de la famille et de l'enfant, de prise en charge socio-éducative et d'accueil qu'elles souhaitent évaluer.

Un questionnaire est transmis aux cadres afin qu'ils les déterminent avec leurs équipes.

L'analyse de ces questionnaires met en évidence les points pour lesquels il est nécessaire d'engager une démarche d'évaluation.

C) Un travail sur les écarts projets / prestations

Le thème de l'évaluation interne est déterminé en réunion de cadres et validée par la direction générale. La démarche est proposée et votée par le conseil d'administration.

⁸⁹ DGAS, *Démarche qualité – Evaluation interne dans un établissement ou service médico-social*, guide méthodologique, mars 2004, p 9

⁹⁰ Article L. 312-8 du CASF.

La démarche d'évaluation débouche sur des groupes de travail qui analysent les écarts entre les prestations prévues et celles réalisées pour faire des propositions d'adaptation.

D) Adaptation des projets et des pratiques

Les écarts constatés peuvent être liés à des évolutions qui n'ont pas été prises en compte. La pertinence du projet institutionnel, des projets de dispositif au regard de l'évolution des populations et/ou des politiques publiques est évaluée. Des adaptations sont déterminées si nécessaire.

Les écarts constatés peuvent être liés à des glissements ou des dérives. L'adaptation ne sera pas tant liée à une modification des pratiques qu'au rappel de leur sens et de leur caractère opérationnel.

3.3.5 L'évaluation : une démarche institutionnelle

La démarche d'évaluation s'inscrit dans la culture institutionnelle à différents niveaux :

A) Le niveau politique interne

Le conseil d'administration détermine la politique de la Fondation. La démarche d'évaluation lui transmet des éléments concrets de la réalisation des missions qui lui permet de mieux les appréhender. En ce sens, elle est une démarche d'aide à la décision.

B) Le niveau technique interne

La conduite de la démarche d'évaluation doit permettre aux professionnels de se l'approprier. Ce point est essentiel car ce sont eux qui mettront en œuvre les changements nécessaires au maintien et à l'amélioration de la qualité des prestations.

« Le changement est aussi la découverte et l'acquisition de nouvelles capacités, car il met en jeu non pas la volonté d'un seul, mais la capacité de groupes différents à coopérer dans la même action. C'est un processus collectif dans lequel sont mobilisés les ressources et capacités de chacun. Mais en structurant l'expérience des acteurs, ces construits d'action collective sont aussi des obstacles à l'apprentissage, c'est-à-dire à l'invention de nouveaux construits. Pour permettre le changement, une structure ne doit être ni trop cohérente, ni trop intégrée, ni trop rationnelle⁹¹. »

Une journée institutionnelle est programmée depuis 2016 autour de la démarche qualité. Elle permet à l'ensemble des professionnels de se rencontrer, d'échanger sur les

⁹¹ CROZIER (Michel) et FRIEDBERG (Erhard), *L'Acteur et le système*, Éditions du Seuil, 1977.

pratiques professionnelles et de déterminer des points d'amélioration. Support de la rédaction du projet, elle marque le point d'étape annuel de l'évaluation continue.

La mise en œuvre d'une démarche qualité à travers l'évaluation continue des prestations vise à inscrire les professionnels dans une démarche de mouvement incrémental et à mettre un terme à la logique actuelle de changement subi et mal vécu.

C) Le niveau politique externe

La démarche d'évaluation interne de la Fondation Verdier est continue. Un rapport annuel est joint au rapport d'activité. L'ensemble de ces rapports est compilé pour répondre à la réglementation de l'évaluation interne qui détermine qu'un rapport doit être transmis tous les cinq ans à l'autorité de tutelle.

Cette démarche permet d'avoir un point d'évaluation annuel structuré.

D) Le niveau technique externe

Dans une recherche d'efficacité et de mutualisation des dispositifs, la démarche d'évaluation interne de la qualité des prestations concerne également la qualité des partenariats.

Conclusion

La Fondation est à un tournant de son histoire. Elle doit sortir des pratiques du xx^e siècle pour ouvrir une nouvelle page de son fonctionnement. L'évolution brutale de la commande publique et du mode de relation avec le département ne laisse pas de place pour une évolution graduée de son offre de services mais impose une révolution.

En tant que directeur, il serait inconscient de penser qu'une modification aussi profonde puisse se faire sans heurts ni accrocs.

Le projet détermine de modifier l'organisation, le fonctionnement et le management, ce qui constitue de multiples sources d'inquiétudes pour beaucoup de professionnels. Pour l'équipe encadrante, les défis sont multiples et représentent également une source de crainte de ne pas réussir ou de faire de mauvais choix.

La décision de répondre aux appels à projets et de tenter de proposer un projet innovant vise à apporter de nouvelles réponses aux besoins de familles et d'enfants en difficulté.

C'est une source de motivation et un défi stimulant pour tout responsable d'établissement.

C'est cette philosophie et ce regard sur la situation que je souhaite véhiculer au sein du pôle que je dirige.

Nos prédécesseurs ont construit un système de protection de l'enfance sur la base des orphelinats de l'après-guerre. Il revient aux dirigeants de faire entrer la protection de l'enfance dans le xxi^e siècle en nous fondant sur la compréhension des nouveaux enjeux pour les parents et leurs enfants.

Cette réalité passe par une restructuration profonde de la structure générale de la protection de l'enfance. Ce mouvement à l'œuvre semble s'accélérer depuis quelques années avec les logiques de regroupement des associations et la disparition des opérateurs de moindre taille.

Dans ce contexte, la Fondation Verdier doit se donner les moyens d'étendre ses activités et diversifier ses prestations afin de perdurer en tant que personne morale gestionnaire d'établissements.

Dans l'hypothèse où son projet ne serait pas retenu, le conseil d'administration serait amené à prendre des décisions concernant un éventuel rapprochement avec l'opérateur retenu.

La mission du directeur de pôle serait alors de préparer ce rapprochement amenant à revoir le projet présenté ici pour déterminer une nouvelle stratégie au service de la qualité des prestations et du management des professionnels. Cette adaptation devra prendre en compte les attentes et le projet de l'opérateur retenu.

Quels que soient les enjeux associatifs, le dirigeant que je suis ne perd pas de vue que l'amélioration de la qualité des prestations passe par des partenariats avec les dispositifs de droits communs et spécialisés.

Malgré l'univers concurrentiel qui pourrait s'installer dans le contexte actuel, les directeurs doivent garder à l'esprit que les établissements qu'ils dirigent sont un des outils au service des personnes en difficultés.

Il serait illusoire de penser qu'un établissement unique puisse répondre à l'ensemble des besoins. C'est à ce niveau que les schémas territoriaux doivent être mobilisés pour coordonner différentes modalités de réponses, sans les uniformiser, tout en permettant l'expérimentation et l'innovation.

Bibliographie

Ouvrages consultés

Collectif, Dictionnaire Le Robert, 2013, 2837 p.

AUTISSIER (David), MOUTOT (Jean-Michel), 2003, *Pratiques de la conduite du changement*, collection stratégie et management, 1^{re} édition, Dunod, Paris, 2003, 248 p.

BATIFOULIER (Francis), « Le directeur et la clinique. Prendre soin de l'institution », *Empan*, février 2010, n° 78, p. 119-127.

CROZIER (Michel) et FRIEDBERG (Erhard), *L'Acteur et le système*, Éditions du Seuil, 1977.

DAVIDSON (Claire), HAMON (Hervé), « Autorité parentale dans la famille et autorité dans le cadre de l'assistance éducative : une histoire de respect », *Dialogue*, n° 165, mars 2004, p. 23-32.

FLEURY (Cynthia), *La Fin du courage : la reconquête d'une vertu démocratique*, Le livre de poche, 2011, 192 p.

FLEURY (Cynthia), *Les Irremplaçables*, Gallimard, Paris, 2015.

GARVIN (David A.), « Building a Learning Organization », *Harvard Business Review* 71, n° 4, 1993.

HOUZEL (Didier), *Les Enjeux de la parentalité*, ERES, 1999, 200 p.

HONNETH (Axel), *La Lutte pour la reconnaissance*, Éditions du Cerf, 1991, 233 p.

LABRUSSE-RIOU (Catherine), *Revue Esprit*, octobre 2000.

LOUBAT (Jean-René), *Coordonner parcours et projets personnalisés en action sociale et médico-sociale*, 2^e édition, Dunod, Paris, 2013, 213 p.

LOUBAT (Jean-René), HARDY (Jean-Pierre), BLOCH (Marie-Aline), *Concevoir des plates-formes de services en action sociale et médicosociale*, 1^{re} édition, Dunod, Paris, 2016, 376 p.

LASCOUMES (Pierre), LE GALES (Patrick), *Gouverner par les instruments*, 1^{re} édition, Presses de Sciences Po, Paris, 2004, 370 p.

LEGUY (Patrice), *Handicap, reconnaissance et formation tout au long de la vie*, 295 ESAT en réseaux : lieux d'innovation sociale et d'ingénierie de formation, ERES, 2013, 384 p.

THÉRY (Irène), « Différence de sexes et différence de générations. L'institution familiale en déshérence », *Revue Esprit*, octobre 2000

Rapports, études, recommandations :

Cour des comptes, « *La protection de l'enfance* », rapport public thématique, octobre 2009. 178 p.

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/094000471.pdf>, consulté le 19/03/2018.

DGAS, *Démarche qualité – Evaluation interne dans un établissement ou service médico-social*, guide méthodologique, mars 2004, 40 p.

Drees, Enquête « aide sociale », Insee, *Estimations provisoires de population au 01 janvier 2016* (résultats arrêtés fin 2016).

Drees, Enquête ES, « difficulté sociale », volet enfants, 2012.

Mission interdépartementale d'inspection, de contrôle et d'évaluation, et FABRE (Bruno), *La maltraitance dans les établissements sociaux et médico-sociaux*, juin 2004, 38 p.

Groupe d'appui pour accompagner la réforme de la protection de l'enfance, mars 2010, *Le projet pour l'enfant*, fiche technique, 10 p.

http://www.reforme-enfance.fr/documents/groupe_dappui_ppe.pdf consulté le 25/05/2018.

Les documents de travail du Sénat, Série législation comparée, n° LC 170, *Les structures de protection de l'enfance*, février 2007, 36 p.

https://www.senat.fr/lc/lc170/lc170_mono.html, consulté le 31/10/2017.

République Française, le Défenseur des droits, *La mise en œuvre des dispositions législatives relatives aux « projets pour l'enfant » (PPE) par les conseils départementaux*, Études & résultats, juin 2015, 3 p.

https://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/atoms/files/etude_enquete-ppe-ok.pdf, consulté le 12/07/2018.

Groupe ENEIS, Touraine le département, *Élaboration d'un schéma départemental de prévention et de protection de l'enfance et de la famille 2018-2022, structuration de l'offre* 2 octobre 2017, 19 p.

Touraine le département, *Schéma départemental de prévention et de protection de l'enfance et de la famille 2018-2022*, mai 2018, 64 p.

Touraine le département, *Mise en œuvre de dispositifs de placement éducatif à domicile (PEAD)*, appel à projet, mai 2018, 23 p.

Touraine le département, *Offre d'hébergement et d'accueil de jour*, appel à projet, mai 2018, 23 p.

Touraine le département, *Mise en œuvre de mesures d'AEMO et d'AEMO à moyens renforcés*, appel à projet, 19 p.

Sites internet :

https://www.onpe.gouv.fr/system/files/base_documentaire/seriestats173.pdf, consulté le 24/07/2018.

<http://drees.solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/er991.pdf>, AMAR (Élise), *Dépenses d'aide sociale départementale : une croissance toujours soutenue par le RSA en 2015*, *Études et Résultats* n° 991, Drees, janvier 2017. Consulté le 12/05/2018.

https://www.onpe.gouv.fr/system/files/base_documentaire/seriestats173.pdf. MAINAUD (Thierry), « Les établissements et services en faveur des enfants et adolescents en difficulté sociale. Activité, personnel et clientèle au 15 décembre 2008, Série statistiques n°173, DRESS, 371 p. Consulté le 25/07/2018.

Textes réglementaires, lois

Code de l'action sociale et des familles.

Code civil.

Convention internationale des droits de l'enfant (CIDE).

Loi du 27 juillet 1889 sur la protection des enfants maltraités ou moralement abandonnés.

Loi du 19 avril 1898 sur la répression des violences, voies de faits, actes de cruauté et attentats commis envers les enfants.

Loi du 15 avril 1943 relative à l'assistance à l'enfance et loi du 6 décembre 1942 relative à la protection de la maternité.

Loi n° 70-459 du 4 juin 1970 relative à l'autorité parentale.

Liste des annexes

ANNEXE 1 : Organisation simplifiée réponses appels à projets

ANNEXE 2 : Exemple de fiches actions parents-enfants

ANNEXE 3 : Complémentarité référent accueil et socioéducatif dans la conduite du projet

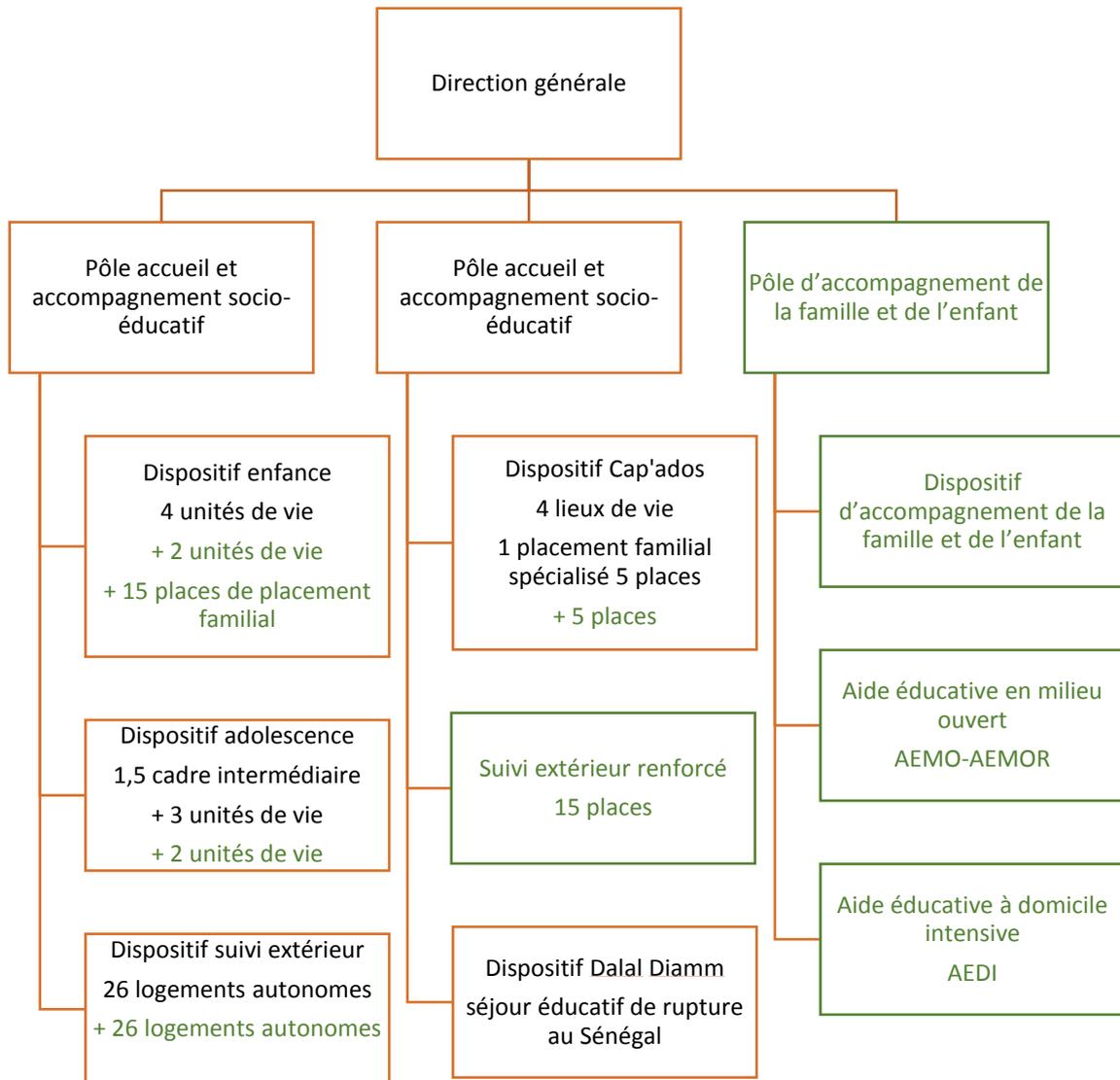
ANNEXE 4 : Guide de l'entretien socioéducatif

ANNEXE 5 : Bilan des préconisations professionnelles

ANNEXE 1 : Organisation simplifiée réponse appel à projet

Dispositifs existants

Dispositifs nouveaux



Fiche action 1 : DE L'AUTORITE PARENTALE A LA PARENTALITE

BÉNÉFICIAIRES	Les détenteurs de l'autorité parentale
VISÉE, OBJECTIFS	<p>Sensibiliser les responsables de l'enfant sur l'exercice de la parentalité à travers un regard citoyen basé sur une prise en compte des aspects juridiques.</p> <ul style="list-style-type: none"> • qu'est-ce que l'autorité parentale, droit devoirs ? • qu'est-ce qu'être parents au regard du législateur ? • les enjeux culturels de l'exercice de l'autorité parentale
CONTENU DES ACTIONS (COMMENT)	<ul style="list-style-type: none"> - des temps d'informations suivis d'échanges entre parents sur les droits et devoirs liés à l'autorité parentale. - Reprise des éléments de ces ateliers dans les actions individuelles menées par les professionnels. - participation souhaitée à deux ateliers minimum.
MODALITES D'ORGANISATION (QUAND, OU)	<ul style="list-style-type: none"> - Sur les temps identifiés au planning (fin de journée, samedis). - Sur le service.
RESSOURCES INTERNES (par qui)	<ul style="list-style-type: none"> - Les professionnels de l'accueil de jour.
RESSOURCES EXTERNES (avec qui)	<ul style="list-style-type: none"> - .La maison départementale des droits de l'Enfant de Touraine

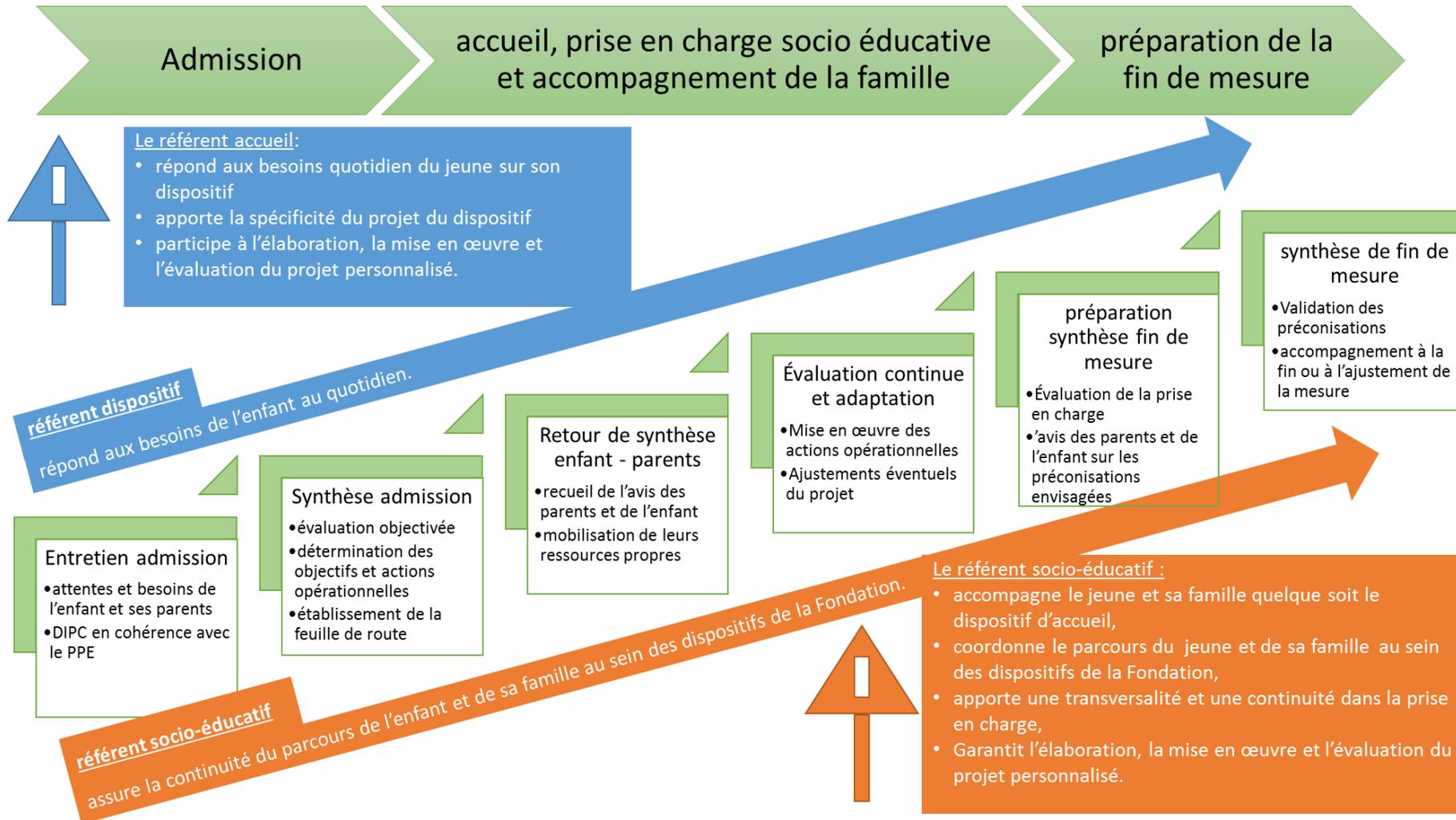
Fiche action 2 : LES PARENTS DANS L'EXPERIENCE DE LEUR PARENTALITE

PUBLIC VISE	Les détenteurs de l'autorité parentale
CONTENU DES ACTIONS (COMMENT)	Permettre aux parents de saisir les enjeux psycho-affectifs de la parentalité pour leur enfant et pour eux même : <ul style="list-style-type: none"> - la réponse aux besoins de l'enfant, - place de la transmission dans l'éducation : de l'éducation reçue à l'éducation donnée. - l'autorité, les limites.
MODALITES D'ORGANISATION (QUAND, OU)	<ul style="list-style-type: none"> - Sur les temps identifiés au planning (fin de journée, samedis). - Sur le service.
RESSOURCES INTERNES (par qui)	<ul style="list-style-type: none"> - les professionnels formés à l'animation de groupe de parole. - le psychologue du service.
RESSOURCES EXTERNES (avec qui)	<ul style="list-style-type: none"> - En fonction des thématiques abordées, des intervenants extérieurs seront mobilisés.

Fiche action 4 : LA PRATIQUE DE LA PARENTALITE : comment « faire » pour être parents

PUBLIC VISE	Les détenteurs de l'autorité parentale participants aux ateliers parents-enfants.
CONTENU DES ACTIONS (COMMENT)	Action complémentaire aux actions parents-enfants. Un accompagnement individualisé est proposé aux parents pour lesquels une problématique particulière aurait été repérée lors d'ateliers parents-enfants <ul style="list-style-type: none"> - entretiens individuels ou de couple
MODALITES D'ORGANISATION (QUAND, OU)	<ul style="list-style-type: none"> - Au service, - Sur rendez-vous
RESSOURCES INTERNES (par qui)	<ul style="list-style-type: none"> - L'éducateur référent et/ou le psychologue.
RESSOURCES EXTERNES (avec qui)	.

ANNEXE 3 : Complémentarité référent accueil et socioéducatif dans la conduite du projet



Annexe 4 : Guide de l'entretien socioéducatif



ENTRETIEN SOCIOEDUCATIF

Date de l'entretien :

- Jeune concerné

NOM :

Prénom :

Age :

Dispositif d'accueil :

- Personnes présentes :

1 Le contexte et la finalité de l'entretien socioéducatif

La fondation VERDIER positionne son action selon la législation en affirmant que la place d'un enfant est dans sa famille comme l'indique l'article 9 Convention Internationale des droits de l'enfant :

« Les Etats parties veillent à ce que l'enfant ne soit pas séparé de ses parents contre leur gré, à moins que les autorités compétentes ne décident, [...] que cette séparation est nécessaire dans l'intérêt supérieur de l'enfant ».

L'enjeu de l'intervention socioéducative est d'accompagner les parents dans la recherche de solutions aux difficultés amenant la situation de danger de l'enfant pour y mettre un terme et permettre le retour de l'enfant dans sa famille.



Le référent socio éducatif conduit l'entretien dans cette démarche en :

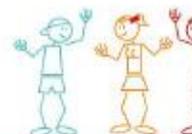
SIÈGE : Immeuble Mirabeau
75 rue du Colombier - 37100 TOURS



Tél. : 02 47 31 02 02 - Fax : 02 47 31 02 03

Email : fondation.verdier@fondation-verdier.fr

Site : www.fondation-verdier.fr



- favorisant l'expression des détenteurs de l'autorité parentale ;
- les accompagner dans l'identification de leurs difficultés et potentialités ;
- les associant au maximum à l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation du projet personnalisé de leur enfant.

Différentes thématiques seront abordées durant ces entretiens selon les besoins et objectifs préalablement identifiés dans le PPE, Le DIPC et le projet personnalisé :

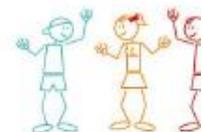
- Les motifs de la mesure
- les besoins de l'enfant et de sa famille
- la compréhension du projet personnalisé
- la participation au projet

Selon les objectifs et la temporalité, l'entretien socio éducatif participe à un ou plusieurs point de la conduite des projets personnalisé.



2 Les motifs de la mesure

Qu'expriment les parents concernant la mesure ? Comment la comprennent-ils ?



Comment ont-il vécu et compris les interventions précédentes et actuelles ?

Évaluation de la qualité de la communication entre les professionnels et les parents :

Commentaires du référent socio-éducatif :



3 Les besoins de l'enfant et de sa famille

Recueil du fonctionnement habituel de la famille et de l'enfant sur les plans matériels, affectifs et relationnels.

Reprise des éléments indiqués dans le DIPC et le PPE. Recherche avec les parents de leurs moyens de répondre aux objectifs déterminés. Recherche d'objectifs intermédiaires et priorisations. Identification des points de désaccord.

3.1 Santé

3.2 vie quotidienne (enfant et famille)



3.3 vie familiale

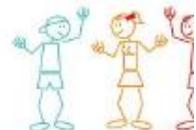
3.4 vie sociale (enfant et famille)

3.5 Scolarité formation





Commentaires du référent :



4 la compréhension et la participation au projet personnalisé

Rapprochement des éléments du projet personnalisé et de la feuille de route à la vision des parents sur la situation et les prestations d'accompagnement envisagées.

4.1 Santé

Actions opérationnelles	Avis et place des parents

Commentaire du référent



4.2 vie quotidienne (enfant et famille)

Actions opérationnelles	Avis et place des parents

Commentaire du référent



4.3 vie familiale

Actions opérationnelles	Avis et place des parents

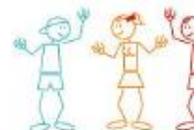
Commentaire du référent



4.4 vie sociale (enfant et famille)

Actions opérationnelles	Avis et place des parents

Commentaire du référent



4.5 Scolarité formation

Actions opérationnelles	Avis et place des parents

Commentaire du référent



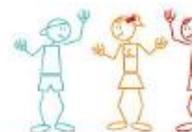
5 Suite de l'entretien

Échéances à venir (audience, réunion de synthèse...)

Prochain entretien, date, horaire, lieu (ou délai si impossibilité de planifier précisément) :

Thématiques à aborder du point de vue des parents :

Thématiques à aborder du point de vue du référent :



ANNEXE 5 : Bilan des préconisations professionnelles



BILAN DES PRECONISATIONS DES PROFESSIONNELS

Date de l'entretien :

- Jeune concerné

NOM :

Prénom :

Age :

Dispositif d'accueil :

- Renseignement du recueil effectué par :

Référent socioéducatif :

Le :



SIÈGE : Immeuble Mirabeau
75 rue du Colombier - 37100 TOURS



Tél. : 02 47 31 02 02 - Fax : 02 47 31 02 03

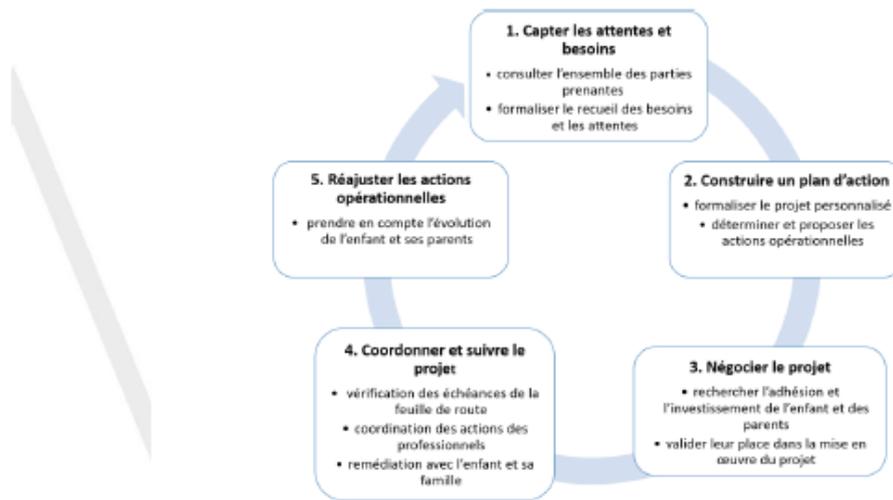
Email : fondation.verdier@fondation-verdier.fr

Site : www.fondation-verdier.fr



1 Le contexte et la finalité du bilan des préconisations professionnelles

Ce bilan est l'un des outils au service du point 2 de la conduite de l'intervention socio-éducative :



Ce recueil des préconisations complète le compte rendu de l'entretien socio-éducatif réalisé avec les parents et les fiches d'évaluation de la situation.



2 Les préconisations

2.1 Santé

2.1.1 Le référent accueil (représentant l'équipe accueil)

Besoins repérés	préconisations

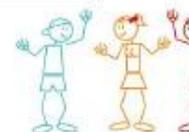
2.1.2 Le psychologue

Besoins repérés	préconisations

2.1.3 Partenaires

Identifier les partenaires consultés

Besoins repérés	préconisations



2.2 Vie quotidienne

2.2.1 Le référent accueil (représentant l'équipe accueil)

Besoins repérés	préconisations

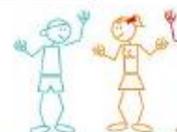
2.2.2 Le psychologue

Besoins repérés	préconisations

2.2.3 Partenaires

Identifier les partenaires consultés

Besoins repérés	préconisations



2.3 Vie familiale

2.3.1 Le référent accueil (représentant l'équipe accueil)

Besoins repérés	préconisations

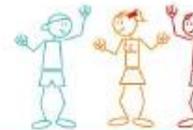
2.3.2 Le psychologue

Besoins repérés	préconisations

2.3.3 Partenaires

Identifier les partenaires consultés

Besoins repérés	préconisations



2.4 Vie sociale

2.4.1 Le référent accueil (représentant l'équipe accueil)

Besoins repérés	préconisations

2.4.2 Le psychologue

Besoins repérés	préconisations

2.4.3 Partenaires

Identifier les partenaires consultés

Besoins repérés	préconisations



2.5 Scolarité - formation

2.5.1 Le référent accueil (représentant l'équipe accueil)

Besoins repérés	préconisations

2.5.2 Le psychologue

Besoins repérés	préconisations

2.5.3 Partenaires

Identifier les partenaires consultés

Besoins repérés	préconisations



PLOU

Matthieu

Novembre 2018

**Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement
ou de service d'intervention sociale
ÉTABLISSEMENT DE FORMATION : ITS TOURS**

**Modifier l'organisation et les pratiques pour asseoir la pertinence des réponses
en protection de l'enfance**

Résumé :

Les pratiques de protection de l'enfance se diversifient depuis la fin des années 2000 pour sortir du clivage entre milieu ouvert et accueil en maison d'enfants à caractère social.

Certains territoires ont adapté régulièrement leur offre de service. Les organisations ont évolué avec l'émergence de nouvelles pratiques professionnelles. Ce n'est pas le cas de la Fondation pour laquelle je suis directeur de pôle. Son organisation et ses pratiques sont obsolètes et ne répondent pas suffisamment aux besoins des bénéficiaires qu'elle accueille.

La publication d'un nouveau schéma départemental et d'appels à projets détermine une opportunité majeure de proposer une adaptation significative du projet institutionnel de la Fondation.

La volonté départementale de diversifier les modes de réponse, de soutenir la parentalité et d'envisager le parcours des bénéficiaires au sein d'une offre plurielle et souple constitue un levier significatif pour restructurer la Fondation.

Cette proposition s'appuiera sur une analyse du contexte socio-économique et proposera des évolutions concernant les pratiques professionnelles, la structuration fonctionnelle et hiérarchique de l'organisation.

Mots clés :

Protection de l'enfance, Maison d'Enfant à caractère Social MECS, parcours de l'utilisateur, parentalité, diversification des pratiques, appels à projets.

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.