



ENSP

ÉCOLE NATIONALE DE
LA SANTÉ PUBLIQUE

RENNES

CAFDES

Promotion 2006

Enfance

**ELABORER UNE POLITIQUE DE RESSOURCES
HUMAINES DANS UNE MECS POUR SOUTENIR
LA PRISE EN CHARGE DE JEUNES DÉLINQUANTS**

François FRITSCH

Remerciements

Merci à Monsieur Georges Fernandez pour sa guidance et ses conseils avisés.

Merci à Nathalie, Florence, Marie-Dominique et Edith pour leur soutien moral et leur aide technique.

Merci à Elisabeth pour sa lecture attentive et ses remarques judicieuses.

Sommaire

INTRODUCTION.....	1
1 UNE ASSOCIATION AU SERVICE D'UNE MISSION	4
<u>1.1 EVOLUTION DE L'ASSOCIATION</u>	4
1.1 1 Une réponse au délit de vagabondage.....	4
1.1 2 De l'asile au foyer, 60 années d'évolution.....	5
1.1 3 Le foyer de semi liberté, un nouvel élan.....	6
1.1 4 Le Foyer d'Action Educative « Calendal ».....	7
<u>1.2. LA VISEE ET LA MISSION.....</u>	8
1.2 1 Une visée associative clarifiée.....	8
1.2 2 Une mission confortée pour l'établissement	8
1.2 3 La place du Directeur.....	9
<u>1.3 LES HABILITATIONS.....</u>	10
1.3 1 Traitement judiciaire de la délinquance des mineurs	11
1.3 1 1 Les textes sur le traitement judiciaire.....	11
1.3 1 2 Les principes de la protection des mineurs	13
1.3 1 3 Les acteurs institutionnels.....	13
1. 3 1 3 1 Les acteurs judiciaires.....	13
1.3 1 3 2 Les acteurs éducatifs : la P.J.J.....	14
1.3 1 4 Les établissements du secteur judiciaire.....	15
1.3 2 Traitement administratif de la protection de l'enfance.....	16
1.3 2 1 Les textes sur le traitement administratif.....	16
1.3 2 1 1 Les droits liberté.....	16
1.3 2 1 1 1 En matière de droit externe.....	16
1.3 2 1 1 2 En matière de droit interne.....	17
1.3 2 1 2 Les droits protection.....	17
1.3 2 2 Les acteurs de la Protection de L'enfance.....	19
<u>1.4 DEUX PROJETS DE LOI EN PREPARATION</u>	20
1.4 1 La loi relative à la réforme de l'Aide Sociale à l'Enfance.....	20
1.4 2 La loi relative à la prévention de la délinquance	22
<u>1.5 LE SCHEMA DEPARTEMENTAL.....</u>	22
<u>1.6 LES M.E.C.S., UN OUTIL AU SERVICE DE LA P.J.J. et DE L'A.S.E.....</u>	23
1.6 1 Cadre juridique de l'établissement.....	23
1.6 2 Le Foyer Calendal dans le dispositif.....	24
1.6 3 Les enjeux du directeur face à ce dispositif.....	25
Conclusion de la Première partie	26

2 CARACTERISTIQUES DE LA POPULATION ET DE LA PRISE EN CHARGE ET DIAGNOSTIC DE L'ACCOMPAGNEMENT AU REGARD DES BESOINS DES JEUNES

<u>2.1 CARACTERISTIQUES DE LA POPULATION</u>	27
2.1 1 Le placement à Calendal : une rupture momentanée.....	27
2.1 2 La population accueillie.....	28
2.1 2 1 L'âge.....	28
2.1 2 2 L'origine géographique.....	28
2.1 2 3 Les motifs du placement.....	29
2.1 2 4 La configuration familiale.....	29
2.1 3 Une population à dénombrer.....	31
2.1 3 1 Une population mal définie.....	31
2.1 3 2 L'évolution de cette population.....	32
2.1 3 3 Une approche psychologique.....	33
2.1 4 L'abandonnisme	33
2.1 4 1 Le sujet dit « <i>abandonnique</i> » : définition et caractère des relations	34
2.1 4 2 La tendance « <i>anti-sociale</i> »	35
2.1 4 3 L'exigence sociale face à ces jeunes.....	36
2.1 5 Les besoins de ces jeunes	37
<u>2.2 CARACTERISTIQUES DE LA PRISE EN CHARGE</u>	37
2.2 1 Implantation et capacité	37
2.2 2 Description des lieux	38
2.2 2 1 Les structures d'accueil des adolescents	38
2.2 2 2 Les bâtiments pour donner des limites et rassurer.....	39
2.2 3 L'environnement humain	40
2.2 3 1 Le profil de l'équipe éducative en place	41
2.2 3 2 L'équipe de cadres: une organisation pyramidale	41
2.2 4 Le projet d'établissement	42
2.2 5 Les six principes de la pédagogie de Calendal	43
Le non-renvoi	
L'éducabilité	
La solidité de la structure	
L'exemplarité	
Le dépôt de plainte	
Le traitement pédagogique du conflit	
2.2 6 Développer une éthique de l'accompagnement	46
2.2 7 L'accompagnement est un art	46
<u>2.3 LES AXES FORTS ET LES LIMITES AUXQUELLES SE TROUVE CONFRONTE LE DIRECTEUR</u>	48

2.3 1 Les axes forts de la prise en charge de Calendal.....	48
2.3 1 1 Le sens de l'action	48
2.3 1 2 La force de l'équipe	48
2.3 1 3 De la capacité à prendre le temps et à donner le temps	49
2.3 2 Les limites de la prise en charge	49
2.3 2 1 Des populations nouvelles	49
2.3 2 2 Faire une place aux parents	50
2.3 2 3 Un travail de partenariat à étendre	50
2.3 2 4 Une transversalité, des partenariats à trouver	51
2.3 2 5 Le manque de professionnels	52
2.3 2 6 Un turn-over important	52
2.3 2 7 Le déficit de l'écrit	53
<u>2.4 SYNTHÈSE ET STRATÉGIE</u>	54
2.4 1 Les éléments de synthèse	54
2.4 2 Les axes stratégiques	54
Conclusion de la deuxième partie	56
3 ELABORER UNE POLITIQUE DE G.R.H. POUR SOUTENIR L'ÉQUIPE	57
<u>3.1 QUEL MANAGEMENT POUR UNE GESTION OPTIMISÉE DES RESSOURCES HUMAINES ?</u>	57
3.1 1 Définir un management	57
3.1 2 Le directeur, un salarié de l'association.....	57
3.1 3 La qualification du directeur	58
<u>3.2 UN MODE ADAPTE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</u>	59
3.2 1 Un management directif	59
3.2 2 Un management participatif	60
3.2 3 Un management situationnel	61
<u>3.3 UN ORGANIGRAMME REPENSE</u>	62
3.3 1 Le personnel moteur de changement	62
3.3 2 Un organigramme transversal	63
<u>3.4 LES AXES OPERATIONNELS</u>	64
3.4 1 L'engagement des personnels	64
3.4 1 1 La reformulation des fiches de poste	64
3.4 1 2 Le recrutement du personnel.....	65
3.4 1 3 Le turn-over comme une force?	66
3.4 2 La communication interne	67
3.4 2 1 Les réunions	67
3.4 2 1 1 La réunion des Cadres	68

3.4 2 1 2 La réunion du mardi	68
3.2 2 1 3 La réunion du jeudi	68
3.4 2 1 4 La réunion trimestrielle	69
3.4 2 2 Le développement des supports écrits	69
3.4 3 La communication vers l'extérieur : l'ouverture de l'institution.....	70
3.4 3 1 Faire vivre le projet	70
3.4 3 2 Développer la formation	71
3.4 3 3 Décloisonner l'institution	72
3.4 3 3 1 De nouveaux enjeux	72
3.4 3 3 2 Des partenariats à construire	73
3.4 3 3 3 S'ouvrir à la transdisciplinarité	73
<u>3.5 L'EVALUATION UNE DEMARCHE PARTICIPATIVE.....</u>	75
3.5 1 L'évaluation en interne à inventer	75
3.5 1 1 L'évaluation: une approche participative	75
3.5 1 2 L'évaluation un outil qui favorise le changement	76
3.5 2 L'évaluation externe à construire	76
3.5 3 Les outils de l'évaluation	76
3.5 1 1 Les entretiens annuels d'évaluation	77
CONCLUSION	79

Liste des sigles utilisés

A.E.M.O.: Action Educative en Milieu Ouvert
A.N.P.E.: Agence Nationale Pour l'Emploi
A.S.E. : Aide Sociale à l'Enfance
A.S.H.: Actualités Sociales Hebdomadaires
C.E.F.: Centre d'Education Fermé
C.E.R.: Centre d'Education Renforcé
C.I.D.E.: Convention Internationale des Droits de l'Enfant
C.L.I.P.: Centre de Loisirs et d'Informations Pluridisciplinaires
C.L.S.P.D.:Conseil Local de Sécurité et de Prévention de la Délinquance
C.A.S.F.: Code de l'Action Sociale et de la Famille
C.P.I.: Centre de Placement Immédiat
D.D.A.S.S.:Direction Départementale de l'Aide Sanitaire et Sociale
D.I.P.C.:Document Individuel de Prise en Charge
E.S.S.M.S.:Etablissement et Service Social et Médico Social
G.R.H.:Gestion des Ressources Humaines
M.E.C.S.:Maison d'Enfants à Caractère Social
O.N.E.D.:Observatoire National de l'Enfance en Danger
P.J.J.: Protection Judiciaire de la Jeunesse
S.E.A.T.: Service Educatif Auprès du Tribunal
S.M.P.: Société Marseillaise de Patronage
T.G.I.: Tribunal de Grande Instance
T.P.E.:Tribunal Pour Enfant
U.R.I.O.P.S.: Union Régionale Interfédérale des Oeuvres et Organismes Privés
Sanitaires et Sociaux

Introduction

Je travaille en qualité de chef de service éducatif au Foyer d'Action Educative « Calendal ». Le départ prochain à la retraite du directeur peut être l'occasion de réfléchir sur l'évolution de la gestion des ressources humaines. Une telle démarche viserait à optimiser la compétence des professionnels dans l'accompagnement de jeunes délinquants au sein d'un établissement médico-social.

Cet établissement, auquel les Juges et les services de l'Aide Sociale à l'Enfance du Département des Bouches-du-Rhône confient trente neuf garçons âgés de 14 à 21 ans, emploie trente salariés. L'Association Marseillaise de Patronage (S.M.P.) gère cet établissement depuis plus d'un siècle. Le projet associatif a été constant jusqu'en 2002 où, sous l'influence du Président de l'Association, un choix moins exigeant de prendre en charge des jeunes moins perturbateurs a été énoncé. Devant la volonté des organismes de contrôle et de tutelle de conserver cet outil dans le dispositif local et les résultats d'un audit¹, l'association a conservé son objet et le Foyer « Calendal » a gardé sa spécificité en accueillant des adolescents « difficiles ». La S.M.P. a alors réactualisé ses statuts.

« Calendal » est un Foyer d'Action Educatif. Ce terme est issu de la nomenclature des établissements relevant de la tutelle du Ministère de la Justice. Cependant « Calendal » reçoit une majorité de jeunes qui lui sont adressés par les Services décentralisés de l'Aide Sociale à l'Enfance du Département. L'établissement est considéré, à ce titre comme une Maison d'Enfants à Caractère Social (M.E.C.S.) Cette double appellation qui relève donc de la double habilitation (celle de la Justice et du Département) est un enjeu de taille quant à la direction de cette institution. Le directeur se doit de tenir les deux identités de cet établissement. Il doit en assurer les missions au cœur d'un dispositif légal soucieux de l'intégrité physique et psychique des personnes, de leur protection et de dispositions réglementaires en érigeant des outils de contrôle, d'évaluation et des actions visant à l'insertion de jeunes.

A « Calendal » le placement est conçu en terme de situation plutôt qu'en terme de cas. La tendance à abandonner les politiques catégorielles susceptibles de stigmatiser a fait son chemin dans le secteur de la protection de l'enfance. Parler d'enfant en danger c'est le considérer et le reconnaître comme victime, ce qui est déjà important mais pas suffisant. Parler d'enfant délinquant c'est le reconnaître comme auteur mais aussi comme victime. Tout jeune reçu à « Calendal » doit aussi être envisagé dans ses capacités à sortir de ce statut et à être lucide dans ses choix de citoyen.

C'est en validant leurs expériences familiales, y compris de parentalisation, que l'on pourra aider les jeunes à construire leurs identités. C'est en soutenant des séries

1

Audit réalisé de Novembre 2001 à octobre 2002

d'apprentissages qu'ils se verront ouvrir la voie d'une socialisation. C'est en leur reconnaissant des ressources singulières qu'ils pourront dépasser des moments de tension, de conflit, de frustration, qu'ils pourront élaborer des stratégies de changement et gagner en légitimité, en étant dans une loyauté constructive par rapport à leurs parents, à leurs pairs et à la société.

La double habilitation répond aux caractéristiques de la population reçue à « Calendal ». Jeunes acteurs d'actes de délinquance, ils sont également les victimes d'un environnement social, familial et ont besoin de protection. Cette double identité doit être prise en compte par le Directeur. Il en résulte une forme spécifique de prise en charge. Les jeunes reçus à « Calendal » ont connu de multiples placements après des actes de délinquance réitérés. Ils sont désignés comme « *difficiles, incasables* ». Ce qu'ils donnent à voir sont les actes de délinquance, de violence. Ces données, lorsqu'elles sont assénées sans analyse ou déformées, servent à alimenter un sentiment d'insécurité chez les acteurs sociaux en prise directe avec les adolescents rencontrant des difficultés. Du coup, la violence des jeunes devient une évidence, un fait non analysable qui nous empêcherait de travailler sur le terrain avec et sur les facteurs psycho-sociaux qui la construisent.

La construction d'une politique et d'une action visant à la socialisation et à l'insertion de ces jeunes répond aux missions des tutelles étayées par la visée de l'association. Le Directeur est garant de la mise en oeuvre de cette perspective. Au fondement de cette politique et de ses menées se trouvent les dispositions légales et réglementaires. La loi du 2 janvier 2002 engage les Etablissements et Services Médico-sociaux à produire des outils d'élaboration et d'évaluation de leurs actions. Le projet d'établissement a été réécrit et prend en compte la spécificité du public accueilli. Ce projet d'établissement développe une pédagogie qui place les jeunes et leurs besoins au centre des préoccupations.

Développer une telle politique du point de vue de la fonction de cadre dirigeant c'est garantir l'engagement de l'ensemble du personnel de l'établissement auprès de ces jeunes déstructurés. Une relation éducative de qualité conditionne l'efficience et l'efficacité de l'établissement. Toute organisation tire son efficacité des acteurs qui collaborent à la réussite de la mission de l'entreprise. Le personnel est bien souvent confronté à des situations de conflits, d'exclusion, d'anomie². Le directeur doit tenir compte des souffrances, de la générosité, des déceptions, de l'enthousiasme qu'éveille la rencontre des professionnels et d'adolescents « difficiles ». De ce fait les personnes sont souvent en situation de s'interroger sur le sens profond de leurs interventions. L'équipe

² Anomie : « Etat de désorganisation d'un groupe, d'une société, dû à la disparition partielle ou totale des normes ou des valeurs communes à ses membres » Dictionnaire Larousse Paris, 2003,p.69

est composée de professionnels qualifiés arrivés depuis plusieurs années à « Calendal ». Ils connaissent les enjeux et les principes de l'action élaborés au sein de l'établissement. Le recrutement nécessite l'embauche de personnel parfois non qualifié au sens de la réglementation mais possédant des expériences riches et reconnues, notamment auprès de ce public : ceci en raison du désintérêt pour le travail en internat. L'engagement dans un processus de formation est rapidement formalisé pour ces personnes. C'est un travail qui permet la réflexion de l'ensemble du personnel quant à son engagement et ses actions. C'est surtout une exigence de qualité de la prise en charge dont est garant le directeur auprès des tutelles et de l'association qui l'emploie.

En quoi dans un établissement la prise en charge de jeunes dits incasables engage le directeur à conduire une politique spécifique de gestion des ressources humaines spécifiques au regard d'un projet de non renvoi.

A la croisée des missions de l'établissement qui lui sont déléguées par l'association, de l'exigence des dispositions légales et réglementaires, des besoins des jeunes et de l'engagement de l'ensemble de l'équipe le directeur est porteur de l'élaboration d'une politique de Ressources Humaines qui vise à soutenir la prise en charge de ces jeunes dits « difficiles ». Tel est l'objet de ce mémoire.

Un rapide historique montrera la volonté de l'association d'accompagner des jeunes délinquants les plus difficiles en suivant les orientations légales. L'histoire plus récente montre comment l'évolution de l'association s'est faite sous l'influence des commandes des organismes de contrôle marquant leur détermination à peser sur la visée de l'association. Comment cette influence, en donnant des moyens supplémentaires, engage le directeur dans une voie particulière sous le regard de l'association gestionnaire, du Conseil Général et de la P.J.J. Cette mission s'inscrit dans les orientations légales et réglementaires auxquelles est attaché l'établissement.

Dans une seconde partie je décrirai la population accueillie et son évolution, puis le Foyer « *Calendal* » et les outils de prise en charge. Face aux dispositions prises pour permettre la prise en charge de ces jeunes et à la politique de G.R.H. menée précédemment, je dégagerai les points forts et les points faibles de cet accompagnement. Ceci pour envisager des axes stratégiques à élaborer en vue de construire une synthèse.

Dans une dernière partie, je m'attacherai à décrire les axes opérationnels de ma politique de Ressources Humaines qui permettent de mieux répondre à la mission par la mise en œuvre d'actions spécifiques en direction de l'ensemble des acteurs oeuvrant au bénéfice de ces jeunes.

I UNE ASSOCIATION AU SERVICE D'UNE MISSION

Toute institution médico-sociale tient sa légitimité d'une association qui assure une fonction de gestionnaire et d'employeur. La S.M.P. a une histoire de plus de cent ans entièrement consacrée à l'accueil de jeunes garçons délinquants. Cependant elle a laissé la gestion de l'établissement à un directeur sans exercer son droit de contrôle. Sans développer une visée claire elle s'est trouvée décalée des réalités de terrain et s'est montrée en déphasage avec les organismes de contrôle face au choix stratégiques et opérationnels du directeur. Acceptant la politique du directeur quant au devenir de Calendal, le Conseil Général et la P.J.J. ont adoubé en quelque sorte le directeur. Finalement le directeur s'est trouvé conforté dans un rôle qu'il s'était au fil des années dévolu. La S.M.P. s'est repositionnée. Elle a formulé une visée en accord avec les organismes de contrôle. Cependant l'organisation des délégations est à construire. Et l'association n'a pas encore effectué la mutation nécessaire en vue d'élaborer les stratégies qui permettent au directeur salarié de positionner ses projets politiques, managériaux et de prise en charge des jeunes qui sont confiés à Calendal. L'établissement fait partie d'un dispositif complexe, l'Aide Sociale à l'Enfance et la P.J.J., par lesquels il est habilité à recevoir des jeunes délinquants. Ces institutions ont une histoire et leurs acteurs interviennent dans le dispositif de placement des jeunes. Les finalités des politiques conduites envers la délinquance juvénile ont fluctué entre répression et prévention pour aujourd'hui proposer des inflexions plus fermes. Le directeur face à ce dispositif et à ces dispositions doit assurer la mission d'accompagner les jeunes vers des objectifs définis plus clairement par l'association et acceptés par les organismes de contrôle.

1.1 EVOLUTION DE LA STRUCTURE

1.1.1 Une réponse au délit de vagabondage

En 1889, un jeune garçon de 14 ans est présenté au tribunal Civil de Marseille sous la présomption de vagabondage. L'instruction établit que ses parents sont morts à l'hôpital et que cet enfant en danger erre dans les rues de Marseille.

Le tribunal est embarrassé : on ne peut pas l'abandonner dans la rue, on ne peut pas le mettre à l'hospice, il n'est pas coupable.

Avant de l'acquitter, les membres du Tribunal se doivent de lui trouver un asile.

C'est à partir de ce fait divers que Monsieur Léonce Conte, Juge au Tribunal de Marseille crée « L'Oeuvre » en 1891 qui est rattachée aux Sociétés de Patronage³, mouvement

³ Les Sociétés de Patronage, qui relèvent d'un statut privé, connaissent un essor important pour répondre à un besoin croissant d'éducation des enfants passés par la Justice, victimes ou coupables.

philanthropique national issu de la révision des codes criminels et de la réforme pénitentiaire qui s'est étendue de 1840 à 1846. L'objet de ces Sociétés s'inspire des lois dites «Béranger »⁴ qui, dans l'exposé des motifs, déclare qu'il faut que «*la forme de répression soit tellement appropriée au délit qu'elle ait le double effet d'amener en le frappant au cœur la régénération du coupable, de prémunir la société contre le retour des actes dont elle a souffert*». ⁵ En 1893 est créée la Société Marseillaise de Patronage (S.M.P.) qui «*se propose de recueillir les mineurs, condamnés ou non, lorsque leur conduite a motivé l'intervention de la Justice, ou que, vagabonds ou abandonnés, ils sont en danger de perte*». ⁵ La S.M.P. sera reconnue d'utilité publique en 1898.

Depuis, la S.M.P. a étendu son action en gérant un autre établissement à Aubagne qui reçoit des garçons et des filles de 6 à 18 ans. Un Service d'Accompagnement et de suite pour des jeunes majeurs est venu en 1980 compléter l'offre de service de l'association.

1.1 2 De l'asile au foyer, 60 années d'évolution

En 1891 est créée la «*Société des libérés de l'assistance par le travail*» : il s'agit de prendre en charge les libérés mineurs de prison et de leur fournir du travail. Deux ans plus tard, la société est enregistrée à la Préfecture des Bouches-du-Rhône sous le nom de «*Société Marseillaise de Patronage des libérés et des adolescents*»⁶. Elle sera reconnue d'utilité publique en 1898 et un bâtiment est construit sur un terrain, une rue est ouverte pour accéder à la propriété, la Rue des Vertus!⁷ ...

En 1908 c'est l'arrivée des religieuses De Vitagliano, une nouvelle appellation est donnée: «*Société Marseillaise de Patronage contre le Danger moral*». La discipline est sévère. On

⁴ Lois du 14 août 1885 et du 26 mars 1891 dites « Béranger » relatives aux délinquants dits primaires

⁵ Discours de Monsieur Conte lors de l'inauguration de l'Asile installé sur les lieux mêmes du Foyer « Calendal », 1902 Documents conservés à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Marseille. Loi de 1885 du Sénateur Béranger, exposé des motifs.

⁶ Le terme de société est emprunté au latin « *societas* » : « *association, réunion, communauté* ». Le mot est dérivé de « *socius* », « *compagnon, allié* ». « *Socius* » remonte probablement à un mot indoeuropéen désignant le compagnon de guerre. In Dictionnaire historique de la langue française Alain Rey Ed. Le Robert, Paris, 1992 p.1957

⁷ « *La porte de la prison s'ouvre ... les voilà dans la rue ... une à une toutes les portes se ferment sur eux. Absence de certificats, casier judiciaire, personne ne les emploiera. Qu'on se figure les sentiments que peut faire naître dans les cœur désespérés cette répulsion générale et invincible! Ne sont-ils pas perdus, si personne ne vient à eux !*» Extrait du Discours prononcé par le Sénateur Béranger lors de l'inauguration de l'Asile. Documents de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Marseille p.17

retrouvera dans les archives des photographies montrant les dortoirs où sont aménagées des « cages à poules », sortes d'alcôves formées de bois et de grillage afin de surveiller les « pensionnaires » tout en les séparant. L'institution comptera en 1931 60 garçons répartis en deux unités: « *les petits et les grands* ».

Durant la Seconde guerre mondiale, l'association survit grâce aux largesses des administrateurs et au dévouement des religieuses.

Durant toute cette première période, les principes d'éducation de cette institution sont calqués sur les institutions mises en place par l'Assistance Publique. La fin de la Guerre marquera une rupture avec ce que représentaient « *les colonies pénitentiaires* », les bagnes d'enfants de sinistre mémoire et que dénoncèrent Roger Vaillant⁸, Louis Roubaud⁹, Jean Genet¹⁰ ou Prévert¹¹.

En 1952 l'institution prend le nom de « Calendal ».¹² Les religieuses quittent leurs fonctions avec l'arrivée d'un directeur, un ancien militaire, qui tente de gommer le caractère carcéral de l'institution.

1. 1 3 Le foyer de semi liberté, un nouvel élan

Pour répondre à l'application de nouveaux principes, de nouveaux modes de prises en charge sont mis en place : les foyers de semi liberté apparaissent vers 1949-1950. « *Cette appellation traduit bien comment ils se situent alors eu égard à l'aspect fermé des établissements pour jeunes délinquants : par exemple les Institutions publiques*

⁸ Journaliste à Paris Soir relate la révolte des colons de Belle-Ile durant l'été 1934 in « *La prison, à l'ombre des hauts murs* » Jean Claude, Ed. Gallimard coll. Découvertes, Paris, 2004, p.64

⁹ En 1924 débute une campagne de presse animée par Louis Roubaud, journaliste au Quotidien de Paris qui conclut après enquêtes dans différentes colonies pénitentiaires: « *ces écoles sont tout simplement l'école du bagne* ». in « *Les enfants de caïn* » publié en 1925

¹⁰ Genet arrive à Mettray, une colonie pénitentiaire, à l'âge de 15 ans. Il y restera de 1926 à 1929. Il évoquera son séjour dans un texte autobiographique: « *Miracle de la rose* ». Il note: « *Mon séjour à Mettray ne paraît avoir été qu'une longue noce coupée de drames sanglants où j'ai vu des colons se cogner, faire d'eux des tas de chair saignante* ». in Libération du 14 avril 2006 « *Mettray, matrice du jeune Genet* » Edouard Launet.

¹¹ En 1934 les « *colons* » de Belle-Ile-en-Mer se révoltent. Un poème de Prévert relate cette révolte qui, à l'époque, avait très fortement marqué les esprits: « *Bandit! Voyou! Chenapan! C'est la meute des honnêtes gens Qui fait la chasse à l'enfant Pour chasser l'enfant pas besoin de permis..* » « *La chasse à l'enfant* » in Jacques Prévert « *Paroles* », Ed. Folio, Paris, 1972

Marcel Carné tentera d'évoquer cette révolte dans un film censuré « *L'île aux enfants* » puis avec Prévert en 1947 dans un film inachevé « *La fleur de l'âge* ».

¹² Mot provençal signifiant « *la crèche* » tirant son origine du latin « *calendae* » premier jour du mois chez les romains, Dictionnaire historique de la langue française Alain Rey, Op.Cit., p.328

d'éducation surveillée dépendant du ministère de la Justice »¹³. A « Calendal » il ne s'agit plus « *de réformer les âmes* »¹⁴ mais de donner des outils concrets au jeune pour sa future réinsertion. Le travail doit être l'occasion d'une véritable formation professionnelle. Cela conduit à la restructuration de l'établissement et à la création de deux groupes autonomes avec logement sur place du responsable :

- un groupe de jeunes de 13 à 21 ans scolarisés
- un groupe de jeunes de 16 à 21 ans en apprentissage.

Sont embauchés les premiers éducateurs qualifiés qui améliorent encore la prise en charge par des mesures d'humanisation : permis de sortie, participation à des clubs à l'extérieur, sorties collectives durant les vacances.

L'association ouvre durant cette période un établissement à Aubagne qui reçoit des enfants, filles et garçons de 6 à 18 ans. En 1972, la création d'un service de suite qui encadre les jeunes installés à l'extérieur de l'institution viendra compléter le dispositif.

1. 1 4 Le Foyer d'Action Educative « Calendal »

Si les années 1960/1980 sont pour le secteur social synonymes d'expansion, les années qui suivent sont placées sous le signe du changement, de la mutation et des remises en cause, tant en interne qu'à l'extérieur des institutions. Le Foyer n'échappe pas à cette tendance. En 1983 la classification du foyer de semi-liberté se transforme en Foyer d'Action Educative (F.A.E.).

En 1980, un nouveau directeur, diplômé de l'Ecole de Rennes, vient parachever la professionnalisation de l'encadrement. Un élan nouveau est donné à la prise en charge et à la vie au foyer. C'est la disparition des deux grands groupes et la création de deux appartements.

En 1987 la transformation des dortoirs marquera la fin de la prise en charge traditionnelle. Des travaux se poursuivent et permettent la création de 4 appartements dans l'enceinte de l'institution:

- un de 8 places;
- un de 5 places;
- deux de 4 places.

Cela provoque une profonde transformation institutionnelle : un éducateur a la responsabilité de chaque appartement. On assiste à une mutation pédagogique importante, amenant une réflexion sur la prise en charge. L'intérêt de l'internat repensé est de permettre à ces jeunes dit « incasables » un éloignement momentané du milieu

¹³ Capul Maurice, Lemay Michel « *De l'éducation spécialisée* » Ed. Erès, Ramonville, 2003, p. 86

¹⁴ Jean-Claude Vimont « *La Prison, à l'ombre des hauts murs* », Op.Cit.,p.75

habituel ainsi qu' « *une aide intense et multivariée dans le contexte d'une vie partagée* »¹⁵
Outre un personnel suffisamment qualifié, le placement, pour être bénéfique aux jeunes suppose une dynamique institutionnelle chaleureuse et stimulante, souple et contenante, des échanges avec l'environnement, des sorties fréquentes, des retours en famille réguliers.

Parallèlement à cette évolution, un agrément est obtenu pour la création de 8 places en studio à l'extérieur du foyer, puis de 4 autres places en 1987.

1.2 LA VISEE ET LA MISSION

1.2.1 Une visée associative clarifiée

Depuis 1980 le directeur développe une politique de Gestion des Ressources Humaines (G.R.H.) reposant à la fois sur sa personnalité forte et sur une modélisation de la prise en charge. Cette action a été élaborée en interne sans toujours prendre en compte la dimension plurielle de l'accompagnement de ces jeunes difficiles. Ce type de pratique a généré des comportements de défense et de suspicion tant de la part des organismes de contrôle que des administrateurs. Considéré comme une sorte de citadelle, le foyer Calendal devient l'objet de critiques, des rumeurs de maltraitance suintent, des voix s'élèvent pour remettre en cause les pratiques des professionnels de l'établissement.

La présence de l'association est peu visible: pas de vie associative, peu de réunions rassemblant les cadres et le conseil d'administration. Cette situation a renforcé la place du directeur qui prenait à son compte le rôle de Président d'association et celui de directeur d'établissement. Agissant sans délégation il a peu à peu donné une empreinte personnelle à la gestion tant financière que managériale.

L'arrivée en 2001 d'un nouveau Président à la tête de l'Association va précipiter la mise en cause du directeur et de son action par une partie des membres du Conseil d'Administration. L'association dit sa volonté de changer le type de population accueillie, préférant des jeunes moins turbulents. Le directeur veut, lui, conserver le même type de jeunes.

Le département qui soutient l'action entreprise jusqu'alors menace l'association de ne plus agréer l'établissement si elle s'engage sur une autre voie. Face à une impasse, le Conseil d'administration négocie avec le Département un audit.

1.2.2 Une mission confortée pour l'établissement

L'audit débutera en Janvier 2002 et rendra ses conclusions au mois de juin de la même année. Il reconnaît que la prise en charge des jeunes est cohérente et respecte leur intégrité. Cependant l'audit met en évidence le trop grand nombre de jeunes, le manque

¹⁵ Capul Maurice, Lemay Michel, Op.Cit. p. 86

de moyens humains nécessaires à leur encadrement et le faible niveau de formation des personnels.

Le Département répond à ces observations en réduisant la capacité d'accueil à 39 jeunes, en accordant un poste supplémentaire de chef de service et deux postes d'éducateurs. L'ensemble de ces transformations sera réalisé à coût égal. Ainsi le foyer se voit doté du même financement pour des moyens accrus, au service d'un nombre réduit de jeunes. Une enveloppe sera accordée pour faciliter et engager la formation des personnels.

Par son positionnement le Conseil Général a montré le rôle stratégique du directeur face à la méconnaissance des problématiques de terrain du Président et du conseil d'administration de l'association. En faisant ce choix d'accueil de jeunes délinquants « *difficiles* », le directeur a également marginalisé l'établissement. Le désintérêt de l'association dans le fonctionnement de l'établissement, la méconnaissance de la population et l'absence de visée se sont traduits par une inadaptation de sa stratégie face aux prérogatives des organismes de contrôle. En outre le peu de poids que pèse l'association avec trois établissements et une centaine de salariés favorise un déficit de reconnaissance de la S.M.P. de la part du secteur associatif.

C'est dans ce contexte que je suis engagé en qualité de chef de service éducatif au mois de Novembre 2002.

A l'issue de l'audit la position de l'association est affaiblie mais a permis au Président de marquer ses prérogatives et d'occuper sa place face au directeur. En octobre 2002, le directeur, à l'origine du projet de la réalisation d'un reportage par une équipe de télévision, se voit opposer un refus de la part du Président. Le Président met en avant qu'une telle démarche tendrait à stigmatiser Calendal comme un lieu de violence!

Le directeur et l'ensemble des cadres à l'issue de cet audit voient leur mission et celle de l'établissement confortées : la prise en charge de jeunes délinquants dits « *difficiles, incasables* ». Dès lors le directeur devra faire valoir la primauté de cette mission auprès des acteurs en s'assurant du soutien de l'association. Les relations avec le Président et le directeur demeureront tendues et leur collaboration réduite. L'association entérine les conclusions de l'audit. Le Président et le Conseil d'administration, répondant aux sollicitations des cadres de l'association, réactualisent les statuts de l'association. La visée de la S.M.P. est rendue plus lisible. Elle consiste à « *mener toutes actions en faveur de mineurs ou jeunes majeurs en grande difficulté : délinquants, en situation de rupture, en danger moral, social, familial ou d'échec scolaire, afin de leur permettre d'épanouir leur personnalité et leur insertion socio-professionnelle dans le respect des valeurs civiques et morales* ». ¹⁶

¹⁶ Article 1 des statuts de l'Association « *Société Marseillaise de Patronage* » document interne 2004.

Dans le même temps, la promulgation de la loi du 2 janvier 2002 va venir renforcer l'action entreprise au sein de l'établissement et permettre l'élaboration d'outils visant une meilleure lisibilité de la prise en charge : la réécriture du projet d'établissement d'une part, l'élaboration de projets individualisés d'autre part et enfin le droit des usagers. La question de l'évaluation pourtant inscrite dans la loi ne sera pas évoquée d'emblée.

1.2.3 La place du Directeur

Renforcé dans sa mission, le directeur doit identifier clairement les enjeux de la prise en charge des jeunes délinquants et mettre en œuvre les dispositions de la loi de 2002. Tout ce qui est exigé des pouvoirs publics pour qu'un directeur soit reconnu apte à exercer une fonction de direction comporte non seulement les données sur les plans administratif et financier mais également sur les plans éducatif et pédagogique.

Assuré du soutien de l'association et fort d'une mission claire, le directeur doit mettre au centre de ses préoccupations la prise en charge de ces jeunes dont il revendique, avec l'association gestionnaire, l'accompagnement. Le directeur se trouve ainsi au centre d'une mission qui lui est assignée par l'association et que soutiennent les organismes de contrôle et de tutelles, la P.J.J. et le Conseil Général. Ces soutiens et la reconnaissance de la visée de l'association se traduisent par l'habilitation de l'établissement à accomplir la mission qui lui est octroyée qui consiste donc dans l'accueil de jeunes dits « *difficiles* ». Au directeur de mettre en place une action pour que cette mission soit assurée et notamment en développant une politique de gestion des ressources.

1.3 LES HABILITATIONS

Le Foyer d'Action Educative « Calendal » est habilité à recevoir des jeunes de 14 à 21 ans qui lui sont confiés par le ministère de la Justice (mesure judiciaire) et par les services de l'Aide Sociale à l'Enfance (mesure administrative).

Le dispositif de protection de l'enfance, en France, présente la particularité d'être mis en œuvre à travers deux types d'intervention, judiciaire et administrative.

Les jeunes adolescents sont placés par deux filières distinctes : la Justice, c'est le placement judiciaire et le Département, c'est le placement administratif. Ce sont donc deux institutions qui vont habilitier l'établissement : le Ministère de la Justice par l'intermédiaire de la Protection Judiciaire de la Jeunesse et le Président du Conseil Général qui donne délégation au service de l'Aide Sociale à l'Enfance.

Le cadre de l'intervention judiciaire repose sur l'Ordonnance du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante et sur l'Ordonnance du 23 décembre 1958 relative à la protection de l'enfance en danger qui institue des mesures d'assistance éducative. Quant à l'Etat il « *se doit de garantir l'homogénéité et l'efficacité du dispositif sur l'ensemble du territoire*

national ». ¹⁷

La Protection de l'Enfance relève d'une pluralité d'intervenants parmi lesquels les Conseils Généraux occupent une place essentielle depuis les premières lois de décentralisation de 1982 et 1983. ¹⁸

« De façon subsidiaire la Protection judiciaire intervient lorsque la protection administrative s'avère insuffisante ou impossible à mettre en oeuvre lorsque l'enfant est en danger ». ¹⁹ *« Il convient de noter que la Protection judiciaire de l'Enfance est incluse dans le chapitre relatif à l'autorité parentale du Code Civil. C'est donc dans ce cadre légal que les mesures administratives ou judiciaires sont étudiées ou prises ».* ²⁰ La loi du 13 août 2004 ²¹ a désigné le Conseil Général en qualité de chef de file de l'action sociale sur le territoire départemental, chargé d'optimiser, de mutualiser et de coordonner l'intervention de tous les acteurs concernés.

Dans cette organisation l'intervention administrative échoit au département et aux services de l'A.S.E., les mesures judiciaires sont activées par les magistrats des enfants et les services de la Protection Judiciaire de la Jeunesse dépendant du ministère de la Justice. Depuis la loi du 10 juillet 1989 ²² pour exercer sa mission de Protection de l'Enfance, en liaison étroite avec l'autorité judiciaire, le Président du Conseil Général est chargé de mettre en place un dispositif départemental de recueil des signalements notamment en vue de leur transmission au Procureur de la République.

1.3 1 Traitement judiciaire de la délinquance des mineurs

1.3 1 1 Les textes sur le traitement judiciaire.

C'est l'Ordonnance du 2 février 1945 qui reste l'acte fondateur de la justice des mineurs. L'idée essentielle développée dans le préambule est que tout mineur jusqu'à 18 ans est amendable, que son délit est avant tout un symptôme car *« ce qu'il importe de connaître est bien plus que le fait matériel reproché au mineur, sa véritable personnalité qui*

¹⁷ Rapport de Brossia sur l'analyse des procédures de signalements et la prise en charge des mineurs protégés – 19 juillet 2005

¹⁸ Loi n° 83-8 du 7 janvier 1983 relative à la répartition de compétences entre les communes, les départements, les régions et l'Etat,

Loi n°83-663 du 22 juillet 1983 relative aux modalités des transferts de compétence dans le cadre de la décentralisation

¹⁹ Article L 226 -4 du Code de la Famille et de l'Action Sociale et art, 375 et suiv, du code civil

²⁰ Rapport de Brossia Op.Cit.

²¹ Loi n° 2004-809 du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales

²² Loi n° 89-487 du 10 juillet 1989 relative à la prévention des mauvais traitements à l'égard des mineurs et à la protection de l'enfance

*conditionnera les mesures à prendre dans son intérêt propre ».*²³

L'Ordonnance du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante indique que « *le Tribunal pour Enfants et la Cour d'Assises des Mineurs prononceront, suivant les cas, les mesures de protection, d'assistance, de surveillance et d'éducation qui sembleront appropriées* ». (art. 2)

Plus loin l'article 16 précise que « *si la prévention est établie à l'égard d'un mineur âgé de plus de 13 ans, le Tribunal pour Enfants prononcera, par décision motivée, l'une des mesures suivantes : placement dans une institution ou un établissement public ou privé d'éducation ou de formation professionnelle habilité* ».

Cette Ordonnance de 1945 a été modifiée à plus de trente reprises depuis sa création. C'est un texte qui a toujours privilégié l'aspect éducatif sur le répressif. Les mesures pénales prises à l'encontre d'un mineur (mesures de placement, mesures de réparation) sont financées par l'Etat sur le budget du ministère de la Justice. Jusqu'à la fin des années 1980, le souci des modifications était de limiter le recours à l'emprisonnement des mineurs. A partir des années 1990, les réformes sont marquées par la volonté d'une plus grande coercition : création des Centres Educatifs Renforcés, de centres de détention pour mineurs. La mise en oeuvre d'actions de prévention de la délinquance s'articulent autour de plans successifs de lutte contre la délinquance juvénile.

Une première circulaire en 15 juillet 1998²⁴ trace les grandes orientations de cette politique pénale plus ferme et dissuasive pour lutter contre le sentiment d'impunité : accélération des procédures de comparution des mineurs devant le Juge des Enfants, développement des mesures de réparation et des mesures alternatives dévolues au Procureur de la République. Cette circulaire encourage l'intensification du partenariat avec l'Education Nationale par l'ouverture de classes relais pour les mineurs déscolarisés. En outre, une mobilisation des intervenants autour d'un projet territorialisé est mise en oeuvre dans un travail conjoint entre les juridictions, la Protection Judiciaire de la Jeunesse (P.J.J.) et la Police nationale.

Peu après, les lois dites « *Perben I et II* » du 9 septembre 2002 et du 9 mars 2003 relatives au traitement de la délinquance s'inscrivent dans un contexte politique et social différent de celui de 1945. Au souci prioritaire de protection de l'enfance du texte fondateur, s'est substitué celui de la défense de l'ordre public, de la réaffirmation de la valeur de la sanction. Ce texte reprend ou modifie quatre seuils d'âge pour adapter des

²³ Préambule à l'ordonnance du 2 février 1945 sur la délinquance des mineurs

²⁴ Circulaire du 15 juillet 1998 relative à la politique en matière pénale de la délinquance juvénile

dispositions pénales dès lors qu'un mineur est considéré comme discernant. Je m'attarderai sur les deux catégories d'âge correspondant à celle des mineurs placés à « Calendal ».

Entre 13 et 16 ans le mineur peut être placé en garde-à-vue et détenu provisoirement pour une affaire criminelle ou une révocation de contrôle judiciaire dans un Centre Educatif Fermé (C.E.F.). Après le jugement, il peut encourir des peines de prison tout en bénéficiant de l'excuse atténuante de minorité. Il peut enfin encourir des peines non privatives de liberté : amende, travail d'intérêt général, suivi socio-judiciaire, placement dans un établissement public ou privé, emprisonnement avec sursis.

Entre 16 et 18 ans en plus des dispositions liées aux C.E.F. il peut être détenu dans les mêmes conditions que les majeurs. L'excuse atténuante de minorité peut ne pas être retenue.

1.3 1 2 Les principes de la protection des mineurs

Depuis 1945, la réponse éducative prévaut sur la réponse répressive. Seront prononcées, à l'encontre des mineurs, selon les cas soit des mesures de protection, d'assistance, de surveillance ou d'éducation, soit une sanction éducative (certaines peines comme l'emprisonnement avec sursis et mise à l'épreuve sont cumulables avec des mesures éducatives). Le jugement immédiat d'un mineur à l'issue d'une garde-à-vue reste prohibé sans une information sur sa situation personnelle et familiale. Pour les mineurs récidivistes un jugement à délai rapproché est possible. Les garanties procédurales sont renforcées et concernent le contrôle strict de la garde-à-vue, la présence de l'avocat et des parents, la publicité restreinte des débats, l'effacement des condamnations le jour de la majorité, le respect des conditions d'incarcération réservées aux mineurs.

1.3 1 3 Les acteurs institutionnels

1. 3 1 3 1 Les acteurs judiciaires

La loi du 22 juillet 1912 crée une juridiction spécialisée pour mineurs: le Tribunal Pour Enfants (T.P.E.). Cette loi crée la fonction sans créer l'organe, les juridictions n'ayant pas l'infrastructure pour permettre un véritable travail judiciaire. C'est l'Ordonnance du 2 février 1945 qui établit un corps de magistrats spécialisé: les Juges des Enfants. L'article 532-1 du Code de l'organisation judiciaire précise que le Juge des Enfants est choisi pour tenir compte de l'intérêt qu'il porte aux questions de l'enfance et de ses aptitudes. Il est désigné parmi les juges du Tribunal de Grande Instance (T.G.I.) dans le ressort duquel le Tribunal Pour Enfant (T.P.E.) a son siège.

Le Juge des Enfants est la clé de voûte du système. Il a un rôle central. Il décide de

mesures judiciaires au titre de l'assistance éducative: l'enfant est confié au service de l'A.S.E. qui détermine les modalités de son placement (délégation de l'autorité parentale, retrait partiel de l'autorité, tutelle, placement...). Il est compétent pour prononcer le placement direct d'un jeune auprès d'un établissement ou d'un tiers de confiance, accompagné d'une délégation de l'autorité parentale à un établissement ou à un particulier. Le service de l'A.S.E. n'est alors que le payeur de la mesure. Dans tous les cas son objectif est de faire évoluer favorablement le comportement des mineurs et/ou de leurs parents par un énoncé pédagogique de la loi.

Le Procureur de la République a pour mission de traduire les auteurs d'infractions devant la justice pénale et de requérir des peines. On retrouve au Parquet la double compétence, comme pour le Juge des enfants, pénale et administrative. C'est lui qui est à l'initiative, sur le plan local, des conventions ou protocoles de signalement à l'autorité judiciaire. Il apprécie au cas par cas l'opportunité de saisir le Juge des Enfants.

Un avocat doit assister systématiquement le mineur tout au long de la procédure, et ce depuis le placement en garde-à-vue. A défaut de choix fait par le mineur, le Juge des Enfants ou d'Instruction fait désigner par le Bâtonnier un avocat d'office.

Le Juge des Enfants est un magistrat isolé dans le choix de ses pratiques. Cependant les décisions qu'il prend commandent l'intervention de nombreux acteurs extérieurs au T.P.E., tels que les services de l'A.S.E., de la P.J.J. et du secteur associatif. De surcroît, il a l'obligation de contrôle des établissements auxquels il confie les mineurs.

A Marseille ce sont cinq Juges des Enfants qui siègent au Tribunal des Mineurs. Un Procureur de la République et des délégués du Procureur ainsi que des assesseurs, issus de la société civile, viennent compléter le dispositif.

1. 3 1 3 2 Les acteurs éducatifs: la P.J.J.

L'ordonnance de 1945 qui a créé l'Education Surveillée trouve sa légitimité dans le décret n° 64-75 du 25 juillet 1964 relatif à l'organisation de la Justice. C'est une administration rattachée au ministère de la Justice dont la Direction « *est chargée dans le cadre de la compétence du ministère de la Justice de l'ensemble des opérations intéressant la protection de la jeunesse. Elle assure dans les établissements et services publics de la P.J.J. et par le contrôle qu'elle exerce sur les établissements et services du secteur privé, l'éducation des mineurs délinquants ou en danger* »(article 6).

En 1990 la dénomination Protection Judiciaire de la Jeunesse est adoptée et fait l'objet d'un arrêté du 25 septembre 1990. C'est une administration décentralisée qui comprend 15 directions régionales et 100 directions départementales. Le suivi et le contrôle des M.E.C.S habilités par la P.J.J. sont confiés à une sous-direction départementale. La P.J.J. dispose d'un ensemble de 375 structures et d'un centre de formation spécifique à Vaucresson pour ses personnels. La P.J.J. peine à adopter un plan volontariste visant à

rationaliser ses implantations et ses activités et ce en dépit des recommandations de plusieurs rapports et circulaires.²⁵

La Protection Judiciaire de la Jeunesse (P.J.J.) est un corps de professionnels (éducateurs, psychologues) rattaché au ministère de la Justice. Elle organise la prise en charge éducative des décisions rendues par les juridictions pour mineurs. Partenaire privilégiée du Parquet et du Juge des Enfants, cette institution est chargée de la mise en œuvre des décisions prises au titre de l'Ordonnance 1945.

Au pénal, elle assure le suivi des mesures éducatives ou des sanctions pénales. Elle prend en charge les mesures d'investigation ordonnées par les magistrats, au pénal ou en assistance éducative.

Si elle ne remplit pas elle-même ces missions, elle habilite des structures correspondant aux besoins locaux, participe à leur financement et exerce un contrôle sur leur fonctionnement, comme c'est le cas pour le Foyer « Calendal ».

Dans les Bouches-du-Rhône les services de la P.J.J. gèrent directement un Service Educatif Auprès du Tribunal (S.E.A.T.) des Centres de Placement Immédiat et un Service de Milieu Ouvert. L'ensemble de ces acteurs sont des partenaires privilégiés du foyer puisque c'est à eux que les magistrats confient le placement des mineurs délinquants et le contrôle de l'accueil dans les structures auxquelles les mineurs sont confiés.

1. 3 1 4 Les établissements du secteur judiciaire

Les Centres Educatifs Renforcés (C.E.R.)²⁶

C'est un lieu de rupture destiné à des adolescents engagés dans un processus de délinquance affirmé ou d'exclusion sociale lourde. Ils accueillent un groupe de huit jeunes au maximum qui sont suivis en permanence. Ces structures offrent un programme d'activités durant des sessions de trois à six mois. Parallèlement il est prévu une mesure de milieu ouvert pour assurer une continuité éducative et préparer le retour du jeune dans sa famille ou en établissement.

Les Centres de Placement immédiat (C.P.I.)²⁷

Structures administrées par la P.J.J., elles reçoivent des jeunes de 13 à 18 ans en période de crise. Les C.P.I. assurent l'accueil immédiat des mineurs, rédigent un bilan

²⁵ Circulaire du 15 mai 2001 insistant sur la nécessité de la prise en charge éducative des jeunes, rapport de la cour des comptes recommandant entre autres de clarifier les compétences entre les services, de mettre en place des indicateurs d'objectifs...

²⁶ Créés par le Conseil de Sécurité Intérieure le 27 janvier 1999 qui décide de renforcer la prise en charge des mineurs délinquants pour assurer une continuité éducative et offrir aux magistrats une gamme de solutions diversifiées.

²⁷ Création en Janvier 1999 de 50 C.P.I. dont le cahier des charges a été présenté le 11 mars 1999.

d'orientation et offrent un encadrement éducatif permanent en liaison avec un service de milieu ouvert.

Les Centres Educatifs Fermés (C.E.F.)²⁸

Les mineurs y sont placés en application d'un contrôle judiciaire ou d'un sursis avec mise à l'épreuve pour une durée maximale de six mois renouvelable une fois. Ils s'adressent à des mineurs multi récidivistes. La prise en charge répond à une double contrainte : juridique et éducative. Les adolescents ne peuvent sortir du centre sans être accompagnés. L'établissement doit être fermé, la sortie accompagnée des jeunes doit être motivée. Le projet éducatif comporte plusieurs étapes : accueil et évaluation, prise en charge axée sur la scolarité, l'insertion sociale et professionnelle ; enfin au cours d'une dernière phase, un accompagnement individuel envisage la sortie de l'adolescent.

L'ensemble de ce dispositif est bien connu des jeunes que nous accueillons. Beaucoup sont passés dans l'une ou l'autre de ces structures. Mais la durée du séjour, six mois reconductibles une fois, et un manque d'accompagnement à l'issue de ces placements ne permettent pas au jeune d'inscrire dans la durée un changement de cap significatif. Retrouvant son quartier, ses pairs, le jeune replonge le plus souvent dans la délinquance. Un des enjeux de l'admission de ces jeunes se trouverait donc dans la permanence et la durée de leur accueil.

1. 3 2 Le traitement administratif de la protection de l'enfance

L'article 375 du Code Civil dans son premier alinéa stipule que « *si la santé, la sécurité ou la moralité d'un mineur non émancipé est en danger ou si les conditions de son éducation sont gravement compromises, des mesures d'assistance peuvent être ordonnées par la justice ...* »

Dans l'alinéa 3 du même article il est précisé que « *s'il est nécessaire de retirer l'enfant de son milieu actuel, le juge peut le confier (...) à un service ou à un établissement sanitaire ou d'éducation ordinaire ou spécialisée.* »

1. 3 2 1 Les textes sur le traitement administratif

M'inspirant du livre d'Alain Reynaud « *La libération des Enfants* »²⁹ je distinguerai deux types de textes. Ceux décrivant « *des droits liberté et ceux stipulant des droits protection* ».

²⁸ La loi n° 2002-1138 du 9 septembre 2002 inscrit la possibilité de placer le mineur délinquant en C.E.F. Les dispositions relatives à ce dispositif sont introduites dans l'article 33 de l'ordonnance du 2 février 1945. Une circulaire de mise en œuvre est rédigée par la Direction de la P.J.J. le 28 mars 2003 indiquant le cadre juridique et la nature de la prise en charge éducative.

²⁹ Reynaud Alain « *La libération des Enfants* » Edition Bayard ,Paris, 1987

1.3 2 1 1 Les droits liberté

1.3 2 1 1 1 En matière de droit externe

Le droit international en matière de droits de l'homme est très récent.

Le cadre de référence est la Déclaration universelle des droits de l'homme de 1948 qui proclame que l'enfant a droit à une assistance particulière. « *Elle affirme que l'enfant est un être humain et qu'à ce titre il a le droit de satisfaire les besoins fondamentaux, qu'on appelle droits de l'homme* ». ³⁰ La convention de sauvegarde des libertés publiques et des droits de l'homme date de 1950. Elle a été signée par les pays de la Communauté Européenne. La Cour Européenne des libertés publiques et des droits de l'homme siège à Strasbourg.

La Déclaration des Droits de l'enfant est adoptée par l'Organisation des Nations Unies à l'unanimité le 20 novembre 1959. En formulant les droits de l'enfant elle fait de l'enfant un sujet de droit. Les Etats qui y adhèrent s'engagent mais n'ont pas d'obligations.

Sur cette base, un texte, la Convention Internationale des Droits de l'Enfant (C.I.D.E.), a été adopté par l'Organisation des Nations Unies le 20 novembre 1989 et ratifié par le Parlement français en mars 1990. La protection de l'enfance s'articule en fonction de cette Convention. La plupart des Etats du monde l'ont signé, les Etats-Unis qui n'ont pas aboli la peine de mort sur l'ensemble de leur territoire ne l'ont pas adoptée. La C.I.D.E., ratifiée par les organes législatifs, devrait être traduite dans le droit interne à chaque Etat. La C.I.D.E. ne prévoit pas encore d'organe juridictionnel. Il n'existe donc pas de jurisprudence en matière de C.I.D.E.

L'article 9 de la C.I.D.E. précise que « *l'enfant ne doit pas être séparé de ses parents contre leur gré sauf si c'est une nécessité dans l'intérêt supérieur de l'enfant* » (alinéa 1). Dans tous les cas toutes les parties intéressées doivent avoir la possibilité de participer aux délibérations et faire connaître leurs points de vue. (alinéa 2)

1.3 2 1 1 2 En matière de droit interne

La C.I.D.E. est traduite dans différents textes et articles du droit interne français. L'article 388.1 et 382 du Code Civil permet aux juges d'auditionner le mineur capable de discernement dans toutes les procédures le concernant.

La loi du 8 janvier 1993 ³¹ du Code Civil crée le Juge aux Affaires familiales et réforme l'autorité parentale conjointe. Celle du 4 mars 2002 du Code Civil réforme le droit de l'autorité parentale, elle donne le droit de connaître ses parents et d'être élevé par eux quel que soit le statut matrimonial des parents.

³⁰ Martinetti Françoise « Les droits de l'enfant » Ed. E.J.L., Paris, 2002, p.11

³¹ Loi n° 93-22 du 8 janvier 1993 modifiant le Code Civil relative à l'état civil, à la famille et aux droits de l'enfant et instituant le juge aux affaires familiales.

Le décret du 15 mars 2002 relatif à l'assistance éducative concerne le droit aux parties de participer aux délibérations et de faire connaître leurs vues et d'avoir accès aux dossiers médicaux et judiciaires.

La loi du 6 janvier 1984 relative aux droits des familles dans leur relation avec l'A.S.E. est intégrée dans la loi dite « *particulière* » qui énonce cinq droits :

- l'information ;
- l'assistance dans les recherches ;
- que les parents soient associés aux mesures concernant l'enfant ;
- que l'enfant soit associé aux mesures le concernant ;
- que les admissions soient régulièrement révisées.

1. 3 2 1 2 Les droits protection

Il s'agit d'établir des droits délimitant la protection des mineurs. Ces obligations servent alors de limites aux droits liberté. La première protection est signifiée par la minorité, art. 388 du Code Civil. La majorité est attribuée à 18 ans art.488 du Code Civil. Avant la majorité les parents sont civilement responsables de leurs enfants, art.1384 du Code Civil. L'Ordonnance de 1945 adoucit la législation pénale des mineurs en adossant une dimension éducative à la mention répressive.

L'ordonnance du 23 décembre 1958 relative à l'assistance éducative et le décret du 7 janvier 1959³² portant sur la protection des enfants et des adolescents en danger vont élargir le champ d'intervention des magistrats pour enfants.

Les familles peu impliquées et peu associées dans les dispositions légales vont se voir prises en compte dans le cadre légal de la surveillance éducative par la mise en œuvre de l'assistance éducative instituée par la loi du 4 avril 1970³³, instaurant l'autorité parentale.

La loi du 9 septembre 2002 (dite Perben I) introduit la sanction éducative dès l'âge de 10 ans. Cette volonté répond à la baisse significative de l'âge des mineurs auteurs de faits délictueux.

Face à la multiplication des actes de maltraitance à l'encontre d'enfants de plus en plus jeunes (racket, violence physique, atteinte à l'intégrité physique et morale), des lois et circulaires³⁴ viennent poser les bases de dispositifs de protection et de prévention de la maltraitance dans les Etablissements Sociaux et Médico-Sociaux (E.S.M.S.) accueillant des mineurs ou des personnes vulnérables. Sont considérés comme vulnérables, les

³² Décret n° 59-100 du 7 janvier 1959 relatif à la protection sociale de l'enfance en danger.

³³ Loi n° 70-459 du 4 avril 1970 relative à l'autorité parentale.

³⁴ Circulaire n° 2001-306 du 3 juillet 2001 relative à la prévention des violences et maltraitements notamment sexuelles dans les institutions sociales et médico sociales accueillant des mineurs ou des personnes vulnérables.

personnes âgées, les enfants de 15 à 18 ans, les personnes handicapées et les femmes enceintes. Le texte affirme la volonté des pouvoirs publics de mieux contrôler les personnels pour ce qui concerne les actes de maltraitance.

La deuxième protection est le dispositif de protection de l'enfance. Cette mission générale de protection de l'enfance, mission d'intérêt général et d'utilité sociale (art. L 311-1 C.A.S.F)³⁵, est confiée en vertu de la loi à l'Aide Sociale à l'Enfance (A.S.E.)³⁶ depuis les lois de décentralisation. C'est la loi du 22 juillet 1983, entrée en application le 1^{er} janvier 1984, qui a transféré aux Départements les compétences et les moyens du service de l'A.S.E. Dans ce cadre des dispositions législatives et réglementaires, l'organisation et la mise en œuvre de la politique de l'enfance reviennent à chaque Département. Ceux-ci organisent le service, attribuent les prestations dont ils fixent les tarifs et s'appuient sur un réseau d'établissements et de services, publics et privés, qu'ils habilitent. Le financement est approuvé chaque année lors du vote du budget de l'assemblée territoriale. L'activité est contrôlée par les services du Département. Les services de l'A.S.E. concourent également à la protection maternelle et infantile, la santé scolaire et la psychiatrie infanto juvénile.

La loi dite particulière³⁷ de 1986 confirme l'Aide Sociale à l'Enfance (A.S.E.) dans sa compétence et l'étend à la famille.

³⁵ Code de l'Action Sociale et de la Famille

³⁶ L'Aide Sociale à l'Enfance regroupe les interventions de la collectivité départementale destinées à prévenir ou gérer les situations dans lesquelles les familles font défaut ou ne sont pas en capacité de pourvoir aux besoins des enfants. Les missions qu'assure le président du Conseil Général sont élargies sous la forme d'actions visant la prévention globale et la protection de l'enfance. Le décret du 24 janvier 1956 crée le Code de la Famille et de l'aide sociale et pose les principes de l'ASE. Plusieurs directives en 1969, puis le rapport Dupont-Fauville en 1972 préconisent de mieux coordonner l'ASE, la santé scolaire et l'hygiène mentale. En 1980 le rapport Bianco-Lamy décrit le chemin à parcourir pour que les enfants trouvent leur place, pour que les décisions soient déconcentrées, pour que des solutions alternatives au placement soient mises en œuvre. Abondant dans ce sens, une circulaire du 23 janvier 1981 tente de faire évoluer les pratiques. La loi du 6 juin 1984 tente de créer des rapports plus équitables entre les familles et les services de l'ASE. La loi du n° 89-847 du 10 juillet 1989 relative à la prévention des mauvais traitements à l'égard des mineurs et la protection de l'enfance est confortée par l'institution de la défenseuse des enfants (loi du 6 mars 2000). Les rapports Naves-Cathala en Juin 2000, Deschamp en 2000 et Roméo en Octobre 2001 vont dans le sens d'améliorer les relations entre les acteurs, de favoriser l'épanouissement des enfants, de conforter les liens parents et enfants, d'élargir la palette des interventions, d'assouplir le dispositif, de repenser la coordination et le partenariat entre professionnels, institutions et associations.

³⁷ Loi n° 86-17 du 6 janvier 1986 adoptant la législation sanitaire et sociale aux transferts de compétence en matière d'aide sociale et de santé, dite loi « particulière ».

1. 3 2 2 Les acteurs de la protection de l'enfance

La Protection de l'Enfance placée sous l'autorité du Président du Conseil Général est assurée par le service de l'Aide Sociale à l'Enfance. Elle répond à un souci de prévention et d'accompagnement des enfants et de leurs parents avec l'accord de ceux-ci.³⁸ Organisé sur une base territoriale, ce service assure l'accueil, l'hébergement des enfants qui lui sont confiés. L'A.S.E assure la surveillance et la protection des mineurs accueillis collectivement ou isolément, hors du domicile de leurs parents. Les enfants confiés à l'A.S.E. sont des enfants qui bénéficient d'une mesure administrative ou judiciaire confiée à l'A.S.E. Les enfants accueillis à l'A.S.E. représentent le total des enfants confiés à l'A.S.E. et des enfants placés directement par le juge des enfants. « *Le nombre d'enfants placés en établissement qui était de 91 000 en 1978 est resté stable de 1984 à 2000, soit autour de 70 000. Il est plus bas en 2004 où l'on compte environ 66 000 placements dont 52 000 dans les établissements sous la tutelle du Département (maison de l'enfance, pouponnière) et dans le secteur privé habilité (M.E.C.S, lieux de vie, centre maternel, Institut de Rééducation).* »³⁹

L'A.S.E. est chargée de mettre en œuvre toute une série de mesures et l'accueil physique des mineurs et des jeunes majeurs.

Elle possède son dispositif propre composé de Foyers de l'enfance, de services d'A.E.M.O. (Action Educative en Milieu Ouvert), d'équipes pluridisciplinaires d'intervention sociale réparties sur le secteur géographique.

L'A.S.E. habilite également des services et des établissements pour assurer sa mission. En effet lorsque la préservation des intérêts de l'enfant exige un accueil hors du domicile familial, l'A.S.E. peut faire appel à des dispositifs tels que la famille d'accueil, le « lieu de vie »⁴⁰ ou la Maison d'Enfants à Caractère Social.

1.4 DEUX PROJETS DE LOI EN PREPARATION

Au moment où j'écris ce mémoire deux projets de lois sont à l'étude: celui de Philippe Bas relatif à l'Aide Sociale à l'Enfance et un projet de loi présenté en juin 2006 par Nicolas Sarkozy relatif à la prévention de la délinquance. Cette actualité renvoie à la dualité souvent évoquée entre prévention et répression depuis l'ordonnance de 1945.

1.4 1 La loi relative à la réforme de l'Aide Sociale à l'Enfance

³⁸ Article L 122-1 et suivants du Code de la Famille et de l'Action Sociale

³⁹ de Montalembert Marc « *La protection sociale en France* » La Documentation Française, Paris, 2004, p.113

⁴⁰ Décrits dans l'article 15 de la loi 2002-02 L.311-4, L.313-1

Les attitudes des jeunes face aux magistrats oscillent entre mutisme et énervement .Ces manifestations d'hostilité peuvent être interprétées par les magistrats ou les travailleurs sociaux comme des formes de défiance ou de provocation, alors qu'elles traduisent parfois un malaise et une difficulté à s'exprimer.

On constate une judiciarisation des placements. Ceux-ci interviennent de plus en plus fréquemment sur décision des juges, quand d'autres solutions alternatives, placement en famille d'accueil, mesure d'A.E.M.O. ont échoué et que l'on est en face de situations difficiles ou compromises.

Il semble souvent préjudiciable à l'évolution des jeunes que ces difficultés ne soient pas prises en considération suffisamment tôt. De ce fait la lenteur des procédures ajoutée à la multiplicité des intervenants qui tardent à prendre toute la mesure de l'aggravation d'une situation projette les jeunes dans des parcours de vie désastreux où seule la répétition des actes qu'ils posent va provoquer une réaction souvent tardive des dispositifs.

Un rapport présenté en mai 2000⁴¹ met en cause « *un dispositif complexe et des méthodes d'intervention qui ne répondent pas suffisamment aux besoins actuels des familles dont les enfants sont parfois placés pour de simples raisons économiques.* »⁴² Ce rapport préconise des mesures visant à mieux coordonner les actions de la justice et des conseils généraux.

Le placement de l'enfant auprès de l'ASE soulève des difficultés relationnelles entre les autorités judiciaires et administratives. Un des dysfonctionnements mis en lumière est les aller-retour entre la Justice et le Département suite à une mauvaise orientation (méconnaissance des circuits) dont les conséquences sont aujourd'hui bien connues : délais longs de traitement, réponses inadaptées à la situation. En outre, trop d'informations non fondées parviennent directement au Procureur, ce qui embouteille le fonctionnement de la Justice et dans le même temps trop de cas directement signalés au Juge pourraient faire l'objet d'un traitement administratif. « *Sans doute, un rééquilibrage entre les mesures judiciaires et administratives doit-il être fait en vue de l'amélioration de la prise en charge des mineurs protégés* »⁴³. De nombreux rapports se sont succédé sur

⁴¹ Rapport Naves_Cathala « *Accueils provisoires et placements d'enfants et d'adolescents : des décisions qui mettent à l'épreuve le système français de protection de l'enfance et de la famille* » Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, 2000

⁴² de Montalembert Marc " *La protection sociale en France*" op. cit.p.113

⁴³ « *Les droits de l'enfant* » Supplément au n° 2446 des A.S.H. du 10 mars 2006, Rueil-Malmaison, p.89

la question : le rapport de l'Observatoire National de l'Enfance en Danger (ONED)⁴⁴, le rapport Hermange⁴⁵ sur la sécurité des mineurs remis en mars 2005, le rapport Nogrix sur l'amélioration des procédures de signalement du 30 juin 2005 et enfin le rapport de Broissia du 19 juillet 2005 sur l'amélioration de la prise en charge des mineurs protégés⁴⁶. La réforme entreprise par Monsieur Philippe Bas⁴⁷, inspirée de ces textes, devrait remédier à ces tensions et être concrétisée par le vote d'un texte de loi à l'automne 2006. Les grands axes de cette réforme sont :

- . Mettre en place une entrée unique dans le système de protection et redéfinir les rôles respectifs du juge des enfants et de l'ASE.,
- . Réformer les procédures de signalement
- . Introduire le principe de subsidiarité⁴⁸ de la justice par rapport à l'intervention de l'ASE.

1.4 2 La loi relative à la prévention de la délinquance

Ce texte de loi en préparation n°433 relatif à la prévention de la délinquance est présenté par Nicolas Sarkozy. Pour le Ministre de l'Intérieur ce projet de loi « *vise à offrir des réponses adaptées aux grands fléaux de notre temps: absentéisme scolaire, consommation de drogue, délinquance des mineurs, violence des plus jeune* ». ⁴⁹ Dans ce projet le maire placé à la tête d' « *un conseil pour les droits et devoirs des familles* » deviendrait « le pivot » de la politique de prévention de la délinquance. En outre la loi de 1970⁵⁰ sera remaniée de façon à ce que l'usage de la drogue qui reste un délit, soit réprimé par une ordonnance pénale. Enfin ce texte viendrait réformer l'Ordonnance de

⁴⁴ Rapport créé par la loi du 2 janvier 2004 et qui précise que « *la clarification de la répartition des compétences incombant à l'autorité judiciaire et aux conseils généraux paraît indispensable* ».

⁴⁵ Rapport Hermange Marie Thérèse du mois d'avril 2005 sur la sécurité des mineurs qui dresse un constat jugé préoccupant des risques auxquels les mineurs sont exposés et ce en dépit de l'action des services publics et des associations ainsi que des politiques existantes pour endiguer ces phénomènes.

⁴⁶ Le rapport de Broissia « *recommande l'instauration de dispositions permettant de privilégier les mesures administratives sur les mesures judiciaires* ».

⁴⁷ Ministre délégué à la Sécurité sociale, aux Personnes âgées, aux Personnes handicapées et à la Famille.

⁴⁸ « *Principe de subsidiarité: principe de délégation verticale des pouvoirs* ». Dictionnaire Larousse, Op.Cit., p.971

⁴⁹ Préambule au projet de loi

⁵⁰ Loi n° 70-1320 du 31 décembre 1970 relative aux mesures sanitaires de lutte contre la toxicomanie et à la répression du trafic

1945 avec une série de mesures permettant d'élargir la gamme des sanctions proposées aux magistrats et de juger plus vite les délinquants toujours plus jeunes et plus violents.

On le voit le débat est loin de s'achever entre la volonté de prévention des actes de délinquance et la nécessité de sanctionner les jeunes délinquants.

1.5 LE SCHEMA DEPARTEMENTAL

La planification consiste à élaborer des schémas à un triple niveau, départemental, régional et national. Les schémas d'organisation deviennent une obligation dans la loi du 2 janvier 2002⁵¹ au niveau national et départemental⁵².

Dans les Bouches-du-Rhône le schéma départemental vient d'être finalisé et fixe les grandes orientations pour les 5 années à venir. Le foyer « Calendal » a été un des lieux d'investigation du cabinet chargé de l'étude de ce schéma dans les Bouches-du-Rhône.

De cette réflexion sont apparues différentes options dans le domaine de l'enfance et de la famille:

- . La volonté du département de maintenir et développer le partenariat entre les institutions de la protection de l'enfance. Pour traduire cet objectif il est décidé de la nécessité de réaliser un rapport annuel de la protection de l'enfance pour permettre aux institutions d'accroître leurs connaissances réciproques et mettre en avant leurs complémentarités.

- . L'affirmation de la place des parents et de la famille dans la prise en charge éducative ainsi que du respect de la parole des enfants et des adolescents.

- . La volonté de favoriser la diversification du dispositif d'accueil et les réponses que le Département est en mesure d'apporter. Face au manque de place en établissement le Département souhaite favoriser l'ouverture de « lieux de vie ». Il souhaite que les travailleurs sociaux placent les jeunes en fonction de la spécificité de l'établissement, susceptible de répondre au mieux aux besoins des jeunes accueillis, plus qu'en fonction du nombre de places disponibles.

« Calendal » a été un des établissements visités lors de l'élaboration du Schéma Départemental. Il est inscrit dans le dispositif en qualité de M.E.C.S. et sa population est définie comme difficile. J'ai pu rencontrer les agents chargés d'élaborer le schéma départemental qui m'ont confirmé la prééminence du foyer Calendal dans l'accueil de jeunes garçons difficiles. Calendal fait donc partie d'un maillage d'établissements, M.E.C.S., « lieux de vie », foyers gérés directement pas la P.J.J., recevant des jeunes adolescents placés par l'A.S.E. et la P.J.J.

⁵¹ Art. 18 loi n°2002-2 du 2 janvier 2002

⁵² Art. 19 loi n°2002-2 du 2 janvier 2002

1.6 Les M.E.C.S., UN OUTIL AU SERVICE DE LA P.J.J. ET DE L'A.S.E.

1.6 1 Cadre juridique de l'établissement

La création d'une M.E.C.S., l'autorisation qui lui est donnée de fonctionner relevaient de la conformité avec la loi de 1975 et maintenant de celle du 2 janvier 2002 rénovant l'Action Sociale et Médico-Sociale. La M.E.C.S est un établissement prenant en charge habituellement, y compris au titre de prévention, des mineurs relevant des chapitres 1^{er} et 2^{ème} du titre II du Code de la Famille et de l'Aide Sociale : l'autorisation de fonctionner doit être renouvelée tous les dix ans comme le précise l'article 17 de cette loi.

L'Article 24 de la loi du 2 janvier 2002 prévoit une habilitation pour les établissements recevant des mineurs confiés par l'autorité judiciaire : *« L'habilitation à recevoir des mineurs confiés habituellement par l'autorité judiciaire, soit au titre de la législation relative à l'enfance délinquante, soit au titre de celle relative à l'assistance éducative est délivrée par le représentant de l'Etat dans le Département après avis du Président du Conseil Général »*.⁵³

Les M.E.C.S. mettent en œuvre les nouvelles tendances du travail social à prendre en compte l'intérêt de la personne dans sa globalité en lien avec sa famille et son environnement. L'enfant devient un individu à part entière et non un élément d'un groupe. La prise en charge s'individualise avec la mise en place du Document Individuel de Prise en Charge (D.I.P.C.), la démarche est plus lisible avec la constitution de livret d'accueil et du projet d'établissement.

Les établissements ont une certaine liberté d'action dans les limites de fonctionnement autorisées par l'organisme de contrôle et de tarification. La compétence de l'A.S.E. s'exprime par la désignation de travailleurs sociaux chargés du suivi individuel des enfants accueillis dans les M.E.C.S ou par un contrôle sur les modalités de fonctionnement. En règle générale, le contrôle est de nature plus financière que pédagogique. En effet les frais d'hébergement constituent le principal poste de dépenses au sein du budget des dépenses de l'A.S.E. Les dépenses d'accueil en établissement (hors foyer de l'enfance) représentent le tiers et selon les départements près de la moitié des dépenses de l'A.S.E.

C'est le cas dans les Bouches-du-Rhône où ce résultat est dû en grande partie au faible pourcentage de placements en famille d'accueil : 25% en famille d'accueil contre 75% en établissements.

1.6 2 Le foyer Calendal dans le dispositif

⁵³ Loi n°10.2002 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale

La dénomination de Foyer d'Action Educative a été donnée à l'établissement dans les années 1975. Il a gardé sa dénomination en dépit des changements intervenus depuis et sans qu'il soit géré directement par les Services de la P.J.J.

L'intervention de la P.J.J. à Calendal se traduit par les demandes d'admission de jeunes issus du dispositif : C.P.I., Milieu Ouvert, S.E.A.T. De plus, des rencontres avec la responsable régionale du dispositif « *hébergement* » a lieu tous les deux mois et à la demande de l'une ou l'autre des parties.

Au regard de la loi⁵⁴ la désignation Maison d'Enfant à Caractère Social (M.E.C.S.) s'applique à Calendal. Ce sont également les services de l'A.S.E., par l'intermédiaire des travailleurs sociaux de ce service du Conseil Général, qui confient les jeunes à l'établissement.

Le foyer « Calendal » reçoit des jeunes des services de l'A.S.E.. Son appellation d'origine masque cette réalité et contribue à une confusion portant à croire que tous les jeunes reçus le sont au titre de l'Ordonnance de 1945.

Ainsi « Calendal » n'est pas connu comme une M.E.C.S.. Sur 39 jeunes accueillis, 8, seulement, le sont au titre de l'Ordonnance de 1945.

Cette méconnaissance est peut-être à l'origine de son histoire et la volonté de ses dirigeants à recevoir des jeunes difficiles. Cette spécificité fait sa réputation tant chez les Juges des Enfants, qu'auprès des travailleurs sociaux, des inspecteurs de l'A.S.E que des personnels de l'Education Nationale , des autres foyers d'hébergement et des jeunes eux-mêmes.

Cette situation rencontre ses avantages et ses inconvénients : en effet le ciblage d'une population permet d'intensifier la connaissance de ce public et d'apporter des traitements spécifiques à ses besoins ; cependant l'environnement stigmatise cette population et avec elle, l'établissement où elle est reçue. Le regroupement des jeunes aux problématiques semblables peut faire apparaître l'établissement comme une « *marmite en ébullition* ». Le directeur doit être, peut-être plus qu'ailleurs, le garant d'une prise en charge soucieuse du respect des jeunes, malgré la violence qu'ils déploient parfois. Il se doit d'éviter la stigmatisation des jeunes accueillis.

1.6 3 Les enjeux du directeur face à ce dispositif

Le directeur tient sa place de délégations émises par le conseil d'administration et qui sont traduites dans une fiche de poste et une lettre de mission. Le directeur de Calendal

⁵⁴ Loi du 2 janvier 2002 art.15-4° décrit ainsi « *les établissements ou services mettant en oeuvre les mesures éducatives ordonnées par l'autorité judiciaires en application de l'Ordonnance n°45-174 du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante ou des articles 375 à 375-8 du Code Civil ou concernant les majeurs de moins de 21 ans.* »

peut être présenté comme un « pionnier du social »⁵⁵ dont Francis Batifoulier et François Noble dressent le portrait dans « *La fonction de direction et gouvernance* ». C'est un « *personnage parfois charismatique dont l'action est dominée par la vocation. Son mode de management s'appuie sur l'établissement de « relations » construites autour de la séduction... Il s'appuie sur sa personnalité pour animer des équipes de la même manière qu'il a pu précédemment animer des groupes d'usagers* »⁵⁶.

Les orientations de la loi de 2002 placent les usagers « au cœur du dispositif » dans un rôle de clients. Si le type de jeunes reçus échappe en partie à cette logique il n'en reste pas moins vrai que l'exigence de qualité de service, de choix du prestataire et d'exigence de réussite sont les priorités quotidiennes de l'action du directeur.

« *Coincée entre la réglementation imposée par l'Etat qui risque de transformer les associations en courroie de transmission de l'administration et la concurrence qui se fait de plus en plus forte, l'association se cherche un modèle.* »⁵⁷

La S.M.P. a choisi « un créneau » validé et financé par les administrations de contrôle. Le directeur en accord avec cette visée met en place un projet et guide les professionnels en vue de l'acceptation de ce projet. A Calendal si la visée de l'association s'est éclaircie, le processus de délégation n'est pas établi et les relations entre le directeur et l'association se limitent à des échanges téléphoniques souvent houleux.

La nomination au poste de direction du prochain directeur passera par le Président. Une fiche de poste, les modes de délégations devront y être définis. Mes expériences en qualité de cadre et la formation « C.A.F.D.E.S. » m'amènent à reconsidérer l'approche managériale du directeur actuel.

L'un des enjeux du directeur consisterait à renforcer ses compétences techniques et gestionnaires sans pour autant devenir un expert. Face à ce modèle gestionnaire il faudra que je me positionne en directeur manager prenant en compte l'évolution de la gestion des ressources humaines. La personne n'est plus considérée comme une charge mais comme une ressource. Des concepts de management doivent étayer cet autre enjeu. Et enfin le directeur n'est plus « *seul maître à bord* ». Il gère un outil qui est agi et agit sur un territoire. Il doit en appréhender la complexité et en connaître les enjeux et les acteurs.

Conclusion de la première partie

L'association a su définir sa visée et donner une mission bien précise au directeur. Les organismes de tutelle sont parties prenantes de cet engagement et accompagnent l'action

⁵⁵ Batifoulier Francis , François Noble « *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale* », Ed. Dunod, Paris, 2005,p.31

⁵⁶ Ibidem, p.31

⁵⁷ Ibidem, p.43

du directeur et de son équipe.

Cependant la complexité des dispositifs ne permet pas toujours de lire les orientations des politiques mises en œuvre. Le directeur est en situation permanente de décider dans un environnement où la pluralité des situations, des événements, où la multiplicité des enjeux externes et internes rendent complexe l'ensemble de l'intervention tant dans son mode de pensée que d'action.

Les caractéristiques propres à chaque Maison d'Enfants à Caractère Social se doivent de répondre aux besoins spécifiques de la population qu'elle accueille. Il ne s'agit point d'universaliser les réponses mais de les personnaliser. Le directeur se trouve ainsi porteur d'un projet qui se doit de répondre aux besoins de chacun ces jeunes.

Face à cette complexité, le choix de recevoir à Calendal un « type » particulier de jeunes engage le directeur à avoir une connaissance et une compréhension approfondies de cette population et à tracer un mode spécifique de prise en charge dans la clairvoyance d'un projet et la lisibilité d'une action. C'est ce que je m'attacherai à développer dans une seconde partie.

2 CARACTERISTIQUES DE LA POPULATION ET DE LA PRISE EN CHARGE ET DIAGNOSTIC DE L'ACCOMPAGNEMENT AU REGARD DES BESOINS DES JEUNES

La M.E.C.S reçoit une population bien particulière. Ces jeunes ont individuellement une histoire. Les actes de délinquance qu'ils donnent à voir sont de nature à les exclure de leur environnement familial et plus tard des lieux où ils sont placés. Acteurs de leur exclusion il en sont aussi les victimes. Ce type d'attitude est expliqué par une approche psychologique qui les désigne comme « abandonniques ». Mais cette donnée doit

s'élargir par la prise en compte des exigences sociales développées à l'encontre de ces jeunes. Calendal s'efforce par son environnement géographique, humain et projectif de répondre aux besoins de ces jeunes. Le directeur actuel assure le fonctionnement de ce dispositif par un management directif. Dans la perspective de postuler à cette fonction de direction je dois analyser l'ensemble de ces éléments par un diagnostic, en produire une synthèse afin de définir des axes stratégiques.

2.1 CARACTERISTIQUES DE LA POPULATION

2.1.1 Le placement à « Calendal » : une rupture momentanée

Préalablement à leur placement à Calendal, la quasi totalité des adolescents ont été suivis en famille ou en établissement pendant plusieurs années. La mesure de placement, arrivant après d'autres, est bien souvent présentée comme une ultime intervention éducative avant des placements plus coercitifs. La commande des tutelles s'apparente souvent à un placement alternatif à l'incarcération.

Les jeunes accueillis dans les appartements au sein de l'établissement sont des adolescents pour lesquels une rupture momentanée avec le milieu naturel (famille, quartier, école) a été jugée indispensable en raison de troubles graves d'adaptation sociale, aux causes diverses et souvent douloureuses. A ces situations s'ajoutent des comportements qui sont caractérisés par des actes de délinquance, par la violence et l'addiction.

L'action éducative entreprise a pour objectifs une préparation à l'autonomie, un apprentissage à la liberté et, si possible, un retour en famille. L'objectif du placement des jeunes est un retour en famille quand cela est possible ou l'installation dans la vie avec les moyens de subvenir à leurs besoins d'une manière sociale et légale.

Ces jeunes fugueurs, violents, doivent trouver à poser leur vie dans un lieu et dans des temporalités qui les rassurent et les contiennent. C'est ce que nous nous attachons à leur offrir à « Calendal ». Si l'organisation des loisirs tient une place non négligeable dans la vie du foyer, si les contacts avec le milieu urbain dans lequel ils vivent sont fréquents, c'est dans les domaines de la vie en petites unités, de la mise à niveau scolaire et de l'apprentissage professionnel que des efforts significatifs sont entrepris.

Les jeunes arrivent au foyer avec généralement un retard scolaire important (3 à 5 ans). Certains savent à peine lire et compter. Il nous faut leur proposer des formations attrayantes, qui débouchent sur de réelles chances d'insertion, proches de leurs motivations et en rapport avec leurs capacités. Sans quoi les efforts que le jeune fournit sont perçus comme des contraintes et provoquent les mêmes réactions de rejet que les expériences connues auparavant dans les écoles, dans les centres d'apprentissage, chez un employeur...

« Calendal » a su trouver des supports originaux pour réconcilier ces jeunes avec le

travail, la vie en collectivité, l'enseignement scolaire.

2.1 2 La population accueillie

Les enfants accueillis à «Calendal » sont définis comme des enfants en danger qui regroupent deux catégories d'enfants : les enfants maltraités, les enfants à risque.

- ◆ L'enfant maltraité est celui qui est victime de violences physiques, d'abus sexuels, de cruauté mentale, de négligences lourdes ayant des conséquences graves sur son développement physique et psychique.
- ◆ L'enfant à risque est celui qui connaît des conditions d'existence risquant de mettre en danger sa santé, sa sécurité, sa moralité, son éducation et celles d'autrui.

2.1 2 1 L'âge

Une étude réalisée par un éducateur en formation en 2004, et qui reste valable encore deux ans plus tard, tente de décrire la population des jeunes qui sont confiés.

L'âge moyen des garçons à leur admission est de 16 ans et neuf mois. Cet âge correspond à leur arrivée tardive par rapport à un parcours de vie où ils ont connu déjà de nombreux placements. Ce phénomène a son importance sur la pédagogie mise en œuvre et la nature de l'intervention éducative.

J'ai pu observer sur une période de trois ans un élément récurrent : un jeune sur dix reçu à «Calendal » arrivait dans l'établissement le jour de son anniversaire, un jeune sur quinze arrivait dans le mois de son anniversaire. Ceci donnerait à penser que pour certains d'entre eux, l'admission à «Calendal » serait l'occasion d'un nouveau départ, d'une re-naissance!

2.1 2 2 L'origine géographique

La décentralisation qui a défini le Département comme territoire de référence de l'A.S.E et la nécessité de prendre en compte l'éloignement comme une souffrance venant renforcer le caractère autoritaire du placement nous font privilégier l'accueil de garçons venant de l'agglomération Marseillaise. Cependant des situations particulières nécessitent un éloignement et nous recevons de ce fait des adolescents de l'ensemble des Bouches-du-Rhône. Enfin certains magistrats, qui ont gardé le contact et apprécié le travail fait auprès des jeunes, n'hésitent pas à placer des jeunes venant d'autres départements limitrophes. Depuis plusieurs années nous assistons à l'arrivée massive de jeunes venant des pays du Maghreb et qui traversent la Méditerranée cachés dans les cales des cargos. Cette situation a été appréhendée par l'association « *Les jeunes errants* »⁵⁸. Cette association

⁵⁸ Créée en 1995 à l'initiative de juges des enfants, de travailleurs sociaux et de militants du monde associatif qui décidèrent de tenter d'offrir à ces fugeurs internationaux une alternative à la

ne possédant pas de structure d'hébergement, les organismes de tutelle placent un certain nombre de ces jeunes dans les établissements. A « Calendal » nous avons reçu depuis trois ans quelque 9 jeunes dans cette situation. Il reste difficile de trouver des solutions pour ces jeunes qui sont expulsables et qui dès lors qu'ils ont plus de seize ans, ne sont plus concernés par l'obligation scolaire. Beaucoup d'entre eux souhaiteraient poursuivre un apprentissage qui leur est refusé car assimilé à un travail, et ces jeunes mineurs isolés ne possèdent pas de titre de séjour leur donnant le droit de travailler.

2.1 2 3 Les motifs du placement

Les prescripteurs des placements sont pour l'année 2005 la Justice pour 41% , soit 16 jeunes, et le Département pour 59 % soit 23 jeunes.

Les durées de prise en charge sont d'une moyenne de deux ans. Certaines sont prolongées par la demande du jeune de poursuivre l'accompagnement dans le cadre d'une prise en charge jeune majeur.

Les mesures judiciaires sont prises à 77% au regard de l'article 375, 23% des jeunes sont placés dans le cadre de l'Ordonnance de 1945.

La majorité des adolescents a peu vécu en famille. Ils ont connu les foyers de l'enfance, les familles d'accueil, les M.E.C.S., les structures de la P.J.J., les C.E.R.

En 2004 16% avaient connu 4 placements et plus, 4% avait séjourné en prison, 2% avait été admis pour une hospitalisation en service de pédopsychiatrie.

Les faits délictueux qui leur sont reprochés sont les vols à l'arraché, les vols en réunion, les violences physiques. La possession et l'usage de stupéfiants, essentiellement du cannabis, viennent renforcer les délits pour lesquels ils sont condamnés.

2.1 2 4 La configuration familiale

*« L'avenir des enfants, leurs accès à différentes positions de l'espace social, n'est complètement compréhensible que si l'on prend en compte le type de capital que la famille doit reproduire et la trajectoire familiale. »*⁵⁹ La présence de la délinquance dans une cellule familiale est favorisée par l'accumulation de facteurs qui tendraient à opacifier la compréhension et viendrait rendre délicate et complexe la résolution de cette problématique.

Des éléments peuvent venir induire la délinquance au sein d'une famille.

rue et à l'errance. Le droit des mineurs depuis 1945 et le respect de la Convention Internationale des Droits de l'Enfant imposent à l'Etat l'obligation d'assurer leur protection aux fins d'éducation. La recherche permanente d'une action éducative adaptée, d'un accès aux Droits, à la santé, à la scolarité, à la formation et le développement des contacts avec les pays d'origine mobilisent les acteurs de cette association.

⁵⁹ Coutant Isabelle « *Délict de jeunesse* » Ed. La découverte, Paris, 2005, p.163

L'origine « ethnique » et l'immigration, en tant qu'elle déstabilise parfois les relations entre générations, apparaissent comme un facteur explicatif des difficultés éducatives des parents.

Les conflits entre générations liés au décalage entre les normes familiales et la culture juvénile interviendraient comme un facteur supplémentaire. « *Contrairement aux présupposés du sens commun ce n'est pas le « laxisme » des parents mais les conflits de génération liés au décalage entre les normes familiales et la « culture juvénile » qui semblent orienter les jeunes vers la délinquance* ». ⁶⁰

Laurent Mucchielli établit que les conditions de vie socio économiques des parents déterminent directement leur capacité de contrôle. Si la pauvreté a été massivement réduite dans notre pays, « *c'est la structure démographique de la pauvreté qui a surtout changé. Depuis les années 1970 au lieu d'avoir des personnes âgées pauvres, on a des jeunes pauvres, ce qui, en matière de délinquance, est tout à fait différent* ». ⁶¹ Les situations familiales que l'on pourrait « *qualifier d'anomiques ne sont pas liées à la dimension migratoire de la trajectoire familiale en tant que telle : elles sont davantage engendrées par la précarité sociale, l'incapacité matérielle à exercer un contrôle* . » ⁶² 80% des jeunes sont issus de familles en situation sociale précaire : chômage des parents vivant d'allocations R.M.I., inscrits au « *Restaurant du Cœur* ».

Les familles dissociées, monoparentales, les multi concubinages, et les conflits qui souvent résultent de ces situations sont des facteurs qui peuvent favoriser l'émergence de la délinquance en leur sein. Plus de 85% des jeunes reçus à Calendal vivent dans des milieux familiaux dissociés, famille monoparentale où la mère seule est présente. Dans plus d'un tiers des situations les parents ont vécu des concubinages successifs. Ces jeunes sont issus souvent d'un milieu familial souvent perturbé par des situations conflictuelles défavorables à leur évolution.

Il est à remarquer qu'un dixième des enfants ont un frère et une sœur ou un parent qui a connu les circonstances d'un placement.

2.1 3 Une population à dénombrer

230 000 enfants ⁶³ sont directement concernés en France par une mesure de protection administrative et/ou judiciaire,

Dans un article du journal « *La Provence* » le docteur Bourgat en charge du Conseil Local

⁶⁰ Mucchielli Laurent , « *Familles et délinquance. Un bilan des recherches francophones et anglophones* », CESDIP, Etudes et données pénales n°86,2000, ch.3

⁶¹ « *Délinquance des mineurs : la République en quête de respect* » Commission d'enquête sénatoriale Chap. I, p. 9

⁶² Coutant Isabelle, Op.Cit., p.175

⁶³ Rapport de Brossia Avril 2005 sur « *L'analyse des procédures de signalements et la prise en charge des mineurs protégés* »

de Sécurité et de Prévention de la Délinquance (C.L.S.P.D.) à la Mairie de Marseille indiquait en 2004 qu'il « existait sur l'agglomération marseillaise un noyau dur d'une centaine de gamins qui ont entre 12 et 18 ans, totalement hors circuit...n'ayant reçu aucune règle de vie en société »⁶⁴

Le rapport de la commission d'enquête⁶⁵ note que si « 74% des jeunes interrogés reconnaissent avoir commis un acte de délinquance (dégradation, vol, agression), tous ne sont pourtant pas délinquants au sens où l'on l'entend communément. La gravité de l'infraction comme le caractère répétitif du comportement délinquant joue un rôle essentiel ».⁶⁶

Sébastien Roché, sociologue, a insisté devant cette commission sur la très forte concentration de la délinquance sur un petit ensemble de personnes : « il s'agit de la théorie des 5%. D'après les informations recueillies auprès des jeunes auteurs de délits eux-mêmes, 5% des jeunes commettent 60 à 85% des infractions ». Le texte de la commission poursuit : « Tous les magistrats interrogés à ce sujet ont confirmé cet état de fait : il existe bien un petit pourcentage de jeunes qui commettent une part importante des délits »⁶⁷.

Les jeunes reçus à « Calendal » sont pour certains ceux décrits dans ces lignes. On peut les estimer à plus d'un tiers des admissions.

2.1 3 1 Une population mal définie

Il existe de nombreuses approches de l'adolescence et notamment des adolescents difficiles. Chaque auteur les dénomme de manière différente selon sa discipline, qu'elle soit sociologique, psychiatrique, juridique, sociale ou éducative.

L'Aide Sociale les reconnaît sous le vocable d' « enfants dits caractériels ».⁶⁸ Depuis 1950, la psychiatrie parle pour ces jeunes de « troubles du comportement » qui regroupent :

- . les états réactionnels simples
- . les troubles d'allure névrotique
- . les troubles graves d'allure psychopathique
- . les troubles symptomatiques de processus organique en évolution ou fixes, sous

⁶⁴ La Provence du 12 mars 2004

⁶⁵ « Délinquance des mineurs : la République en quête de respect » Op. Cit., chap. I p. 7

⁶⁶ Ibidem, chap. I, p. 7

⁶⁷ Ibidem, chap. I, p. 7

⁶⁸ Thévenet Amédée., « L'aide sociale aujourd'hui », Issy-les-Moulineaux ,ESF, coll. Actions Sociales, 2002, 14^{ème} édition actualisée, p. 278

forme de lésion »⁶⁹.

Amédée Thévenet, conseiller technique auprès de plusieurs ministres des Affaires Sociales, dans son ouvrage « *L'aide sociale aujourd'hui* » propose une définition de ces enfants dits difficiles « *qui ont des problèmes d'adaptation sociale aigus que leurs parents ne peuvent résoudre et quelquefois empêchent de résoudre. Il apparaît que la composante sociale de l'inadaptation peut être, doit être, qualifiée de relative et de relationnelle. Il ne s'agit plus, en effet, hormis les rares cas de lésions organiques, d'un déficit porté par l'enfant mais d'une difficulté de relation enfant-monde extérieur dans laquelle entrent en ligne de compte les potentialités de l'enfant mais également le niveau des contraintes de son environnement social* ». ⁷⁰ De telles conduites juvéniles se cristallisent et se signalent par des mises en danger de soi et des autres. Loin de se réduire à l'agression et à la violence, elles se caractérisent le plus souvent par des conduites de prostration, de non valorisation et de fuite ou encore d'occultation des tensions et des conflits.

2.1 3 2 L'évolution de cette population

Jean-René Loubat dans un article constate ce phénomène en tentant de trouver des explications : « *Les professionnels déclarent bien souvent se trouver confrontés à une évolution des populations accueillies* »⁷¹ qui se traduirait par « *un manque de lisibilité du jeu social*⁷² *et de la place que peuvent y occuper ces jeunes* ». ⁷³ Cette situation s'inscrit dans une complexification des situations des adolescents que traduisent davantage d'imprévisibilité, de violences et de perturbations psychologiques. La présentation à l'admission à Calendal de jeunes pour lesquels des prescriptions pour des prises de médicaments anxiolytiques sont faites témoigne en partie de cette évolution des problématiques des jeunes. Le placement de jeunes sans aucun lien familial proche atteste d'autres problématiques que nous devons prendre en compte et qui n'existaient presque pas il y a encore dix ans.

⁶⁹ Thévenet Amédée, Op.Cit. pp278-279

⁷⁰ Ibidem, pp 278-279

⁷¹ Loubat Jean René « *Pour améliorer la situation de l'enfant, il faut faciliter les relations entre les parents et les Maisons* » d'Enfants à Caractère Social, Lien Social n°565, février 2001, p.5

⁷² Que l'auteur identifie dans « *l'éclatement de la structure familiale ou de sa diversification, de la crise de l'autorité et des modèles, du relâchement du lien familial au sein de l'école et des lieux publics en général, d'une absence grandissante de points de repères, d'une incertitude croissante concernant les positions et les rôles sociaux* ».

⁷³ Ibidem

2.1 3 3 Une approche psychologique

La majeure partie de ces jeunes est habitée d'un sentiment d'exclusion qu'ils ont vécu dans leur chair et qu'ils perpétuent dans les actes qu'ils provoquent. Exclue de leur famille, de l'école, des institutions, ils se vivent comme mauvais. Victimes d'exclusion, ils deviennent acteurs de leur exclusion. Ils se sentent abandonnés et vont mettre en place des stratégies qui vont confirmer leur situation.

2.1 4 L'abandonnisme

Le terme « *abandonnique* » apparaît dans les années cinquante et « *désigne dans le langage des psychologues un sujet, un enfant qui souffre de la crainte d'être abandonné* ». ⁷⁴ Charles Odier et Germaine Guex décrivent « *la névrose d'abandon* » ⁷⁵ qu'ils désignent du nom de « *syndrome d'abandon* ». Ils font apparaître la notion de « *sujet abandonnique* ». ⁷⁶ Dès la plus tendre enfance « *ils ne savent ni utiliser leur mère comme base de sécurité quand elle est présente ni s'y tranquilliser quand elle revient* ». ⁷⁷ Être abandonné c'est reconnaître, rejouer le chaos de l'abandon maternel vécu dans sa petite enfance.

Si le bébé sort du ventre maternel c'est en état physique de non finition. Au contraire de tout autre être vivant, le petit homme est physiquement en manque. Il ne peut aller seul au sein maternel, il mettra un certain laps de temps à se nourrir, à marcher seul. Le chaton va d'instinct ramper vers la tétine. Le veau se lève et, flageolant, tête la mamelle. Rien de cela chez le bébé. C'est dans une stimulation que se parachève son développement physique jusqu'à atteindre la station debout et la marche.

Le bébé, plus tard le petit enfant, produira une immersion physique de son rapport à l'autre et d'abord à sa mère, objet de tous ses désirs et objet fusionnel où il noie ses chaos, ses angoisses. Dans ses mouvements de va et vient, d'acquisition, de perception, de fuite, de fatigue, le petit homme construit un rapport à l'autre spécifique à sa nature de descendant d'un homme et d'une femme. C'est qu'étant ainsi préoccupé des besoins à assouvir et des actions qu'entraînent ces besoins, il construit un mode particulier de liens qu'il veut attachants au monde.

⁷⁴ Dictionnaire historique de la langue française, op. cit., p.2

⁷⁵ Guex G. « Névrose d'abandon », Ed.P.U.F., Paris, 1950, p.14 Cette névrose serait constituée par une association d'angoisse, d'agressivité réactionnelle (exigences, mises à l'épreuve de l'autre pour faire la preuve de son intérêt), d'attitudes masochistes, de non valorisation de soi (non aimé parce que non aimable)

⁷⁶ Guex G. « *Le syndrome d'abandon* », Ed. P.U.F., 1973 (réédition), p.24 Le terme abandonnique s'emploie à tout individu vivant sous l'emprise d'un sentiment ou d'une crainte d'abandon sans être réellement abandonné.

⁷⁷ Cyrulnik Boris « Les vilains petits canards » Ed.Odile Jacob, Paris, p.75

La non finition physiologique et motrice pousse le petit enfant hors du champ maternel. Il ne pourra alors poursuivre son développement, l'achever que dans des poussées imaginaires qui organisent le désir et l'abandon du désir. Ces va et vient conjuguent actions et tentations d'actions jusqu'à l'accomplissement. Le non achèvement du petit enfant le tire vers des désirs et des abandons de désirs qui l'achèvent, où il puise la connaissance du monde, où il fabrique le monde, où il construit le monde, où il va au monde.

2.1 4 1 Le sujet dit « *abandonnique* » : définition et caractère des relations

Cette disposition d'esprit, traduite dans des comportements spécifiques est réactivée à l'approche de l'adolescence.

Les sujets séparés ou abandonnés développent un ensemble d'attitudes, de dispositions et de conduites qui se caractérisent par une recherche d'amour active, exclusive, englobante, ou d'une relation attentive mais toujours exclusive, une composante agressive et masochiste, toute cette organisation psychologique étant une réponse, une réaction et une conséquence aux privations primaires d'amour. « *L'enfant abandonnique charme et inquiète à la fois. Nous nous sentons engagés dans une relation insolite* ». ⁷⁸ A l'intérieur de cette organisation, et dans les modalités de contact et de relation qu'entretient souvent le sujet abandonnique, j'ai pu observer un détachement ou plutôt un semblant d'indifférence qui serait chez lui une crainte que son attente, ses demandes d'amour et d'attention ne puissent être comblées, en même temps qu'elle constitue un moyen de se défendre contre toute tentative d'intrusion dans sa vie intérieure.

La période de l'adolescence va réactiver le rapport au monde du jeune adulte en devenir. Des aspects identiques dans leurs difficultés relationnelles se retrouvent chez ces adolescents reçus à Calendal. Le juge, l'adulte en uniforme, image d'autorité est refusé dans ce rôle. Sans sentiment de sa propre valeur, le jeune dit « *abandonnique* » ne reconnaît pas de valeur à l'autre, qui est utilisé en fonction seulement du besoin et parfois agressé s'il résiste. Lorsqu'elle semble gratuite, cette violence est adressée symboliquement à la mère frustrante. Ces jeunes montrent une instabilité permanente, à la mesure de leur angoisse. « *Ce n'est pas le sentiment d'impunité qui domine chez les jeunes, même délinquants, c'est l'angoisse d'être abandonné* ». ⁷⁹ Ils supportent mal la solitude ; aucune image intérieure ne peut les rassurer. C'est une personnalité qui peut se caractériser par un mélange d'égoïsme, d'affect dépressif, de méfiance, d'attitudes

⁷⁸ Lemay Michel, « *J'ai mal à ma mère* » Ed. Fleurus, Paris, 1979, p.30

⁷⁹ In Science de l'Homme et Sociétés N°70 Septembre 2004 article de Marthe Mullet « *Vivre ensemble à l'école des banlieues* », p.23

manipulatrices et d'immatunité. Ils créent des relations utilitaires, superficielles, sans lien profond, avec des sujets instables, comme eux.

2.1 4 2 La tendance « *anti-sociale* »⁸⁰

La tendance «anti-sociale » et ce qu'elle sous entend, c'est-à-dire la recherche d'un environnement contenant, sera accrue et accentue encore l'urgence de trouver un entourage sûr pour ces jeunes. Le milieu de substitution qu'est l'institution ne peut répondre que partiellement à cette attente et les travailleurs sociaux auront du mal à s'attacher à un jeune qui fait tout pour se faire détester. Commencent alors des périodes d'errance faites de provocations et de rejets.

Ils restent plus ou moins longtemps au même endroit mettant en œuvre des actes de violence, de brutalité. Cette propension aux passages à l'acte devient de plus en plus difficile à gérer au fur et à mesure que l'enfant devient adolescent. Un certain nombre de jeunes confiés à Calendal ne peuvent pas aimer de façon relative : arrivés dans les lieux d'accueil ils tyrannisent, exigent, revendiquent, sans cesse. La réponse qui leur est donnée est le renvoi, l'exclusion temporaire ou définitive. Ils sont ainsi poussés de foyers, en établissements et de lieux de vie en séjour en prison.

Sans cesse rejetés et rejetant sans cesse, ils sont errants, « *sans toit ni loi* ». « *Nous sommes tous contraints à l'itinérance. Mais l'itinérance nous invite à une psychologie du cheminement, puisqu'on vient de quelqu'un on doit aller quelque part...* »⁸¹

Ils vont tenter de se trouver dans un double mouvement de fuite et de recherche. Fuite devant l'insupportable réalité et recherche de parents idéaux. L'errance devient alors une quête vers un ailleurs impossible à imaginer puisque sans cesse perverti par une réalité sombre et douloureuse, dont ils leur sera impossible de se détacher sous peine, du moins le croient-ils, de trahir, de perdre le peu de racines qu'ils ont.

Cette errance sera repérable dans l'incapacité à conserver une formation ou un emploi stable, dans l'absentéisme scolaire, dans les rapports sexuels répétés au cours de relations éphémères, dans l'ivresse ou la consommation de substances toxiques, le cannabis notamment.

⁸⁰ Winicott D. « *Déprivation et délinquance* » Payot, Paris, 1994,p.25 et suiv. Longuement développée par Winicott la question de la tendance « *anti- sociale* » vient apporter un éclairage supplémentaire au problème de la délinquance et des « *incasables* » Un enfant déprivé va vivre ce que Winicott appelle « *le complexe de déprivation* ». Ce complexe se manifestera plus ou moins fortement selon les cas. Le comportement anti-social qui en découle sera plus ou moins marqué.

⁸¹ Cyrulnik Boris « *Les enfants sans liens* » in « *Errances : entre dérives et ancrages* », Ed. Erès, Ramonville,1996,p.6

2.1 4 3 L'exigence sociale face à ces jeunes

La société se situe à la croisée de questions essentielles qui s'articulent dans un vaste ensemble: il s'agit autant de mettre en place des mesures sociales à l'adresse de l'enfance maltraitée, de promouvoir le droit des enfants, de défendre la société contre les agissements des jeunes délinquants. La République confrontée à la question de la délinquance juvénile oscille entre la prévention qui nécessite une longue période d'application et la mise à l'écart. A l'agitation provoquée par la « *question sécuritaire* » à laquelle la relégation vient apaiser conjoncturellement les angoisses et l'effroi qu'elle suscite, répond l'option des politiques de prévention menées sur le long terme qui bien que sans éclat immédiat, ne manquent pas d'aménager structurellement une réponse adéquate et efficace au problème de la délinquance juvénile. Pour certains seules les peines d'exclusion de la société seraient une réponse efficace à la délinquance, allant à l'encontre de la volonté de multiplier les réponses judiciaires autres que l'incarcération. Pour d'autres, la délinquance est l'un des facteurs d'expression d'une société qui va mal, et le retour à plus de sécurité passerait nécessairement par un travail de prévention pour éviter la misère et l'exclusion sociale. Pour autant, la plupart s'accordent actuellement sur la nécessité de « *la sanction* » sans nécessairement très bien savoir en quoi elle consiste. Assurer la sécurité publique impose de tenir compte de nombreux facteurs: la presse, l'opinion publique, la télévision. Le débat politique convoque régulièrement la délinquance juvénile dans l'espace public et en fait des thèmes de campagne qui nécessitent des mesures d'éclat, prises dans l'urgence. La société de ce début de siècle doit faire face à une demande de sécurité absolue et d'absence de risque. Elle est en même temps porteuse de la volonté de réinsérer les jeunes ayant commis des actes de délinquance. C'est au croisement de ces deux nécessités, parfois contradictoires, que vient s'élaborer une réponse au sein de Calendal sous la responsabilité du directeur avec l'aval des organismes de contrôle dans l'esprit de la visée de l'association.

En outre l'émergence depuis plusieurs années du droit des victimes⁸² vient donner une réponse tant aux victimes de ces jeunes qu'aux jeunes auteurs de ces faits eux-mêmes. En effet les mesures de réparation⁸³ que peut prendre le Juge des Enfants à l'encontre des jeunes délinquants visent à réparer les dommages commis par le jeune. Ces mesures visent également à leur faire prendre conscience de la gravité de leurs actes et de leurs

⁸² Entrée en vigueur le 1er juin 1990 la Convention Européenne relative au dédommagement des victimes d'infractions violentes ouvre la voie d'une série de textes mettant en oeuvre le droit des victimes en France.

⁸³ La loi du 6 juillet 1990 réforme en profondeur le régime d'indemnisation des victimes en instituant un système de réparation. Concernant la justice des mineurs, la loi n°93-22 du 8 janvier 1993 a donné naissance à la mesure de réparation à l'égard de la victime ou dans l'intérêt de la collectivité.

conséquences à l'égard des personnes victimes et (ou) de la collectivité.

2.1 5 Les besoins de ces jeunes

Face aux parcours toujours douloureux de ces jeunes, à un environnement instable et à leurs actions déstabilisantes nous avons à identifier des besoins. Ces jeunes ont besoin de s'inscrire dans un lieu et dans des temporalités. Ces besoins peuvent se résumer dans une notion d'espace à définir et à reconquérir et de temps à identifier et à habiter. C'est à partir de ces deux notions que s'est ébauché et affiné le projet de prise en charge de ces adolescents sans limites et perdus dans le temps.

A ces voyageurs sans bagages nous proposons un espace de vie délimité et des temps de vie structurés. Il ne s'agit nullement d'enfermement et de conditionnement. Il est nécessaire pour ces garçons de vivre dans un lieu stable qui leur fasse repère. Proposer d'abord un « *cadre psychique* » où les adultes, quels que soient leur fonction et leur rôle, participent à un constant travail de formation, d'élaboration, de conceptualisation. Il s'agit de maintenir un fonctionnement cohérent, d'où la confusion soit absente. Ayant à souffrir gravement d'un environnement incompréhensible pour eux, il est nécessaire qu'à Calendal ces adolescents puissent savoir qui est qui, qui fait quoi. Que les limites soient bien définies et expliquées. Il est de la responsabilité de l'institution de donner un cadre et un accompagnement dans la durée à ces jeunes qui ont connu l'errance et la perte de repères. Ayant intégré des limites et des expériences positives d'existence, le jeune pourra entrevoir et élaborer un projet de vie à long terme.

2.2 CARACTERISTIQUES DE LA PRISE EN CHARGE

2.2 1 Implantation et capacité

Le foyer est implanté à Marseille dans le 5^{ème} arrondissement. Dans ce quartier sont situés depuis le milieu du XIX^{ème} siècle un nombre important de cliniques, hôpitaux et institutions sociales : hôpital de la Timone, hôpital de la Conception, Hôpital de la Croix Rouge. La proximité des transports en commun, bus et métro, facilite les déplacements. Le foyer est habilité à recevoir 39 garçons âgés de 14 à 21 ans.

Le foyer est intégré à la vie de la cité. Cette proximité permet d'inviter les jeunes et les habitants du quartier à se rencontrer. Un jeune, logeant sur un studio, à la fin de sa prise en charge pourra se voir octroyer un baïl glissant et occuper d'une manière définitive un logement. Rentré comme exclu, il pourrait devenir un citoyen intégré lors de son départ du foyer. L'inscription dans le tissu social du foyer permet au jeune au terme d'une période d'adaptation de participer à des activités dans les différents centres de loisirs de la ville. La diversité des solutions d'intégration scolaire et professionnelle facilite l'admission des jeunes dans des établissements scolaires différents, ceci pour éviter la stigmatisation et l'effet de masse qui pèseraient sur une structure d'accueil qui accueillerait tous les jeunes de Calendal.

Les jeunes ne sont pas coupés totalement de leur environnement familial. Ils peuvent lors des sorties retrouver leurs familles, les camarades de classe. L'accès à cette proximité n'est possible qu'à certaines conditions émises dans le règlement de fonctionnement et dont chaque jeune se voit remettre un exemplaire qu'il signe lors de son admission.

2.2 2 Description des lieux⁸⁴

Pour le directeur, il est essentiel de penser l'organisation du milieu en fonction des besoins des jeunes qui s'y trouvent.

2.2 2 1 Les structures d'accueil des adolescents

A Calendal chaque jeune a une chambre individuelle avec une clé. L'appropriation d'un « *lieu à soi* » pour chaque adolescent est d'autant plus importante qu'elle s'accompagne du sentiment de ne pas avoir de place ailleurs.

Dans l'enceinte de l'établissement sont aménagés 6 appartements :

- ◆ 1 appartement dit « *de week-end* » de 8 places aménagé spécialement pour recevoir les adolescents ne pouvant partir dans leur famille durant les vacances.
- ◆ 2 appartements de 5 places
- ◆ 2 appartements de 4 places

Chaque appartement est confié à un éducateur, dit éducateur d'appartement, qui est chargé du suivi des adolescents. Une maîtresse de maison est affectée à chaque appartement.

- ◆ 4 chambres autonomes de type chambre d'hôtel avec douche et sanitaire
- ◆ 4 studios pourvus d'un espace cuisine et de sanitaires.

Les 8 adolescents les plus autonomes sont suivis par un éducateur, dit éducateur « *de cour* »⁸⁵, et une conseillère en Economie Sociale et Familiale.

A l'extérieur 13 places en studios sont allouées dans le quartier pour des jeunes préparant leur sortie du dispositif de prise en charge. Un éducateur et une maîtresse de maison sont affectés à l'accompagnement de ces jeunes.

Tous ces lieux retraçant des espaces privés et des espaces publics (collectifs) ont été pensés en référence aux nécessités éducatives de l'établissement. L'adolescent va pouvoir vivre un parcours qui tracera son évolution avant d'organiser son départ. De l'appartement d'accueil il passe dans l'appartement où il restera pour être orienté ensuite

⁸⁴ Voir plan de masse en annexe 1, p.I

⁸⁵ Personnel éducatif dont la mission est d'accompagner les jeunes qui ne vivent pas sur les appartements. Ils interviennent « *sur la cour* » où ils rencontrent les jeunes qui vivent dans les appartements extérieurs à l'institution ou sur les chambres et les studio ayant un accès direct « *sur la cour* ».

dans une chambre individuelle autonome. Il terminera son placement en studio. Il n'y a pas de durée déterminée pour chaque étape. C'est l'évolution du jeune qui marque le passage d'un lieu à un autre. Parfois ce changement s'effectue sans attendre qu'il soit parfaitement prêt : c'est son âge ou sa situation qui va activer ce changement d'affectation de lieu qui peut se révéler l'occasion « *d'un nouveau départ* ».

2.2.2.2 Les bâtiments pour donner des limites et rassurer

Donnant dans la cour un bâtiment constitué de cinq ensembles regroupés:

Le Centre de Loisirs et d'Informations Pluridisciplinaires, communément appelé le C.L.I.P. Dans cet endroit les jeunes trouveront un espace de lecture, des jeux vidéo, des ordinateurs.

Le bureau des éducateurs

Le bureau des deux chefs de service

Une buanderie destinée aux garçons hébergés dans les studios et les chambres indépendantes.

Un bureau et un atelier pour les éducateurs techniques

Au rez-de-chaussée du bâtiment principal sont installés dans une première partie, une salle d'accueil, les bureaux de l'économiste, de la secrétaire, de la comptable et celui du Directeur. Plus loin le self-service accueille les garçons installés en chambre. Un appartement spécifique est utilisé durant les week-ends et les vacances où sont reçus les jeunes qui restent dans l'établissement.

A l'arrière du bâtiment principal une cour est aménagée pour permettre les jeux. Celle-ci est bordée d'un ensemble de trois salles où les éducateurs techniques entreposent le matériel et pratiquent les activités techniques.

L'accès aux différentes parties ne peut se faire qu'accompagné par un éducateur. L'adolescent possède la clé de sa chambre. Mais l'accès dans les autres lieux est fermé et ne peut être ouvert que par un éducateur, en fonction de l'heure et de l'activité du jeune. Ainsi durant le repas ou la soirée les jeunes restent sur l'appartement où ils ont été affectés et ne peuvent le quitter sans être accompagnés. Les principaux accès sont fermés par des « *passes* » que seul possède le personnel. Le jeune qui veut sortir doit le demander à un éducateur.

Si notre mission est de les inscrire dans un lieu protecteur elle est aussi de les confronter au monde extérieur. Ceci pour évaluer les effets de notre action éducative, pour leur éviter une dépendance à l'institution et les mettre en contact avec l'environnement qui sera le leur à leur départ. Calendal n'est pas un « *hôtel* ». Les entrées et les sorties sont contrôlées. Il faut être autorisé pour y rentrer et pour en sortir. Tout jeune qui quitte

Calendal en soirée ou durant les vacances part avec une autorisation de sortie. L'ensemble de ces dispositions permet d'inscrire le jeune dans un lieu. De marquer des limites physiques et petit à petit de l'assurer de la pertinence de ce lieu. C'est aussi de le préparer à appréhender les exigences de l'environnement extérieur pour s'y intégrer à son départ.

2.2 3 L'environnement humain

A Calendal la relation éducative se déroule toujours dans «*un univers interactionnel*»⁸⁶ où le «*faire*» est tout aussi important que le «*dire*». Cet apprentissage se fait de multiples manières : l'une est la répétition de la demande et l'établissement de liens entre son acceptation par le jeune et la gratification faite par le personnel lorsqu'un tel accord se produit. En sens inverse, la sanction a valeur de message négatif et d'invitation à des changements lorsque les actes sollicités ne sont pas posés. Très souvent confondu avec celui de «*punition*» le terme de «*sanction*»⁸⁷ est équivoque : «*contaminé par l'idée d'expiation, il est resté longtemps marqué par la honte jusqu'à devenir un sujet de recherche oublié*».⁸⁸ A Calendal la sanction éducative est pensée dans un horizon éducatif, dégagée d'un héritage qui faisait la part belle à la conception expiatoire et détachée du courant behavioriste. Ainsi un jeune qui casse un carreau devra le réparer avec un éducateur technique et payer le carreau avec son argent de poche. Une plainte pour dégradation de matériel accompagnera cette «*sanction-réparation*».

C'est, au moins dans les premiers temps de sa présence à Calendal, par «*le faire ensemble*» avec des adultes sécurisants et engagés que ces jeunes pourront amorcer un processus éventuel de changement par rapport à la vision qu'ils ont d'eux-mêmes et des autres. L'agir est la principale caractéristique de ces jeunes. La plupart sont allergiques à toute approche centrée sur l'échange verbal. Ils acceptent mieux un lieu de valorisation et de socialisation parce qu'il y a mobilisation du corps dans une activité concrète.

Ainsi la présence en journée d'un éducateur technique spécialisé et d'un éducateur technique en formation concrétise cette approche. Le relais est pris par le personnel éducatif, éducateurs spécialisés, moniteurs éducateurs pour l'accompagnement des jeunes dans les temps de soirée et les périodes de congés.

La présence de deux équipes, l'une éducative et l'autre techniques, dirigées par des chefs

⁸⁶ Capul Maurice, Lemay Michel, Op.Cit. p. 133

⁸⁷ Le mot sanction dérive du «*sancire*» qui signifiait «*rendre sacré, inviolable*», puis «*établir solennellement, par une loi*», d'où «*ratifier, sanctionner*» Dictionnaire historique de la langue française, Op. Cit., p, 1870

⁸⁸ «*La sanction*» Barraband M., Deswaene B., La lettre de l'enfance et de l'adolescence, Revue du Grape, Edition Erès, n°57, septembre 2004, p.6

de service éducatif et pédagogique est venue imprimer une dualité dans l'équipe: celui qui fait et celui qui dit.

La fonction de chef de service pédagogique ne permet pas d'éclaircir la situation et renforce les soupçons visant à favoriser l'aspect technique sur l'action éducative.

A mon arrivée en 2002 je remarquais l'absence d'observations écrites, la banalisation des rapports de comportement au Juge, la pauvreté du contenu du projet d'établissement. La réticence du directeur pour la chose écrite est transmise à l'équipe qui doit privilégier l'action à la transcription écrite. Le directeur participe à toutes les réunions. L'expression verbale est le mode de communication presque unique et unilatérale. Les conflits entre les membres de l'équipe et le directeur sont nombreux. Bon nombre de départs de personnel se soldent au tribunal des prud'hommes.

2.2 3 1 Le profil de l'équipe éducative en place

A Calendal l'ensemble des salariés n'est pas identiquement qualifié. Le personnel éducatif regroupe dix éducateurs. Tous ne disposent pas du diplôme d'éducateur spécialisé. De plus ce groupe est scindé en trois catégories : les anciens et les personnes nouvellement arrivées qui sont qualifiées et les non qualifiées.

Deux éducateurs arrivés il y a plus de quatre ans possèdent le diplôme d'éducateur spécialisé. Ils sont âgés de 35 et 45 ans.

Cinq personnes de moins de trente ans qui sont qualifiées (un éducateur spécialisé, deux monitrices éducatrices, un moniteur éducateur et une conseillère en économie sociale et familiale). Ils ont intégré la structure depuis moins de 2 ans.

Trois personnes arrivées depuis moins de un an ne sont pas qualifiées, elles sont âgées de moins de 30 ans.

D'autre part une éducatrice en formation de la Protection Judiciaire de la Jeunesse effectue un stage de 9 mois au sein de l'établissement.

En outre, depuis trois ans nous accueillons des stagiaires en formation (en général en stage dernière année) d'éducateur spécialisé venant d'une école de formation marseillaise. En 2004 nous avons reçu trois stagiaires, en 2005 une seule.

Il est remarquable que le type de population reçu à Calendal désoriente parfois les nouveaux personnels qui ne pouvant faire face ou désorientés préfèrent renoncer et s'en vont souvent avant la fin de la période d'essai.

2.2 3 2 L'équipe de cadres : une organisation pyramidale

Le directeur dirige, donne du sens et sécurise ses collaborateurs. Il opère des choix stratégiques. Il anticipe les évolutions et développe des actions pour valoriser et augmenter les compétences et la mobilisation des personnels.

Le directeur à Calendal est à la tête de l'organisation. Deux chefs de service éducatif, présents à tour de rôle de 7 h 30 à 23 h, assurent la continuité du relais entre la direction et l'équipe éducative constituée de dix éducateurs. Un psychologue intervient en temps de vacation sur les temps de réunions. Quatre veilleurs de nuit, par équipe de deux, prennent le relais des éducateurs de 23 h à 6h30. Une chef de service pédagogique a en charge la responsabilité du Centre de Loisirs et d'Informations Pluridisciplinaires. Elle supervise l'action des personnels de service, cuisinier, maîtresses de maison, éducateurs techniques. Une secrétaire et une comptable complètent ce dispositif.

Un management directif vient renforcer cette organisation. Le directeur se vit comme charismatique, ses décisions sont souvent unilatérales. L'engagement fort demandé à l'ensemble du personnel est soutenu par l'omniprésence du directeur à tous les échelons de l'organisation. Ce management tient peu compte de l'influence du milieu dans lequel il évolue: les autres institutions, les réglementations, les organisations professionnelles. Ce fonctionnement laisse peu de place aux initiatives et donne parfois l'impression d'une « *vie en vase clos* » d'où seule émergerait la parole du directeur. Les réunions sont organisées en fonction de la présence du directeur. La mise en avant constante du projet global par le directeur tend à effacer la personnalité de chacun et surtout à nier la parole de l'autre.

Au-delà de l'enveloppe physique que représente l'environnement géographique et humain, Calendal se doit de construire une perspective pour chaque jeune et de préparer sa sortie soit par un retour en famille soit par son installation dans une vie de jeune adulte.

2.2 4 Le projet d'établissement

Un attachement particulier a été mis à réécrire en novembre 2002 le projet pédagogique de l'établissement.

Le projet d'établissement, élaboré avec l'appui de l'U.R.I.O.P.S.,⁸⁹ a redynamisé l'institution et ses différentes ressources. Lors de la réécriture du projet, j'ai eu à faciliter la contribution de chacun des acteurs tout en étant attentif au respect des champs respectifs d'intervention et de compétence. En effet des réunions spécifiques furent mises en place pour permettre à chacun, suivant sa fonction, de participer à l'élaboration et à l'écriture de ce projet.

C'est une œuvre collective qui légitime l'autorité et la compétence de l'institution. Le projet d'établissement contribue à affirmer son identité, sa mission à moyen terme et les moyens mis en œuvre pour l'atteindre. Le socle de ce projet est construit à partir de principes d'actions communs. Il donne de la valeur aux pratiques et à la qualité de

⁸⁹ Union Régionale Interfédérale des Oeuvres et Organismes Privés Sanitaires et Sociaux

l'accompagnement des jeunes. La réécriture du projet d'établissement, que j'ai conduite, est liée aux enjeux des évolutions à envisager pour mettre en place les outils de la loi de 2002 (Projet individualisé, livret d'accueil, conseil de la vie sociale, processus d'évaluation): autant d'éléments qui conduisent le personnel à développer un sentiment d'appartenance à l'institution au-delà des intérêts particuliers. Charge à l'équipe de direction future de tenir de façon dynamique cet idéal commun. A mon sens le projet d'établissement est le premier outil mis en place car il représente le socle et la base de l'institution.

Le directeur a accepté le projet. Il en a communiqué le contenu que l'association et les organismes de tutelle ont avalisé.

L'élaboration du projet a permis de clarifier les outils de la loi de janvier 2002 qui restent pourtant encore à élaborer. En outre le projet d'établissement sera un appui nécessaire à la communication externe et interne que j'envisagerai de conduire de ma place de directeur. Il constituera pour moi un véritable support de communication pour informer les usagers, les professionnels de Calendal et aussi pour informer les partenaires extérieurs, des intentions de l'établissement, de ses missions, des conditions et des modalités de conduite du projet.

2.2 5 Les six principes de la pédagogie de Calendal

Aujourd'hui se dessine un nouveau travail social, dont la philosophie et l'éthique s'appuient sur des principes et valeurs humanistes qui sous-tendent toute tentative d'insertion de personnes en difficulté, à Calendal ce sont des jeunes adolescents « difficiles ».

Le projet pédagogique de Calendal doit permettre au jeune de réussir où il échouait auparavant en lui donnant et en confortant les moyens de devenir le propre artisan de son éducation et de la construction de son avenir.

Les principes éducatifs, nous les avons rassemblés en six points.

Le non renvoi

C'est la pierre d'angle du dispositif de prise en charge. Lors de son admission, il est stipulé à chaque jeune qu'il ne sera pas renvoyé. Ainsi, lorsque le règlement lui est expliqué il peut en prendre toute la mesure. Il y a des choses qui lui sont interdites de faire, non parce qu'il sera renvoyé s'il les fait, mais parce qu'en elles-mêmes elles ne sont pas indiquées pour lui.

D'autre part ce principe sera repris également par les autres jeunes qui confirmeront cette pratique au nouvel arrivant.

Notre mission est l'accueil de ces jeunes. Leur renvoi précipiterait leur chute et renforcerait leur vulnérabilité, leur culpabilité et leur sentiment de dévalorisation.

Le placement en internat qui a eu ses heures de gloire est actuellement présenté comme un lieu d'aliénation et de promiscuité. Si le projet vise l'exclusion il faut s'y opposer. « *Un tel lieu ne peut avoir sa justification que si des actions précises, intensives, coordonnées sont mises en place par du personnel bien qualifié et dans une optique réintégrative* »⁹⁰, ce qui veut dire l'édification d'une série d'étapes entre l'entrée et la sortie, entre l'intérieur et l'extérieur. Nier la nécessité de tels lieux peut paraître généreux, mais cette négation systématique condamne en fait toute une population à se retrouver dans la réalité mortifère de l'errance de la rue et du rejet et, souvent, en fin de compte en prison.

Le directeur est garant de cette mission d'accueil et des visées développées par l'association. Il doit assumer contre vents et marées cette mission, persuadé que bien souvent ce ne sont pas les jeunes qui sont difficiles mais leur accompagnement.

L'éducabilité

Bien que Calendal soit un établissement solide, structurant, chaque jeune a sa personnalité propre. Il est différent et les stratégies d'approche doivent être personnalisées. Cette perspective doit encourager les actions qui favorisent l'émergence de capacités souvent ignorées du jeune lui-même. C'est une notion simple et compliquée. Simple parce qu'elle affirme que le sentiment que nous avons de la valeur de chaque jeune est lié au fait que d'autres peuvent compter sur lui. Compliquée, parce que le jeune a besoin d'agir de manière responsable, même si il ne se connaît pas lui-même, et si confus et ébranlé que soit son sentiment d'identité. Paul Ricoeur résume en ces termes cette disposition : « *Parce que quelqu'un compte sur moi, je suis comptable de mes actions devant un autre* »⁹¹.

De plus, il est observable que la ténacité que le jeune a mise pour « *délinquer* » sera la même que celle qu'il développera quand il aura dépassé le cap de la délinquance.

Ainsi le directeur doit porter la conviction que chaque jeune est éducatable, qu'il peut s'en sortir. Cette conviction doit transparaître tant auprès des éducateurs, des parents quelquefois désespérés ou exaspérés des actes de leur enfant que des autres intervenants qui ne croient pas au jeune.

La solidité de la structure

Ce concept est simple : nous développons l'idée que l'établissement doit être assez solide pour que les jeunes puisse s'y confronter. L'objectif est de rassurer l'adolescent et d'éviter qu'il ne perde vainement son énergie à en chercher les failles. Nombre de jeunes disent

⁹⁰ Capul Maurice Lemay Michel, Op.Cit.,p.305

⁹¹ Ricoeur Paul, «*Soi-même comme un autre*», Ed. Le Seuil,Paris,1990,p.196

avoir « *testé les éduc.* » avant de s'accrocher. Face à cette évolution, les femmes ne disposent pas des mêmes atouts que les hommes : elles ne disposent pas des attributs valorisés dans la culture de rue (force physique, virilité, ton de la voix). Elles doivent donc procéder d'une autre manière : la force psychique (c'est-à-dire ne pas « *craquer* » malgré les tests) permet d'établir la réputation.

Le directeur a un rôle déterminant pour assurer la cohésion et la cohérence de tous les acteurs agissant dans l'établissement. Il s'assure par l'organisation structurelle de l'établissement (parité hommes femmes, répartition des tâches, et organisation des plannings) de la sécurité des personnes.

L'exemplarité

Chaque adulte dans l'institution se doit d'être exemplaire : il parle et s'habille correctement, il arrive à l'heure, il tient ses promesses, il ne tourne pas le dos... Par exemple il est interdit de fumer dans l'ensemble de l'établissement, dans les bâtiments comme dans la cour. Cette interdiction sera respectée par les adultes et par les jeunes. Un juge en visite dans l'établissement, qui ne connaissait pas cette règle, s'est vu rappelé à l'ordre par un jeune... Ce fut l'occasion d'un échange fructueux pour le jeune avec le magistrat sur la nécessité du rappel à la loi !

Le dépôt de plainte

La loi n'est pas initiée par le foyer, ni par le directeur. Elle existe et tous doivent la respecter. C'est pourquoi lorsqu'un jeune commet un délit, un passage à l'acte (bris de matériel, insultes racistes, menaces de mort) nous déposons plainte. J'ai constaté que, passé un certain temps, les plaintes concernant le jeune mis en cause s'espacent et disparaissent. Cette pratique permet au jeune de prendre conscience de la réalité et de s'inscrire dans la société au même titre que n'importe quel citoyen.

Le traitement pédagogique du conflit

Donner des gages afin de susciter la confiance cela ne signifie pas pour autant tout accepter. La relation éducative telle qu'elle est décrite est un rapport de force. Les jeunes veulent s'assurer de la solidité du lien mais aussi vérifier la force de caractère de leur interlocuteur.

Jusqu'à leur arrivée au Foyer la plupart des jeunes instaurent le conflit, le gèrent et le maîtrisent. Ils ont souvent eu face à eux des adultes qui se réfugiaient dans la fuite ou l'évitement. A Calendal, nous tentons de montrer à ces jeunes que nous pouvons être à l'initiative d'un conflit que nous maîtrisons. Les jeunes se trouvent non plus acteurs mais observateurs du conflit, de sorte qu'ils perçoivent que le conflit peut être constructif dès lors qu'il débouche sur le dialogue.

Le positionnement de chaque personne au sein du foyer doit tendre à rassurer le jeune. « *Les gens seraient davantage liés par le conflit verbal que par l'accord verbal, tout au moins par un accord immédiat. Dans le conflit, les jeunes ont plus d'effort à faire pour communiquer. Comme souvent dans les négociations sociales ou diplomatiques, les règles élémentaires d'engagement rapprochent progressivement les parties* »⁹². La scène du conflit devient un terrain de négociation et d'entente où les jeunes apprennent à écouter et à répondre au moment même où ils ressentent leurs différences avec plus d'acuité.

Tout conflit doit déboucher sur un dialogue. L'intervenant doit conserver la face de l'adolescent et ne pas le prendre de « haut ». « *Aux images de verticalités (« prendre de haut », « les grands mots ») sont associés des jugements négatifs. « Le lexique de l'horizontalité est connoté positivement.* »⁹³ Les « face à face », les « têtes à têtes » sont des moments souvent évoqués comme des échanges privilégiés.

Le directeur s'assure que chacun est en capacité d'affronter, de se confronter dans le respect de l'intégrité physique et psychique du jeune. C'est au moment de l'embauche des personnes, dont est garant le directeur, que devront être mises en avant les capacités de la personne à faire face à ces jeunes. Les expériences sur le terrain viendront renforcer cette capacité à se positionner dans des conflits.

L'énonciation de ces principes doit s'accompagner d'un dépassement de l'héritage historique, caritatif et volontariste transmis fortement par le directeur en place. Mon rôle de futur directeur consistera à lui substituer une véritable ingénierie professionnelle.

2.2 6 Développer une éthique dans l'accompagnement

L'éthique que je tendrai à favoriser se veut sans doute moins large et moins évanescence que par le passé, mais davantage opératoire au sein des relations entre prestataires et bénéficiaires. En premier lieu, elle se manifeste par le respect d'une déontologie professionnelle, par l'affirmation de droits accrus pour les jeunes, par la volonté de replacer ceux-ci au centre du dispositif; en second lieu, par la prise en compte plus complète de leurs besoins et de leurs spécificités, par la recherche de leur promotion personnelle et sociale.

Elle tendrait à valoriser tous les modes de consultation et d'appréciation qui peuvent être proposés aux jeunes, afin de rechercher leur consentement éclairé chaque fois que cela est possible, elle vise encore à davantage associer les familles à l'action des professionnels.

⁹² Senett Richard « *Le travail sans qualité* » Ed. A. Michel, Paris, 2000, P.203

⁹³ Coutant Isabelle Op.Cit. p.240

2.2 7 L'accompagnement éducatif est un art

L'accompagnement nous dit Guy Le Bouède⁹⁴ est « *un art, et non pas une science, ni une technique. On l'apprend par la pratique, par ajustements successifs.* » Il ajoute : « *trois processus indissociables : accueillir et écouter l'autre, l'aider à discerner et délibérer, cheminer avec sollicitude à ses côtés.* »

A Calendal nous faisons nôtres ces processus et au regard de notre pratique je peux dire que :

- Pour « *accueillir et écouter l'autre* » il me faut accompagner l'équipe de professionnels à bousculer ses certitudes, ses préjugés et offrir des espaces de parole.

- Pour « *aider à discerner et à délibérer* » il me faut encourager l'équipe à construire avec le jeune des stratégies pour vivre avec le découragement, le regard de l'autre, l'angoisse du changement.

- Pour « *cheminer avec sollicitude à ses côtés* » il faut accepter de donner du temps à l'équipe et de donner du temps au jeune, pour mener à bien son projet, réinscrire son histoire dans une autre trajectoire que celle connue de l'échec. « *Notre rôle éducatif est de donner aux jeunes le moyen d'atteindre à leur autonomie de comportement et au sens de leur responsabilité libéré des entraves de la culpabilité.* »⁹⁵

A Calendal cet accompagnement se situe tant au niveau de l'apprentissage scolaire, que des gestes de la vie quotidienne (dire bonjour, enlever sa casquette, faire son lit...) que dans le dispositif de formation qui contribue à la confiance, à la responsabilité et à la valorisation. La reconnaissance éprouvée à travers ce positionnement constitue des supports potentiels de « *conversion* » pour le jeune.

Cet accompagnement « *institutionnalisé* » devrait s'ouvrir sur des approches externalisées avec des partenariats à construire. La philosophie dans laquelle j'engagerai les équipes tendrait à favoriser les modes d'aide et d'accompagnement ne nécessitant pas d'institutionnalisation ou de dispositif lourd et enfermant. De faire naître la construction de dispositifs favorisant une prise en charge séquentielle des jeunes. Les jeunes de Calendal doivent pouvoir bénéficier des prestations de plusieurs services, psychiatrie, pédo-psychiatrie, orientation scolaire, bilan... en fonction de leurs besoins spécifique. Le recentrage sur la personne et son parcours entraîne une diversification naturelle des structures offrant des prestations.

⁹⁴ Le Bouède G. « *La démarche d'accompagnement, un signe des temps* » in Interdépendances article « *L'accompagnement est un art* » A la rencontre du Groupe S.O.S., Juin 2003, p.32

⁹⁵ Dolto Françoise « *Une vie de correspondances* » Ed. Gallimard Paris, 2005, p.183

Cette diversité doit m'amener à accompagner un changement dans la notion même d'établissement, à travailler davantage en partenariat et en réseau transversaux d'équipes et de services. Cette nouvelle donne conduit à la nécessité d'une coordination accrue et à un mode de management renouvelé et tourné vers ces objectifs. Cette nouvelle orientation consiste à intégrer l'activité sociale et médico sociale de Calendal dans une certaine rationalité. En effet il s'agira de ma place de directeur de doter l'institution de concepts, de méthodologies et d'outils qui en fassent un véritable secteur d'activité correspondant à sa réelle importance dans le paysage économique, social et politique. Ces méthodologies sont le management, la gestion des ressources humaines, la démarche de projet, les techniques d'évaluation, bref toute une palette disciplinaire. Ce transfert peut s'effectuer sans signifier pour autant une perte d'âme. Il convient d'abandonner le style directif, charismatique, paternaliste. Bien entendu cela nécessite de la compétence à tous les niveaux et interpelle tour à tour les formations, les modes de recrutement et d'évolution des personnels.

2.3 LES AXES FORTS ET LES LIMITES AUXQUELLES SE TROUVE CONFRONTE LE DIRECTEUR

2.3 1 Les axes forts de la prise en charge de Calendal

2.3 1 1 Le sens de l'action

La construction d'une pratique spécifique, élaborée et expliquée donne un sens à l'action des professionnels. Ce travail trouve sa valorisation dans l'évolution positive de la plupart des jeunes. La remarquable évolution d'un bon nombre de jeunes encourage les personnels dans l'entreprise difficile qu'ils mènent.

Un management plus ouvert sur la participation des salariés donnerait encore davantage de sens aux actions menées par l'équipe.

2.3 1 2 La force de l'équipe

« Lorsque la relation d'encadrement s'inscrit dans la durée, la confiance est attribuée au professionnel s'il manifeste son « intérêt » pour le jeune qu'il a en face de lui. La disponibilité et la ténacité de l'éducateur (à savoir une présence et un intérêt durables) apparaissent comme deux critères essentiels permettant aux jeunes d'évaluer son degré d'investissement. »⁹⁶

Le projet et l'action menée au quotidien soudent l'équipe. *« Les liens véritables avec autrui qui naissent de la reconnaissance de l'incompréhension mutuelle sont encore amoindris par le communautarisme et le protectionnisme moral, par ces affirmations*

⁹⁶ Coutant Isabelle, Op.Cit., p.237

claires des valeurs partagées, par le « nous » du travail en équipe»⁹⁷. Le rôle du directeur serait réellement de s'assurer de la cohésion de l'ensemble de l'équipe. Le directeur est soucieux de chacun pour que le professionnel « en perte de vitesse » puisse trouver auprès de ses collègues un encouragement et une aide à son engagement. Cette action est empreinte de paternalisme favorisant les uns au détriment des autres. Elle accentue le caractère directif du management et tend à mobiliser les énergies des personnels vers des stratégies d'opposition qui génèrent des rancœurs et des dissensions entre le personnel.

2.3.1.3 De la capacité à prendre et à donner du temps

Le temps du sujet ne coïncide pas avec les temps de la protection de la personne et des soins corporels. « Nous devons être conscients qu'il faut du temps et du suivi dans l'action en matière d'éducation. Or le besoin de temps, plus que celui de structures, pose problème aux politiques ». ⁹⁸ Les initiatives sans perspectives à courts, moyens et longs termes diluent les énergies et annihilent les chances d'intégration réussies. Il faut savoir « donner du temps au temps ». Et de plus, ne pas vouloir inscrire la vie dans des temporalités figées. Ainsi la durée dans un espace de vie à Calendal (l'appartement, la chambre seule ou le studio) n'est pas définie par avance mais correspond à des changements mêmes minimes dans le langage, les attitudes du jeune. Et parfois à des moments où il ne s'y attend pas.

L'arrivée parfois tardive des jeunes dans le dispositif contenant de l'internat aboutit souvent à ne pas traiter un trouble de la personnalité sévère pendant plusieurs années et à envisager beaucoup trop tardivement une mesure plus globale et plus ferme qui aurait pu stopper l'organisation d'un processus morbide.

Les éducateurs arrivant à Calendal ont tendance à se référer à l'action, attitude renforcée par le management actuel du directeur. Un accompagnement moins autoritaire des éducateurs leur permettrait de prendre le temps de saisir le sens du projet global de l'établissement pour optimiser la compréhension de leur parcours de vie et envisager alors des actions concertées tant avec les professionnels de Calendal qu'avec les professionnels à l'extérieur de l'établissement.

2.3.2 Les limites de la prise en charge

2.3.2.1 Des populations nouvelles

De nombreuses critiques sévères ont été adressées à Calendal concernant les jeunes touchés par des troubles psychologiques. Il s'agirait de remettre au premier plan la

⁹⁷ Sennett Richard, Op.Cit., p.209

⁹⁸ Lorrain Jean-Louis « Adolescence : comment en sortir ? », Rapport sénatorial, n°242, Imprimeries Réunies, Paris, 2003, p.71

fonction asilaire de soin psychique actuellement bradée au profit de fonction promotionnelle du soin éducatif. Se vouer à cette population peut aussi bien révéler de solides qualités pragmatiques que venir conforter tout l'infantile d'une pensée magique. Le piège étant que soient confondues prise en charge éducative, prise en charge sociale, prise en charge de soin. Il s'agirait de mettre en place des stratégies de soin et d'accompagnement efficaces et respectueuses des données locales et des itinéraires des jeunes.

2.3 2 2 Faire une place aux parents

« *La stigmatisation des parents démissionnaires, a fait place, depuis quelques années à une valorisation des compétences parentales dont l'exercice doit être soutenu y compris quand une rupture entre l'enfant et ses parents s'avère indispensable, la séparation ne doit pas constituer une fin en soi* ». ⁹⁹ Cette stigmatisation encore vivace à Calendal doit s'effacer. Il s'agirait de s'appuyer sur la compétence de chaque famille. Le changement de direction devrait permettre de donner un sens nouveau et d'infléchir des pratiques institutionnelles plus en accord avec l'esprit de la législation ¹⁰⁰ et le souci de la bien traitance des jeunes et de leur parents. Le directeur devra favoriser le passage d'une logique de séparation à une logique de maintien des liens, dans une recherche de collaboration avec les familles. Ce travail qui n'est pas ancré dans la culture de Calendal devra faire l'objet d'un travail de fond, y compris avec l'appui d'intervenants extérieurs, avant d'envisager de lui donner une forme.

2.3 2 3 Un travail de partenariat à étendre

Il est important de souligner que chaque mise en place d'un dispositif qui intervient sur les jeunes délinquants, dans un monde globalisé par l'exclusion, ne peut se faire ex abrupto. « *En effet, toute promotion abusive de structures d'accueil et de prise en charge de jeunes en grande précarité est susceptible, si l'on n'y prend pas garde, de conduire les familles, ou d'autres formes de solidarité qui agissent sur les capacités de prévention et de soin, à se désabonner de leur rôle en raison de l'existence même de telles institutions*

⁹⁹ Introduction du Rapport Roméo sur « *L'évolution des relations parents-enfants-professionnels* », octobre 2001

¹⁰⁰ La Loi du 6 juin 1986 définit la place des familles dans leur relation avec les services de l'ASE, elle affirme la protection des prérogatives des parents; le placement administratif ne pouvant se faire sans leur accord et leur avis sollicité en cas de placement par le Juge des Enfants L 223-2 et L 223-3 du C.A.S.F.

présentées de façon abusivement trop positive »¹⁰¹. Il est souhaitable que le placement soit, et reste, une béquille provisoire, voué à disparaître le plus rapidement possible et à permettre la réintégration du jeune dans son milieu.

Toute l'entreprise d'accompagnement, à Calendal, se légitime et fonctionne à partir d'un programme. Ce dernier voudrait que ceux qui disposent de toutes les clefs, de l'analyse du problème à l'administration de solutions parachutent leur bonne volonté, leur intrépidité technique et leur désir d'aider. Et ceci sans se soucier plus avant des réalités locales, des singularités de situations, des modalités locales d'analyse et de recherche de solutions. Et sans prendre appui sur les liens sociaux. Calendal peut apparaître comme « *une citadelle* » tant les liens avec les partenaires sont ténus. Calendal en tant que structure très formalisée et hiérarchisée s'adapte plus difficilement aux exigences de l'environnement. Comme le souligne Michel Crozier¹⁰², plus un système est organisé et rigide plus les changements sont difficiles. Le changement est le résultat d'une implication et d'un apprentissage collectif.

La participation active des Juges des Enfants et des Inspecteurs de l'A.S.E masque parfois l'absence de recherche de solutions pour les jeunes autres que le placement en institution. Calendal se place souvent comme l'unique solution pour ces jeunes et peine à ouvrir à d'autres services (pédopsychiatrie, psychiatrie) la possibilité d'intervenir dans l'accompagnement des jeunes qui sont confiés à l'établissement. Mon objectif serait de trouver à appuyer notre travail sur un réseau de professionnels, de services et d'institutions. Ce sera de ma responsabilité d'activer et de développer mes réseaux pour compléter les prestations de Calendal et étendre le plateau technique vers des partenariats spécifiques répondant aux besoins en évolutions des jeunes.

2.3 2 4 Une transversalité des partenariats à trouver

L'accompagnement de ces jeunes se *caractérise « par une complexité irréductible et par la multiplicité d'acteurs légitimes »*.¹⁰³ il faudrait que Calendal apprenne « *à travailler de façon contractuelle et en déléguant, en déconcentrant le plus possible aux échelons pertinents, dans une logique de proximité et de meilleur accompagnement* ». ¹⁰⁴

¹⁰¹ Douville Olivier « *Enfants des rues* » in « Le journal des psychologues » n°225, mars 2005, p.23

¹⁰² Crozier M. « *A quoi sert la sociologie des organisations ?* » Seli Arslan, 2000 cité par J.M. Baude in « *Annales corrigés du diplôme d'éducateur spécialisé* » Ed. Vuibert, Paris, 2003, p.103

¹⁰³ Guegen Jean-Yves « *L'année de l'action sociale 2006* » chap.I Jean-Jacques Trégoat, Ed. Dunod Paris, 2006, p.11

¹⁰⁴ Ibidem p. 11

Dans tout l'ensemble de ce dispositif, il me paraît évident qu'il faut des éducateurs, des travailleurs sociaux, des psychologues, des psychiatres avec des options diversifiées, les uns allant dans le sens thérapeutique, les autres dans un sens plus communautaire, et d'autres dans un sens pédagogique et éducatif. Il est non moins évident qu'il faut une direction pour faire fonctionner de tels ensembles. Faute d'hommes et de femmes ayant un regard suffisamment global des moyens réels de coordination, on aboutit à ce que Pierre Verdier a nommé « L'enfant en miettes »¹⁰⁵.

C'est un changement de culture qui devrait s'opérer pour éviter cet éclatement entre les différents services que sont l'équipe de l'institution et les membres des services d'A.E.M.O., de l'A.S.E., du S.E.A.T., de la P.J.J. Ce changement est très largement préconisé par des rapports parlementaires et sa mise en oeuvre stipulée dans les textes législatifs¹⁰⁶.

En interne, le clivage entre les services éducatifs, pédagogiques et techniques ne facilite pas l'adhésion de tous au projet et renforce la place prééminente du directeur comme coordinateur d'un ensemble parfois hétérogène.

2.3 2 5 Le manque de professionnels

Il est remarquable que le secteur « *internat* » ne recueille que peu d'enthousiasme de la part de la majorité des personnes qualifiées. Ceci semble dû aux conditions de travail : horaires décalés, travail en soirée et durant les week-end, ce qui ne facilite pas la vie familiale.

De plus, la stigmatisation de la population reçue décourage les professionnels qui orienteraient plus volontiers leur carrière vers des publics dont l'approche serait plus aisée. Le manque de projet dans les établissements recevant ce public dit « *difficile* » émousse l'enthousiasme des jeunes professionnels.

A Calendal la pénurie de candidatures est aussi une réalité. Des éducateurs formés dans les pays du Maghreb sont embauchés et doivent parfaire leur formation initiale dans les instituts de formation de travailleurs sociaux de Marseille. Leur présence permet de renforcer la compétence de l'équipe par la connaissance qu'ils ont des langues étrangères pratiquées par certains des jeunes. La jeunesse des professionnels, leur engagement peuvent être à l'origine du taux d'absentéisme quasiment nul. Il n'existe pas de possibilité de promotion interne à l'intérieur de l'établissement et la taille de l'association ne favorise pas l'embauche dans un autre service. Ainsi la continuité du

¹⁰⁵ Verdier Pierre, « *L'enfant en miettes* », Ed. Privat, Toulouse, 1978

¹⁰⁶ Loi 2002-2 du 2 janvier 2002 section 4 « *De la coordination et de la coopération* » art.21 propose de « *conclure des conventions* », « *créer des groupements de coopération sociale* », « *procéder à des regroupements* »

service est assurée majoritairement au travers du noyau que représente l'encadrement, le rapport coût efficacité est élevé. Le directeur et deux chefs de service présents depuis plus de vingt ans sont là pour marquer de leur empreinte la permanence et la continuité du projet. Cette situation a tendance à renforcer le management très directif du directeur. Par contre l'évolution de la masse salariale est faible, la majeure partie des éducateurs étant débutants ou en début de carrière.

2.3 2 6 Un turn-over important

Les exigences du projet, la vigilance de l'accompagnement, l'âge des éducateurs favorisent un turn-over important. Peu d'éducateurs diplômés parviennent à plus de trois ans d'ancienneté dans l'institution.

Quelles seraient les causes profondes de ce turn-over ? J'avance un certain nombre d'hypothèses :

L'éducateur est-il trop dépendant de l'équipe ou de la structure ? Cette situation nuit-elle à son autonomie ?

- Un contrôle social très fort et permanent
- Un salaire faible
- L'épuisement dans le poste de travail
- Les contraintes d'horaires et de présence.

Si tous les facteurs viennent renforcer le phénomène, je privilégie la première hypothèse. En effet, en observant les difficultés du métier et dans le contexte particulier de Calendal, la structure constitue un cadre rassurant à l'embauche. Ce cadre devient à terme contraignant car certainement rigide et non adapté à la capacité d'évolution de l'éducateur. Un éducateur ayant suivi une formation aspire nécessairement à un cadre d'action et de responsabilité plus large. La rigueur et l'intransigeance vis à vis des jeunes provoquent le départ de certains éducateurs dans des conditions souvent mal explicitées. Les éducateurs en formation renvoient à la structure et notamment au directeur les obligations réglementaires non encore à l'oeuvre dans la M.E.C.S. Ce fut le cas pour le projet d'établissement et le livret d'accueil. Il faudra les conclusions de l'audit pour qu'un projet d'établissement soit réécrit. Quant au livret d'accueil sa rédaction et sa diffusion ne sont pas encore terminées.

2.3 2 7 Le déficit de l'écrit

Le mode de management de l'actuel directeur a déployé un mode de relation où la parole fait autorité. La nécessité de développer une lisibilité transmissible dans les écrits devra se traduire par l'élaboration de documents. L'écrit emprunte des voies complexes et variées : cahier de liaison, rapport de synthèse, projet d'établissement, document individualisé de prise en charge, note de situation, rapport d'activités destiné aux

organismes de contrôle.

Le projet d'établissement a été réactualisé récemment. Le règlement de fonctionnement est revisité à chaque rentrée au mois de septembre. Cependant le livret d'accueil¹⁰⁷, préconisé par la loi de 2002, reste à terminer. Les contrats de séjour¹⁰⁸ restent succincts, insuffisamment formalisés et difficilement utilisables. Les rapports adressés au juge traduisent une position floue entre position éducative et devoir de rendre compte à la Justice. D'autres formes de documents écrits sont à perfectionner et à inventer.

La culture de l'oralité à Calendal s'est fortement développée du fait du mode de management du directeur. Le directeur actuel intervient peu dans le travail de l'écrit. Il l'a montré lors de la réécriture du projet d'établissement où j'ai « *bousculé* » les habitudes en favorisant un mode de travail plus participatif avec les personnels.

Enfin le management pratiqué et la culture de l'oralité ne placent pas les personnels dans des situations qui les autorisent à se servir de ce mode de communication pour s'exprimer. Cette peur traduit le peu de confiance que le directeur a développé chez les personnels en privilégiant l'action à la réflexion individuelle et l'oralité à l'écriture.

2.4 SYNTHÈSE ET STRATÉGIES

2.4.1 Les éléments de synthèse

La visée de l'association et les missions dévolues à Calendal sont clairement identifiées. Les principes de la mission dont le fondement est le non-renvoi des jeunes est exigeant et correspond à la mission. Cependant le type de relations entretenu par le directeur brise parfois l'élan et l'initiative des personnels.

Dans la perspective d'une prise de fonction de directeur, il me semble qu'une gestion des ressources humaines plus participative pourrait faire émerger plus d'initiatives et enrichir la pratique quotidienne. En outre, l'ouverture à d'autres partenaires permettrait d'étendre les compétences et l'offre de service de l'institution au bénéfice des personnels en répondant avec plus d'acuité aux besoins des jeunes.

¹⁰⁷ Le livret d'accueil au sens de l'article 8 de la loi du 2 janvier 2002 préconise qu' « *afin de garantir l'exercice effectif des droits, et notamment de prévenir tout risque de maltraitance lors de son accueil dans un établissement il est remis à la personne un livret d'accueil auquel sont annexés : une chartre des droits et des libertés de la personne accueillie, un règlement de fonctionnement et un contrat de séjour ou document individuel de prise en charge élaboré avec la participation de la personne accueillie* ».

¹⁰⁸ Le contrat de séjour ou document individuel de prise en charge définit les objectifs et la nature de la prise en charge dans le respect des principes déontologiques et éthiques, des recommandations de bonnes pratiques professionnelles et du projet d'établissement. Il détaille la liste et la nature des prestations offertes. (Art. 8 de la loi du 2 janvier 2002)

2.3 2 Les axes stratégiques

Les textes législatifs et réglementaires ont le mérite de poser un cadre. Il est donc important que le directeur s'attache à définir des stratégies de management permettant une meilleure compréhension des réglementations et une appropriation des outils imposés par le législateur. Cependant l'élaboration et la mise en oeuvre sur le terrain de ces dispositifs doivent être marquées par l'implication des dirigeants et des professionnels du secteur.

Le management répond à une question simple : comment conduire l'action collective des personnes qui constituent les ressources humaines d'une organisation vers la réalisation d'objectifs que cette dernière s'est assignée? C'est un ensemble de connaissances et de savoir faire qui sont à la disposition du directeur pour gérer les relations de l'institution avec son environnement en s'appuyant sur la gestion des ressources humaines. Ceci dans le cadre de contraintes, en vue de produire des résultats conformes aux objectifs organisationnels.

Si on peut penser que la stratégie se construit à plusieurs, alors elle consiste « à développer chez les acteurs institutionnels une conscience stratégique par la mise en place de processus d'appropriation, d'expression, de communication, à la fois individuels et collectifs ». ¹⁰⁹

A une centralisation du pouvoir décisionnel je proposerai la transformation d'un modèle d'action non dans les règles mais dans la nature des relations, afin de trouver un modèle de régulation qui tenterait d'intégrer toutes les contradictions, de développer des capacités cognitives, relationnelles et des modes de management. Le changement s'apparenterait à de nouvelles formes d'actions collectives pour découvrir et acquérir de nouvelles capacités pour élaborer et étendre une nouvelle structuration du champ d'intervention.

De plus, au sein de l'établissement, le projet soutenu par l'ensemble du personnel doit pouvoir être interrogé dans son évolution et son application par le directeur pour en évaluer et en valider la pertinence. Ce que je propose de construire, dans la lignée de mes prédécesseurs, à « Calendal », c'est d'abolir cette prétendue fatalité de la violence chez les jeunes qui nous sont confiés en mettant en avant leurs constructions sociales. C'est un travail de déconstruction des représentations sociales que j'engage avec tous les acteurs, en interne et en externe. Un travail d'analyse des facteurs éclairants qui sont mis en scène par ces jeunes et qui, au quotidien sont, ou peuvent être, vécus comme violents. Je développerai une stratégie axée sur la communication en interne et en externe de l'ensemble des acteurs. « *Les implications managériales se caractérisent par l'affrontement aux aléas, l'innovation, la complexité, la prise d'initiative ... De plus un*

¹⁰⁹ Batifoulier F., Noble F., Op.Cit.,p.152

même professionnel peut se trouver à certains moments dans des situations à prescription stricte où il n'aura à mettre en œuvre que des savoir-faire limités et à d'autres moments dans des contextes à prescription ouverte ou faible et dans lesquels il aura à gérer des situations professionnelles complexes et évolutives »¹¹⁰. Un professionnel peut être amené à devoir se plier à des procédures strictes dans certaines séquences de son activité et disposer d'une grande autonomie dans d'autres.

La formation des personnels par des approches diverses vient témoigner de la nécessité d'offrir, pour l'accompagnement de ces jeunes, des personnels informés, compétents et attentifs à leurs besoins. De plus, la formation vient rendre compte de la complexification des interventions et tend à favoriser une ouverture sur le monde.

Enfin la complexité des situations, l'imbrication des processus, la diversité des intervenants placent le directeur dans un positionnement où l'action est questionnée et peut être interrogée depuis l'extérieur. C'est le sens des évaluations qui assurent la validité et la pérennité de l'institution.

Conclusion 2ème partie

La mission du Foyer « Calendal » est l'insertion socio professionnelle de jeunes dans la cité. Le directeur porte le projet mis en place à son initiative et sous sa conduite. La problématique des jeunes est étudiée et examinée sous l'angle psychologique des jeunes dit « abandonniques ». Une équipe de professionnels tente de cerner les réactions, de comprendre les attitudes, de maîtriser les comportements, de contenir les violences en mettant en œuvre des actions visant à l'apaisement des souffrances de ces jeunes. Pour le personnel cette mise en œuvre n'est pas aisée et met à rude épreuve chaque individu. Le management autoritaire provoque des tensions au sein de l'équipe. Le mode vertical de décisions s'il tend à une uniformité des actions n'est pas garant d'une cohésion réelle de l'équipe et d'une prise ne charge plus diversifiée qui réponde à la multiplicité des problématiques de ces adolescents « difficiles ». Comment accompagner, préparer, former les intervenants à ce contact avec un autre dont les actes, les paroles, les gestes sont si destabilisateurs, si générateurs d'interprétations et de remises en cause personnelles ? Comment aider l'ensemble du personnel et lui donner des éléments de réflexion et des outils pour tenter d'opérer le changement de ces jeunes et produire des compétences qui génèrent de véritables rencontres initiatrices d'une intégration plus sereine au monde.

¹¹⁰ Ibidem, p.229

3 ELABORER UNE POLITIQUE DE G.R.H. POUR SOUTENIR L'EQUIPE

Tout processus de décision visant à déterminer une orientation stratégique pour une organisation est composé de quatre temps forts :

- 1 le diagnostic du contexte, ce que nous venons d'effectuer
- 2 le choix d'axes pertinents d'une démarche
- 3 la sélection des outils pour la mettre en œuvre
- 4 les moyens de son évaluation

Pour garantir l'accomplissement de la mission de l'établissement et l'inscrire dans une dynamique de projet j'ai choisi un type de management directif et participatif dont les axes opérationnels seraient la formation, les entretiens, les réunions, l'élaboration des outils de la loi de 2002.

Comme dans toute analyse, la réalité est beaucoup plus complexe et il est rare de trouver une stratégie intégralement mise en œuvre dans l'une ou l'autre des logiques.

3.1 QUEL MANAGEMENT POUR UNE GESTION OPTIMISEE DES RESSOURCES HUMAINES ?

3.1 1 Définir un management

L'outil qui va permettre la mise en œuvre de cette stratégie est le management. Le secteur social et médico-social éprouve souvent des difficultés à concevoir un réel management des établissements et services. Les contraintes se font pourtant aujourd'hui

plus pressantes et plus précises, notamment à partir de l'actualisation des dispositifs législatifs et réglementaires, de l'évolution des cadrages budgétaires et politiques mais aussi des exigences accrues des bénéficiaires et de leur environnement.

Ce secteur professionnel paraît dépasser difficilement la représentation d'une opposition entre le point de vue gestionnaire (et pas seulement sur un plan budgétaire) et celui de l'action sociale (au sens la plus large). Or, il semble possible d'envisager une autre manière d'appréhender la gestion des activités et des compétences dans ce secteur comme dans toute autre organisation.

L'implication, à laquelle je préfère l'engagement des acteurs, me paraît être un élément fondamental du dynamisme et de la compétence institutionnelle. Mais l'engagement ne se décrète pas il se manage.

3.1 2 Le directeur: un salarié d'une association employeur

Lors de ma désignation par le Conseil d'administration je demanderai que soit établie une fiche de poste avec les membres du C.A. Par une telle démarche j'aurai la volonté de marquer les limites de ma fonction. L'adhésion de l'association à cette entreprise pourra marquer une première étape dans la requalification de ma fonction et de mon rôle en qualité de directeur salarié de la S.M.P.

Après l'audit, la S.M.P. a actualisé ses statuts dans l'esprit de la législation et les besoins des usagers. A ma place de directeur je solliciterai du Président de la S.M.P. un travail de collaboration axé sur des formes plus actives et plus prospectives. J'envisagerai d'y associer les directeurs des deux autres établissements gérés par la S.M.P. Les axes de cette collaboration pourraient être la politique d'embauche du personnel, la gestion financière et la construction de projets futurs. Des réunions de bureau et de l'ensemble des cadres plus formalisées seraient le gage d'un changement de relations avec l'association.

3.1 3 La qualification du directeur

Du directeur charismatique au dirigeant animateur légitimé par ses compétences techniques des années soixante et soixante dix, de nouveaux modèles sont à l'oeuvre.

C'est aujourd'hui l'émergence d'un métier à part entière qui est désigné dans le statut de cadre dirigeant. Il s'agit pour le directeur d'un établissement ou d'un service médico-social de développer des compétences liées au pouvoir effectif, à la formation et à la responsabilité. Porteur de la pratique relevant tant de l'éthique de conviction que de l'éthique de compétence qui se traduit dans la manière qu'il a de déléguer, de mobiliser, de planifier, de décider, de communiquer.

La réforme de la qualification à la fonction de direction au mois de mars 2002 décline des compétences et une aptitude à gérer le changement. Le directeur ne peut plus se

cantonner dans une pure logique technicienne. Il doit intégrer une fonction stratégique, personnaliser sa capacité d'innovation pour faire progresser le niveau de qualité d'offres de service. Aux prises avec la rationalisation économique, par-delà les effets prégnants de la décentralisation et l'émergence d'une territorialisation de son action, le directeur agit au quotidien dans la complexité. Ses fonctions sont affirmées à travers la définition et la conduite de l'intervention sociale, la définition et la conduite du projet d'établissement, l'animation et la gestion des ressources humaines, la gestion économique et financière, la gestion technique et logistique.

Ces infléchissements dans la formation marquent la nécessaire qualification des directeurs en prise avec un environnement interne et externe changeant. Il appartient donc aux directeurs de définir les orientations d'une politique de Ressources Humaines en lien avec un projet qui s'accorde à la visée impulsée par le Conseil d'Administration de l'association gestionnaire du service ou de l'établissement.

A Calendal, le mode de management est imprégné de la visée de l'association transmise dans la mission de l'établissement à travers le projet d'établissement. Les grands principes que j'ai évoqués dans le chapitre précédent et qui construisent la prise en charge sont portés au quotidien par une équipe.

3.2 UN MODE ADAPTE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La taille de la S.M.P. ne nécessite pas la présence d'une Direction de la Gestion des Ressources Humaines. Cette fonction est intégrée dans la fiche de poste de chaque directeur des trois établissements de l'association. Pour moi, comme le souligne Jean Marie Peretti «*les hommes et les femmes de l'entreprise sont envisagés comme des ressources qu'il faut mobiliser et sur lesquels il faut investir...parler de G.R.H. Ne revient pas à considérer que les hommes sont des ressources mais qu'ils ont des ressources* ».¹¹¹ Ainsi ma mission dans ce domaine sera de développer et de mobiliser ces ressources. La prise en compte se traduit par l'importance que j'attache à la personnalisation des pratiques de G.R.H., à l'individualisation des actions, au suivi du personnel et au développement des compétences.

Quel que soit l'effort accompli pour déboucher sur un certain niveau de réussite commune, il ne peut y avoir de véritables articulations sans « *un maître d'œuvre* » : ce qui implique autant la possibilité de transmettre à un groupe de personnes un certain nombre d'objectifs cohérents que celle d'arbitrer des conflits et de laisser un droit de parole et d'initiative aux membres du personnel dont l'attente d'un leader est toujours ambivalente : d'un côté une aspiration à la liberté d'expression et d'action, d'un autre le désir de pouvoir unifier en bâtissant une culture relativement commune.

¹¹¹ Peretti Jean-Marie « *Gestion des ressources Humaines* » Ed Vuibert, Paris, octobre 2005, 13^{ème} édition, p. 220

3.2 1 Un management directif

Les éducateurs nouvellement embauchés doivent prendre en compte le projet de Calendal dans son intégralité: les obligations en direction des jeunes qu'exige ce projet dans son application et l'obligation d'un engagement de tous les instants auprès des jeunes. Le style directif est efficace s'il est perçu comme temporaire, utilisé en situation de crise et (ou) d'urgence. Enfin s'il est utilisé avec des personnels peu expérimentés. Le management directif loin d'être une fin en soi s'attache à répondre à l'inexpérience des jeunes éducateurs. Il faut un certain cran pour proposer à ces jeunes un projet exigeant et collectif. Cette situation exige, pour être durablement efficace, un souci constant d'information des acteurs. Mon rôle, relayé par les chefs de service, auprès de ces personnels est explicatif. Il faut passer beaucoup de temps à répondre au pourquoi et au comment des stagiaires et des personnels nouvellement intégrés dans l'équipe. Les personnels plus anciens prennent souvent le relais et les situations sont disséquées en équipe au cours des réunions. Il est indispensable de proposer un sens aux actions entreprises auprès de ces jeunes, dont la première est de ne pas les renvoyer à la moindre incartade. Ce projet volontariste impose une discipline de chacun faite d'exemplarité, d'enthousiasme mais aussi de règles et d'objectifs assignés. Un travail quotidien de formation permet de faire corps et d'offrir ainsi aux jeunes une sécurité et une sérénité qu'ils n'ont pas souvent connues.

3.1 2 Un management participatif

La démarche participative, plus qu'un modèle standard, propose une méthode d'élaboration permettant à l'institution et à chacun de définir un projet de façon évolutive face aux contraintes internes et externes. La démarche d'un management participatif¹¹² que je porterai vise à créer une véritable culture d'entreprise. Le management participatif est fondé sur la décentralisation des décisions, la responsabilité de chacun à son niveau, la compétence professionnelle articulée dans une compétence collective. Cependant les grandes décisions stratégiques rentrent peu dans le cadre du management participatif; elles appartiennent en propre au directeur, voire à l'association selon leur importance

¹¹² Théorie « Y » de Mac Grégor : le management participatif postule que les individus ont psychologiquement besoin de travailler, qu'ils désirent s'accomplir personnellement et exercer des responsabilités. Cette théorie ne nie pas tout besoin d'autorité, mais elle refuse que l'autorité s'immisce dans tous les domaines de l'entreprise. Dans son ouvrage « *La dimension humaine de l'entreprise* ». Mac Grégor dit que « les gens exercent une auto direction et un auto contrôle dans l'accomplissement des objectifs organisationnels dans la mesure où ils sont concernés par ces objectifs ». Mac Grégor Douglas, « *La dimension humaine de l'entreprise* », Ed. Gauthier-Villars, Paris, 1974

politique. Le management participatif, en associant les acteurs aux décisions s'intéresse davantage aux décisions d'importance intermédiaire, domaine où le technicien accomplit et exerce sa profession.

A l'égard des personnels plus expérimentés je développerai donc un management participatif. J'opterai ainsi pour un management qui fait appel à une participation toujours plus grande des salariés à la vie institutionnelle. « *La citoyenneté salariée dans l'entreprise suppose une appropriation par ses personnels de l'objet social de la structure et de ses opérations. Il s'agit de passer d'une juxtaposition d'individus salariés à un collectif actionnaire* ». ¹¹³ Le style participatif trouve son efficacité si les décisions sont effectivement partagées, si l'écoute, le conseil sont au service des personnes.

« *L'idée même de participation a connu une évolution importante en dépassant le stade de la simple consultation pour accéder à celui de la concertation. Qui dépasse elle-même la consultation parce qu'elle implique l'idée d'harmonie des volontés, c'est-à-dire d'accord* » ¹¹⁴. C'est une étape vers plus de démocratie, et vers des rapports internes qui ne se caractérisent plus par l'acte unilatéral.

Cela passe par une participation des acteurs de terrain, une volonté de permettre à chacun d'exprimer ses compétences, ses potentialités, d'avoir des informations nécessaires pour pouvoir s'investir. « *Le management participatif est l'affirmation d'une croyance en l'homme capable d'engagement à condition qu'il soit placé dans des conditions favorables* ». ¹¹⁵ Ce mode de management tend à diffuser l'intelligence de l'institution bien plus que ses actions.

D'autre part le management participatif met le directeur en situation d'innover, de découvrir de nouveaux moyens d'organiser et de diriger l'effort de tous... sans oublier que l'organisation parfaite est hors d'atteinte.

Ainsi, en constituant des groupes de travail pour l'élaboration du projet d'établissement j'ai voulu inscrire l'ensemble des salariés dans un processus de responsabilisation et de professionnalisation. Comme Calendal est une petite structure le contact se fait en direct, en équipe pluridisciplinaire. Pour enrichir le contenu et donner une légitimité plus grande à ce projet j'ai demandé l'appui d'une formatrice de l'U.R.I.O.P.S. Cette période d'élaboration de projets a été l'occasion de mettre en place un comité de pilotage et des groupes de travail sur des thèmes imposés. C'est ce type de dispositif que je me mettrai en avant pour continuer d'élaborer et de parfaire les autres outils de la loi : le livret

¹¹³ Miramon Jean Marie, Couet Denis, Paturet Jean Bernard, « *Le métier de directeur* », Rennes, Ed. ENSP, 2001, p.99

¹¹⁴ Article de Laude Laetitia « *La concertation avec les salariés* » in A.S.H. Magazine, « *L'innovation au banc d'essai* », Ed. Groupe Liaisons, Paris, n° 9, Mai-juin 2005, p.40

¹¹⁵ Miramon Jean Marie, op. cit, p.99

d'accueil, le D.I.P.C., l'évaluation.

Mon approche, ne reposant plus seulement sur le charisme, est plus élaborée. La concertation est un outil efficace. Il est important aussi de dire que l'on ne peut pas discuter de tout, tout le temps, partout. Il est légitime que chacun exprime ses vues, et qu'elles fassent l'objet de discussions. Mais la concertation ne peut se substituer à l'acte de décision qui reste une prérogative individuelle du directeur. Il ne doit pas y avoir confusion des places. De plus le dialogue n'a de sens que si l'on a évalué les modifications possibles.

3.1 3 Un management situationnel

La base de ce modèle¹¹⁶ est formée par le croisement des managements directif et participatif. En qualité de directeur je suis en face de deux paramètres, à première vue opposés:

- Je me trouve dans des situations¹¹⁷ où je suis plutôt orienté vers l'atteinte d'objectifs, vers la réalisation de tâches.

- Je me trouve dans des situations dans lesquelles la motivation des personnels et de l'équipe est primordiale. Mon soutien est un facteur de la réussite des professionnels.

Selon que je m'appuie plus ou moins sur l'une ou l'autre de ces préoccupations j'utilise un mode de management directif ou participatif.

Je choisirai donc mon style de management en fonction d'une situation donnée. Mais le style n'est pas uniquement lié à la personne ; en effet je peux être amené à appliquer l'un des styles avec la même personne, le même jour, justement en fonction de la situation, dont fait partie la personne.

Dans un cas je donne des instructions précises et surveille de près l'exécution des tâches. Mais de plus j'explique les décisions et encourage les progrès.

Dans le mode participatif je partage avec les personnels la responsabilité de la prise de décision et la résolution des problèmes et je permet d'accroître l'expérience de la personne.

Reste la gestion des incontournables, des espaces opaques où s'épanouissent les irrationalités. J.L. Lemoigne¹¹⁸ préconise le « *phénomène cafétaria* » lieu d'échanges informels et aléatoires où se centralisent les bruits et les rumeurs, où s'expriment les

¹¹⁶ Ce concept a été développé aux U.S.A. par Hersey et Blanchard. Art. De Léon Lesire « Le management situationnel » in revue « Signaux » n°96 Septembre 2001, Périodique 2/an, Paris

¹¹⁷ D'où le terme de management « *situationnel* »

¹¹⁸ Lemoigne Jean-louis « La modélisation des systèmes complexes », Ed.Dunod, Paris, 1990

doutes et rancoeurs, méta-régulateur du système de communication interne par les « informations » qui en remontent. A Calendal des instants « *pause café* » ponctueraient la journée de travail et permettraient l'émergence de ces situations. C'est aussi un espace de parole nouveau.

Cette fonction de direction ne doit pas faire oublier la proximité des contacts quotidiens, de l'échange informel « *entre deux portes* »; attitude prolongée par le cadeau à l'annonce d'une naissance ou le pot partagé à l'occasion de l'embauche ou du départ d'une personne, autant de petits gestes inexistant à l'heure actuelle.

3.3 UN ORGANIGRAMME REPENSE

3.3 1 Le personnel moteur du changement

Le changement ne peut se faire de manière autoritaire. Deux pôles doivent être pris en compte : le système organisationnel et le jeu des acteurs. Ce sont ces derniers qui seront les acteurs du changement s'ils en perçoivent les finalités et s'y engagent. Il est de la responsabilité de l'équipe de direction de conduire ce changement.

Il est, me semble-t-il, fondamental que chacun soit sensibilisé, informé et engagé. « *La véritable citoyenneté ne prend sens que dans la reconnaissance de la dignité des acteurs, dans leur capacité d'être humains à construire le sens de leur action* ». ¹¹⁹

Il me paraît nécessaire d'impulser un climat institutionnel qui favorise l'expérience et la reconnaissance dans un projet collectif où la parole est favorisée, où les évaluations permettent une réappropriation constante du sens. Les moments de réunions en groupes de travail sont des temps où les salariés ont le sentiment de participer et de prendre part à une œuvre collective. Un moyen d'animer efficacement un groupe de travail passe par la participation de tous, l'information, la communication.

« *Revisiter la gestion des ressources humaines et l'organisation du travail à partir de la dimension compétence conduit à un renversement de perspective radical : les compétences et les hommes qui les construisent et qui les portent ne seraient plus alors considérés comme uniquement des ressources mais comme des « richesses »* ¹²⁰. Au-delà de ce qui est prescrit il faut faire confiance à des professionnels, c'est-à-dire à des hommes qui savent prendre des initiatives pertinentes au bénéfice des jeunes et qui agissent dans une perspective de service.

3.3 2 Un organigramme transversal

¹¹⁹ Miramon Jean Marie « Manager le changement dans l'action sociale », Rennes, Ed. ENSP, 1996, p.86

¹²⁰ Batifoulier Francis, Noble François op.cit., p.231

L'organigramme traduit l'organisation et le fonctionnement de l'établissement.¹²¹

Dans l'organigramme que je propose à l'équipe, je présente volontairement un schéma « à plat ». Ce mode de représentation traduit une orientation du management dit participatif, nécessitant un double flux d'acteurs placés sur un même plan. « *Le défi de la complexité, de la qualité de service, de l'innovation ne peut être relevé en alourdissant les procédures et en compliquant les organisations* »¹²² L'élaboration des stratégies est en prise directe sur les pratiques développées au quotidien par les acteurs opérationnels : évolution de la population, émergence de nouveaux besoins des usagers, exigence de nouvelles compétences. En qualité de directeur il est nécessaire que les informations, les besoins, les demandes des bénéficiaires et des personnels soient constamment relayés par les cadres intermédiaires représentés par les chefs de service éducatif et pédagogique, les psychologues. «

A Calendal pour éviter d'être pris dans des dimensions clivées entre le bas et le haut, je tente d'instituer des relations transversales. Les chefs de service éducatif sont les chevilles ouvrières de ce dispositif. Transmetteurs de paroles, ils opèrent le feed-back nécessaire à la transmission d'informations entre le directeur, le personnel et les jeunes. Il faut aménager des espaces où la politique institutionnelle se parle. Faire en sorte que l'intelligence soit diffusée: qu'elle puisse circuler sans prendre systématiquement un chemin vertical et unilatéral. Je m'attache à ne pas verrouiller l'institution dans des rapports de pouvoir entre celui qui fait et celui qui pense. Le réel ne peut s'appréhender dans sa totalité, ce qui nécessite des échanges de pensées, de savoir, de savoir-faire et des lieux où les partager. « *La pierre angulaire du management moderne, c'est que des réseaux desserrés sont plus ouverts à une réinvention décisive que les hiérarchies pyramidales de l'ère fordiste.* »¹²³ Une telle organisation donne aux chefs de service une fonction « d'aération » du dispositif. Ce sont eux qui dynamisent, animent, délèguent mais, eux aussi, qui au plus près des acteurs de terrain contrôlent et organisent le quotidien. A Calendal la plage de travail des chefs de service s'étend de 7 heures 30 à 23 heures d'après un planning établi sur la quinzaine. Courroie de transmission, ils alimentent la pensée et la connaissance du directeur quant aux besoins des jeunes, à leurs réactions et à leur évolution. Le travail au contact des jeunes est parfois rude, la violence sous-jacente. Le climat peut très vite dégénérer. Les chefs de service sont réellement à la disposition des éducateurs tout au long de la journée. Disponibles pour orienter leurs actions, répondre à une sollicitation. Cette présence offre une rassurance des personnes et maintient une cohérence dans l'action des personnels. Le directeur et

¹²¹ Voir annexe II : nouvel organigramme

¹²² Batifoulier François, Noble François, op. cit. , p.231

¹²³ Sennett Richard, Op.Cit.,p.63

un des chefs de service occupent des logements de fonction, ce qui renforce ce dispositif, notamment en fin de soirée et durant la nuit où les veilleurs peuvent faire appel à eux en cas de nécessité.

L'embauche récente d'une deuxième psychologue vise à étendre l'écoute des jeunes et à renforcer le soutien apporté aux éducateurs. Elle intervient sur les temps de soirée et participe à la vie en contact direct avec les jeunes et les éducateurs. Sa présence tente de démystifier sa fonction auprès des jeunes et de permettre l'ébauche d'un contact moins formalisé qui vise à offrir au jeune un suivi ultérieur.

Le départ à la retraite de la chef de service pédagogique et responsable du C.L.I.P. offre l'opportunité de desenclaver ce service et de le placer sous la responsabilité conjointe des chefs de service éducatif. L'embauche d'une éducatrice spécialisée et d'une personne ayant une formation d'enseignante (mais non rattachée à l'Education Nationale) permettra de valoriser ce service sans le cloisonner. Les personnes de ce service participeront à l'information, à la formation des personnels et à la recherche de partenariats¹²⁴ oeuvrant ainsi à l'ouverture de l'établissement sur l'extérieur.

3.4 LES AXES OPERATIONNELS

3.4 1 L'engagement des personnels

3.4 1 1 La reformatisation des fiches de postes

Des fiches de postes ont été établies d'une manière unilatérale par l'ancien directeur. Ces documents doivent recenser et décrire les tâches qui permettent de répondre aux objectifs de la mission de l'établissement. Elles doivent être observables, mesurables et rédigées dans le langage de l'utilisateur. Le plus sûr moyen d'atteindre cette qualité est dans la participation des acteurs à leur formulation. La réécriture de l'ensemble des fiches de postes avec chaque personnel sera une des premières réalisations effectuées lors de ma prise de fonction.

3.4 1 2 Le recrutement du personnel

Les indications données par J.M.Peretti peuvent aider à jalonner les différentes étapes du recrutement. *« La qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation entre la personne recrutée et le poste à pourvoir. Elle repose sur une bonne définition, et une description réaliste du poste à pourvoir, une identification du profil correspondant, la recherche fructueuse du candidat idoine et son intégration réussie dans l'entreprise. Le succès ou l'échec d'un recrutement dépend de la qualité de la description. Il faut pouvoir*

¹²⁴

Recherche de places pour les jeunes dans le circuit scolaire et de centres de formation

donner aux candidats une information concrète et objective. La description du poste doit correspondre à la réalité, ce qui implique une analyse de poste approfondie »¹²⁵.

L'adéquation au poste de travail est une préoccupation du directeur sachant que le poste de travail est façonné par le professionnel qui l'occupe. Plus le titulaire marquera son poste de sa personnalité plus le poste devra être redéfini lorsqu'il le quittera. Une fiche de poste est établie et doit être amendée au gré des expériences rapportées par le professionnel.

Au poste de directeur, je continuerai d'utiliser cet outil en tentant de le perfectionner.

Tout d'abord je solliciterai du Président et du Conseil d'administration une réflexion, une stratégie et des modes opérationnels sur l'embauche des personnels. L'association devrait retrouver pleinement sa place d'employeur et le directeur, sans se défaire de ses prérogatives, agir par délégations claires dans des formalisations clairement identifiées.

Les personnes ont connaissance d'un poste soit par le bouche à oreille, soit par les annonces qui sont éditées dans la presse spécialisée, l'A.N.P.E ou les écoles de formation.

Actuellement toute candidature fait l'objet d'une double instruction : celle d'une agence de recrutement, l'A.C.O.P.A.D. Et celle de la direction.

Le candidat est convoqué et passe des tests. Un compte rendu détaillé incluant un avis consultatif est adressé au directeur du Foyer. L'ACOPAD est indépendante de l'établissement et fonctionne comme auditeur externe. Le directeur tient informés ses représentants de l'évolution des postes et du climat social de l'établissement au moment de la présentation des candidatures. Il reçoit le candidat et conduit un entretien à partir de son curriculum vitae. Cet entretien a pour objectif de permettre de mettre en valeur les qualités de la personne. Il me permet de tenter de cerner les capacités de la personne à mettre en œuvre le projet du service. A la réception des conclusions du cabinet de recrutement le candidat est convoqué de nouveau par le directeur qui met en parallèle les conclusions de l'ACOPAD et les observations recueillies auprès des éducateurs et des chefs de service.

Parallèlement à ces entretiens, le candidat sera invité à passer une ou deux soirées dans l'établissement et à participer à une réunion : Ceci afin de prendre contact avec les jeunes et avec les éducateurs. Ce temps passé « *in situ* » plonge le candidat dans la réalité du travail et lui permet d'entrevoir les exigences du poste.

Si le candidat n'est pas embauché, je m'efforcerai de le rencontrer pour lui indiquer les motifs de ce refus, tant au vu des tests de l'ACOPAD que des observations en situation

¹²⁵

Peretti J.M., Op.Cit., p.76

professionnelle.

En cas d'embauche je recevrai le professionnel pour lui remettre son contrat de travail et en présence d'un chef de service je lui indiquerai les exigences de son poste de travail et les objectifs de sa fonction au sein du dispositif du foyer. Le premier mois, le professionnel travaillera en doublure avec un autre éducateur sous la supervision d'un chef de service. A la fin de cette période, je ferai part au professionnel des observations faites par ses collègues. Je profiterai de ce moment pour envisager avec la personne les perspectives de travail. Je recueillerai également les premiers éléments pouvant favoriser l'intégration de la personne dans l'équipe : ses savoir faire spécifiques (musique, sport ...).

3.4 1 3 Le turn-over comme une force?

J'utiliserai le levier de la rotation des éducateurs sur les différents postes: éducateur « *de cour* », éducateur d'appartement, éducateur sur les studios. Ceci permettra d'alterner les personnels et d'assurer une polyvalence souvent évoquée comme solution organisationnelle. Cette disposition participe à l'enrichissement des tâches. Il en résulte un renforcement du sens du travail et la participation à la cohésion de l'équipe. Au turn-over important, j'oppose volontiers le principe de base de non renvoi des jeunes

Bien d'autres établissements qui ont un turn-over faible pratiquent l'exclusion des jeunes. Ainsi ce qui paraît une faiblesse peut être, au regard de la mission confiée à l'institution, une force. Cet état de fait nécessite de ma part au poste de directeur un travail d'accompagnement plus dense. La structure en place se voudra apprenante et les moyens en interne et en externe seront amplifiés : formation, temps de réunions. L'éducateur qui après une période de travail, démissionne, est réellement en capacité d'aborder d'autres types de populations. De plus, je m'efforcerai d'accompagner les démissionnaires, comme je l'ai déjà fait, dans leur reclassement professionnel en mettant à profit le réseau d'établissements et de professionnels que je côtoie.

En outre l'embauche fréquente de nouveaux personnels qui viennent réinterroger le projet nécessite un travail presque constant d'explication du sens et des pratiques au sein de l'établissement. Cette pédagogie permanente permet de ne jamais s'éloigner des réalités de terrain et de coller au mieux aux objectifs de notre mission.

3.4 2 La communication en interne

« *Une communication cohérente implique la mise en place de processus d'ajustement des informations qui s'incarnent à la fois dans des personnes et des espaces institutionnels* ». ¹²⁶ Les cadres intermédiaires, de par leur position d'interface, jouent un

¹²⁶

Batifoulier Francis, Noble François, op.cit., Op. Cit., p.154

rôle déterminant dans la transmission de l'information de même que l'institutionnalisation d'espaces de communication transversaux.

Plus que la quantité c'est la qualité que je rechercherai: développer une meilleure connaissance là où cela est nécessaire. Cette démarche vise à décloisonner les équipes: éducateurs, éducateurs techniques, maitresse de maison. La mixité des groupes de travail doit favoriser cet objectif.

3.4 2 1 Les réunions

« *La mise en place de cette gestion individuelle des compétences ne doit pas mettre à mal les fragiles équilibres collectifs. La construction d'une compétence collective, d'un professionnalisme organisationnel de projet est un chantier prioritaire* »¹²⁷ pour le directeur que je serai. Je devrai intégrer dans mon management une stratégie qui vise à une production collective de connaissances partagées et de connaissances nouvelles.

La réunion est un outil de communication dans l'établissement. C'est un moyen privilégié pour la transmission des valeurs. La réunion permet l'information, l'échange, l'adhésion de tous aux décisions prises. Pour être efficace, elle doit remplir un certain nombre de conditions, tant sur le fond que sur la forme : l'identification de l'objet de la réunion, de ses acteurs, une bonne préparation matérielle, la volonté commune d'aboutir, la volonté d'écoute et de partage, enfin de conserver un compte rendu fidèle du contenu et des engagements pris.

Ce sont les chefs de services qui animent les réunions d'équipe. L'animateur d'une réunion peut ne pas être le supérieur hiérarchique. Il sera proposé parfois qu'un éducateur anime la réunion d'équipe comme je l'avais proposé lors de la réécriture du projet d'établissement dans les sous-groupes de travail. Le fait que l'animation de la réunion soit confiée à un éducateur semble une formule qui permet à la personne de devenir meilleur participant et meilleur partenaire du projet d'ensemble. Durant ce type de réunion la hiérarchie se décentre, elle ne s'inverse pas.

Il est délicat de traiter l'information affective en groupe. Les émotions liées au travail s'expriment et chacun apprend à ne pas craindre d'afficher sa vulnérabilité. Il faut se rappeler que l'émotion est une force bien plus qu'une faiblesse. J'ai l'ambition d'introduire dans ces réunions des techniques de créativité autour du théâtre, de l'écriture, du rire comme je l'ai vécu dans une M.E.C.S., lors d'un stage effectué en dernière année de formation C.A.F.D.E.S. Des intervenants extérieurs viennent accompagner l'équipe dans cette démarche. Je pose souvent la question au personnel : « *Pour que cette équipe aille de mieux en mieux, qu'est-ce qu'il faudrait faire que chacun continue de faire et qu'est-ce que chacun devrait, par ailleurs, oser faire ?* » Il s'agirait que chacun gagne en confiance

¹²⁷ Batifoulier Francis, Noble François, op. cit. ,p. 237

en soi et que l'équipe soit consolidée par plus de complicité collective.

3.4 2 1 1 La réunion des Cadres

Elle regroupe les deux chefs de service, les psychologues et le directeur. Les prises de notes sont assurées par la personne chargée des écrits dans l'établissement. Actuellement ces réunions sont planifiées au bon vouloir du directeur. Elles sont souvent le reflet des réunions avec les autres personnels.

De ma place de directeur ce sera le lieu où la stratégie prend toute sa place, elle est développée et évaluée par ceux qui ont à en transmettre l'opérationnalité. Je m'assure dans cette instance décisionnelle que les acteurs occupent le terrain et transmettent les attentes des personnels et les besoins des jeunes. Dans cette instance je développerai une politique de délégation qui permette de confier l'autonomie de gestion aux chefs de services sans que cela me dégage de mes responsabilités pour autant. Ce serait également pour moi une instance où je ferai le compte rendu de l'avancée des dossiers étudiés avec les membres du bureau et des décisions prises.

3.4 2 1 2 La réunion du mardi

Elle consiste à donner la parole à chaque éducateur pour qu'il puisse faire le point sur la situation des jeunes dont il est référent. Ceci permet toutes les semaines de parler de chaque jeune en particulier. Les psychologues viennent en appui du compte rendu de l'éducateur donner des éclaircissements sur le comportement du jeune. C'est une réunion « *phare* » où le projet individuel de chaque garçon est interrogé quant à son évolution et à sa pertinence. Je mettrai en place conjointement un mode de transcription des observations faites par les éducateurs qui sera un apport supplémentaire aux Documents Individuels de Prise en Charge (D.I.P.C.) de chaque jeune.

3.4 2 1 3 La réunion du jeudi

Durant cette réunion nous partons des questions qui se posent au sein de l'équipe en lien avec la prise en charge. Il s'agit de solliciter la réactivité des personnes dans les situations quotidiennes. Si les points de vue divergent sur les pratiques, le projet d'établissement ou le règlement de fonctionnement viennent, en appui de l'argumentation, étayer les missions et les objectifs de l'institution.

Cette réunion, conduite par un psychologue et un chef de service permet des médiations pour mieux gérer les tensions qui peuvent se développer à l'intérieur de l'équipe.

3.4 2 1 4 La réunion trimestrielle

Nous avons avec l'aide d'un psychologue constitué un bloc de savoirs autour de la connaissance de la population : sont présentés les thèmes comme le savoir-être et savoir-faire, l'abandonnisme, l'apprentissage ... Ces sujets sont développés dans des fascicules remis à chacun. Il s'agit de faciliter l'acquisition permanente de savoirs, les situations d'apprentissage, le développement de l'initiative.

Mon objectif à moyen terme sera de généraliser l'analyse des pratiques en favorisant la

supervision d'un intervenant extérieur comme le stipule le rapport De Brossia¹²⁸ dans ses conclusions. Je devrai en proposer la mise en place aux organismes de contrôle.

3.4 2 2 Le développement des supports écrits

De ma place de directeur, et face au déficit de transcription, je devrai développer le support de l'écriture aux fins de faciliter l'intervention d'une variété d'acteurs. L'écrit devient le moteur de la création d'un intérêt commun et de complémentarité. Le rapport d'activités annexé au budget témoigne de la vivacité du projet d'établissement et vient justifier et étayer les financements accordés par les services de l'A.S.E et la P.J.J.

Une formulation plus détaillée des D.I.P.C. rendrait plus lisible l'action des personnels et faciliterait l'élaboration d'une note de synthèse destinée au Juge des Enfants et aux Inspecteurs de l'A.S.E. ainsi que l'évolution de la personnalité des jeunes accueillis.

Les rapports¹²⁹ au Juge des Enfants doivent traduire une position claire et sereine, Que demandent les magistrats? « *Non seulement qu'on rende compte en termes de faits de l'exercice d'une mesure dont ils ont produit l'ordonnance, mais encore que l'éducateur s'engage, mouille sa chemise, donne sa position, pour qu'en connaissance de cause, ayant fait jouer le débat contradictoire, il puisse prendre une position* ». ¹³⁰

En tant que directeur, j'aurai à assurer la rédaction du livret d'accueil, en recherchant les éléments porteurs d'une charte des droits et des libertés et en clarifiant le D.I.P.C. en lien avec les objectifs du placement décrits dans l'ordonnance de placement émise par le Juge des Enfants. Un travail collectif autour de ces écrits demandera la mise en œuvre de comités de réflexion, de groupes de pilotage, de réunions de mise en commun et d'un travail d'écriture. Ce projet pourrait, comme cela avait été le cas lors de la réécriture du projet d'établissement, être concrétisé avec l'appui extérieur d'un intervenant issu d'un organisme de formation au fait de la complexité de la tâche, des attendus de cet objectif et de la connaissance de l'environnement.

Un projet d'écriture collective autour du sens et de la pratique éducative à Calendal avait été envisagé. Le directeur n'avait pas souhaité concrétiser ce projet que je voudrais voir aboutir. Le personnel s'expose dans la relation à l'autre. Il vit dans la relation éducative des résonances affectives, émotionnelles et subjectives. L'écrit, d'où émergeraient ces différents éléments, serait une tentative de démêler transfert et contre transfert. Ecrire

¹²⁸ Proposition n° 32 du Rapport de Brossia sur l'analyse des procédures de signalements et la prise en charge des mineurs protégés – 19 juillet 2005

¹²⁹ « *Les services et établissements ont l'obligation d'adresser au Juge des Enfants un rapport trimestriel sur le comportement du bénéficiaire de la mesure. Il informe sans délai ce magistrat de tout événement de nature à entraîner la modification ou la cessation de l'action entreprise* » Article 2 du Décret n°75-96 du 18 février 1975

¹³⁰ Rouzel Joseph « *Le quotidien en éducation spécialisée* » Ed, Dunod, Paris, 2004, p, 173

c'est produire des effets de lisibilité entre ce qui fait obstacle et la personne qui l'affronte. Enfin ce projet aurait vocation à être publié, et participer, au-delà d'un compte rendu, à un témoignage.

Pour assurer, faciliter et soutenir ce rapport à l'écriture l'embauche d'une personne, agrégée de lettres a été proposée et enterinée par les services de l'A.S.E en décembre 2005. Cette personne accompagne les éducateurs dans la formulation des écrits professionnels. Elle supervise le travail de rédaction exigé par les organismes de formation en direction des éducateurs qui en font la demande. Elle effectue un travail de documentation et de synthèse de la presse spécialisée et présente ses conclusions lors des réunions du jeudi.

3.4 3 La communication vers l'extérieure: l'ouverture de l'institution

3.4 3 1 Faire vivre le projet

Regrouper les sujets posant des problèmes sévères d'intégration en des lieux protégés et ségrégatifs en vue de leur normalisation est une prise de position. Si le projet vise l'exclusion il faut s'y opposer. Les internats éducatifs qui ont eu leur temps de gloire sont actuellement souvent présentés comme des territoires d'aliénation. Condamnation apparemment généreuse, mais qui n'est pas sans danger car si elle a l'immense avantage de souligner les dangers de l'institutionnalisation, elle risque de laisser sans aide véritable toute une frange de la population juvénile qui a besoin, pour un temps déterminé, d'une prise en charge globale. Et ceci soit en raison d'une toute puissance de l'agir qu'il faut savoir arrêter, soit en raison de la nécessité d'une coupure momentanée d'avec l'environnement pour briser une spirale interactive morbide. Une telle mission exige une multiplicité d'approches complémentaires dans une unité d'action, d'espace et de temps.

« Un tel lieu ne peut avoir sa justification que si des actions précises, intensives, coordonnées sont mises en place par du personnel bien qualifié et dans une optique de réintégration. Ce qui veut dire l'édification d'une série d'étapes entre l'entrée et la sortie, entre l'intérieur et l'extérieur. Nier la nécessité d'un tel lieu peut paraître généreux, mais cette négation systématique condamne en fait une population à se retrouver dans la réalité mortifère de l'errance et du rejet. »¹³¹

La diffusion du projet doit se faire de la manière la plus large. L'accès à Internet et la création d'un site internet devront favoriser la connaissance de l'institution et apporter une nécessaire ouverture sur d'autres pratiques. J'ai proposé dans une première étude de présenter cette institution avec le plus grand discernement et aussi une volonté farouche de mettre en avant la place du jeune et donc le non renvoi.

¹³¹ Capul Maurice, Lemay Michel, Op.Cit., p.305

3.4 3 2 Développer la formation

Les compétences des personnels doivent être préservées et renforcées afin de leur permettre une adaptation permanente aux besoins nouveaux des jeunes. Cette préoccupation impliquera pour le directeur que je serai une politique de formation en lien avec le projet d'établissement et les besoins individuels des personnels.

Le personnel constituant la principale richesse de l'institution, favoriser l'enrichissement des qualités et des connaissances des professionnels participera au développement du panel de compétences de Calendal.

Le personnel sera invité et encouragé à restituer en équipe les apports individuels des formations suivies, le contenu des congrès et journées de formation.

Des journées en intra seront prévues, elles impulseront une dynamique qui permette à chacun de s'enrichir du travail des autres et d'enrichir les autres de son propre savoir.

Le plan de formation est élaboré au niveau de l'établissement. Actuellement la masse budgétaire a été essentiellement utilisée pour former les personnels non encore qualifiés. Au-delà de l'obligation légale (plan annuel) il est souhaitable que ce plan concerne une période plus longue de trois à cinq ans.

Je m'efforcerai d'établir avec les cadres des objectifs notamment en ce qui concerne la connaissance des populations et des actions spécifiques en direction des personnels éducatifs sur le travail de transmission par l'écriture. Ce sont des axes importants et qui nécessitent une élaboration sur la durée. Le financement de telles actions pourrait être demandé aux organimes de contrôle.

Un axe sera développé autour des formations de l'équipe sur des thématiques particulières. Ces formations se font de plus en plus à la carte, afin de rationaliser les coûts en termes d'heures de formateur, de déplacement. Ainsi je privilégierai chaque fois que cela est possible des formations sur site. Par ailleurs, grâce à la formation continue, certains peuvent se ressourcer en croisant d'autres pratiques et d'autres concepts. C'est l'opportunité également de concrétiser des projets de progression de carrière à partir d'une formation qualifiante.

Les exigences de l'accompagnement de ces jeunes rebutent un certain nombre de professionnels qualifiés à s'engager auprès d'eux. L'accueil de professionnels en formation permet d'étendre le champ de possibilités en facilitant l'embauche de jeunes diplômés au terme de leur formation ou au cours de leurs études durant des périodes de congés.

En outre la loi dite « *de modernisation sociale* » du 17 janvier 2002 a institué la Valorisation des Acquis de l'Expérience. Elle ouvre le droit à des personnes engagées dans la vie active de faire valider leurs expériences en vue de l'obtention d'un diplôme. Ce processus a été engagé pour deux personnes en janvier 2006. La personne bénéficie de

l'accompagnement d'un des deux chefs de service et de la personne « *en charge de l'écriture* » pour la rédaction du dossier, pour la préparation des mises en situation de travail et l'entretien avec le jury.

3.4 3 3 Décloisonner l'institution

3.4 3 3 1 De nouveaux enjeux

L'enjeu des années à venir est de « *passer d'une institution parfois monolithique et repliée sur elle-même à une gamme d'interventions extrêmement subtiles et diversifiées* »¹³² comme le préconisait déjà le rapport Bianco-Lamy.

En outre il me faut de plus en plus tourner l'action de l'institution vers l'extérieur et permettre ainsi de développer l'offre de service. Eviter que l'institution ne soit vécue comme une « *citadelle* » c'est l'enjeu d'une telle démarche. Pour les adolescents qui requièrent une prise en charge multiple, judiciaire, éducative, sanitaire et pédagogique, le rapport Naves du mois de juin 2003¹³³ propose de formaliser un réseau partenarial impliquant a minima les acteurs correspondants pour garantir une prise en charge multidimensionnelle.

Il s'agira pour moi d'ancrer la dynamique opérationnelle et de faire évoluer nos pratiques dans l'objectif d'assurer l'avenir de l'établissement tant dans ses missions (capacité à répondre et à s'adapter aux besoins des jeunes) que dans son positionnement sur le marché, c'est-à-dire au sens du dispositif départemental de l'ASE et de la PJJ. La performance d'une telle organisation dépend de son adaptation à l'environnement. Les difficultés rencontrées par les jeunes se complexifient : difficultés d'intégration scolaire, problèmes de reconnaissance de leur identité, refus de prise en charge dans le cadre de la Couverture Maladie Universelle. Devant l'abondance des interventions nécessaires, un éducateur qui connaît les procédures et les filières administratives travaille dès à présent auprès des jeunes tant pour l'obtention de papiers, que pour le renouvellement de cartes de séjour.

D'autre part des rencontres régulières avec les Juges des Enfants au sein de l'institution permettent une meilleure coordination. Elles maintiennent « *vivante et opérationnelle la différence des places* »¹³⁴ et témoignent de cette volonté à faire émerger un changement en vue d'une collaboration riche et fructueuse avec l'environnement humain de l'institution. Une réunion allant dans ce sens a été réalisée en 2003. Je pense intensifier la

¹³² Bianco J.L., Lamy P. « *L'aide à l'enfance demain* » Rapport présenté au Ministère de la Santé et de Sécurité Sociale, Imprimerie Nationale, 1979, p. 77

¹³³ Proposition n° 27 du rapport Naves « Pour et avec les enfants et adolescents, leurs parents et les professionnels: contribution à l'amélioration du dispositif français de protection de l'enfance et de l'adolescence » – juin 2003

¹³⁴ Rouzel, Op.Cit., p.174

périodicité de ces réunions et les étendre à d'autres institutions: le commissariat de quartier, l'Académie, le secteur psychiatrique.

3.4 3 3 2 Des partenariats à construire

Face à la recrudescence des demandes d'admission de « *jeunes errants* », ¹³⁵ il a été nécessaire de se rapprocher d'une Association Marseillaise qui fait auprès de ces jeunes un travail d'enquêtes et de soutien dans la journée mais ne possède pas de capacité d'hébergement pour la nuit. Un travail de partenariat est à l'œuvre pour faciliter l'admission de ces jeunes à Calendal. Ce partenariat conforte la connaissance du jeune : son parcours, sa famille. Le décloisonnement suppose que les professionnels des différents secteurs se connaissent. L'évolution des pratiques au sens de la loi ¹³⁶ implique que le directeur suscite et favorise ces rapprochements,

3.4 3 3 3 S'ouvrir à la transdisciplinarité

Face aux complexités des situations, aux formes multiples des troubles du comportement des regards différents permettent de ne pas ancrer ces adolescents dans des pathologies fixées, en amorçant une approche plus globale des difficultés qu'ils rencontrent. La transdisciplinarité ne se limite pas à une juxtaposition des savoirs, Elle correspond à l'action de « *dépasser les cloisonnements entre les disciplines* » ¹³⁷ dans une mise en synergie des connaissances autour de l'adolescent. Elle peut permettre au personnel de retravailler les raisons pour lesquelles le jeune est accueilli. Le travail transdisciplinaire, à Calendal à travers une prise en charge éducative et sanitaire pourrait avoir pour objectif de mettre en place un soin contenant.

Pour Pierre Kammerer ¹³⁸, psychanalyste, les rejets successifs et l'impossibilité de l'environnement à contenir et à intégrer l'agressivité de la tendance antisociale organisent la violence et les troubles du comportement au cours de l'adolescence. Cette notion de « *contenance* » se trouve également dans les prérogatives de la circulaire du 3 mai

¹³⁵ Nom donné aux enfants mineurs qui, cachés dans les cales des navires en partance des pays du Maghreb, s'introduisent en France en clandestinité. Ils sont souvent auteurs de larcins et sont appréhendés par les services de police. L'Association « Jeunes Errants » a construit un projet pour venir en aide à ces jeunes.

¹³⁶ L'article 15 de la loi du 2 janvier 2002 a donné un fondement légal au principe selon lequel les prestations délivrées par l'établissement « *sont réalisées par des équipes pluridisciplinaires qualifiées* » .

¹³⁷ Grand Larousse en 5 volumes, Tome 5, « *transdisciplinarité* », Librairie Larousse, Paris, 1990, p.3056

¹³⁸ Kammerer P. « *Adolescents dans la violence* », Ed. Gallimard, Coll. Sur le champ, Paris, 2000, p.52

2000¹³⁹ relative à la prise en charge concertée des troubles psychiques des enfants et des adolescents en grande difficulté : « *l'adolescent difficile ne trouve pas de réponse adéquate dans le cadre de son environnement qu'il met en tension et en échec, induisant de ce fait des attitudes de rupture et de rejet et le renvoi sur d'autres filières de prise en charge, souhaités plus « contenante »*¹⁴⁰. La circulaire stipule qu'il « *convient de proposer des réponses multiples à la fois sociales, éducatives, judiciaires ou thérapeutiques qui ne se substituent pas les unes aux autres et peuvent se cumuler ou se relayer sans discontinuité* »¹⁴¹ La présence de la délinquance dans une cellule familiale est favorisée par l'accumulation de facteurs qui tenteraient à opacifier la compréhension et viendrait rendre délicate et complexe la résolution.

Sur le terrain, j'ai pris des premiers contacts avec les équipes de psychiatrie pour envisager un partenariat auprès de certains jeunes âgés de plus de 16 ans. Pour les plus jeunes, une collaboration plus effective avec un médecin pédopsychiatre et une équipe dans un hôpital de jour devrait favoriser une vigilance partagée sur la situation de certains adolescents en recherchant une cohérence dans leur parcours et une réponse plus en adéquation avec leurs souffrances.

L'articulation de ces pratiques sera de ma responsabilité de directeur au regard des orientations législatives et des besoins des jeunes. L'accompagnement vers des disciplines diversifiées tend à faire évoluer les pratiques au sein de l'établissement et à faire émerger une culture plus référencée et ouverte au monde extérieur. En qualité de directeur, il me faudra favoriser ces mises en réseaux afin d'organiser des parcours adaptés et des prestations épousant la réalité des besoins et des attentes des jeunes. L'objectif sera d'offrir un panel d'accueil plus diversifié au jeune et de faciliter son développement psychique et social dans un parcours séquentiel. Une telle approche et de telles pratiques traduiront davantage les orientations législatives.

Le management doit refléter cette volonté et participer au dynamisme institutionnel dans un souci de bien-traitance des jeunes et de développement des compétences des professionnels.

3.5 L'EVALUATION UNE DEMARCHE PARTICIPATIVE

3.5 1 L'évaluation interne à inventer

Avec la loi du 2 janvier 2002¹⁴² les établissements doivent désormais procéder régulièrement à l'évaluation de leurs activités et de la qualité des prestations qu'ils

¹³⁹ Circulaire du 3 mai 2002 relative à la prise en charge concertée des troubles psychiques des enfants et adolescents en grande difficulté

¹⁴⁰ Circulaire du 3 mai 2002 Introduction

¹⁴¹ Idem chap. I.1

¹⁴² Art. 21 loi 2 janvier 2002 Section 5 « *De l'évaluation et des systèmes d'évaluation* »

délivrent au regard de procédures, de références et de recommandations de bonnes pratiques professionnelles. « *L'évaluation se distingue d'une connaissance objective. Si elle suppose le recours à la quantification c'est moins pour prétendre à une mesure exhaustive que pour cerner au plus près les effets des pratiques dont il importe de dégager le sens* ». ¹⁴³ Les résultats de ces évaluations doivent être communiqués tous les cinq ans à l'autorité ayant délivré l'autorisation.

Mon propos en qualité de directeur sera de mettre en exergue les apports d'une telle démarche en terme de management et d'autre part de m'appuyer sur un référentiel susceptible de correspondre à l'institution pour tendre à une amélioration de la prise en charge des jeunes.

L'évaluation s'interroge sur la valeur d'une action. Elle a pour but de légitimer cette action, de l'adapter, de la faire cheminer. Elle requiert une méthodologie et des outils d'observation communs et repérés par ceux qui sont amenés à faire l'évaluation afin d'éviter les incompréhensions possibles. Elle doit enfin laisser des traces écrites qui seront les bases de références pour une évaluation prochaine.

3.5 1 1 L'évaluation: une approche participative

Evaluer, c'est faire référence à une norme qui élimine parfois les spécificités de chacun. Les actions, les acteurs, les bénéficiaires sont spécifiques: la référence l'est aussi. Il s'agit alors d'évaluer par rapport à cette norme individualisée.

Une évaluation ne peut être affective que sur la base d'un volontariat de tous les acteurs. Il est important que chacun accède au sens plutôt qu'à l'outil et donc d'initier aux démarches plutôt que de formaliser des dispositifs. C'est dans une approche participative que j'envisage d'inscrire la réalisation d'une évaluation à Calendal. Le mode de management participatif est déterminant pour trouver l'alliance des différents membres de l'équipe pour qu'ils s'approprient cette démarche dont l'objectif est d'améliorer le service rendu mais aussi d'offrir aux professionnels un référentiel l'aidant et l'accompagnant au quotidien. A mon sens une démarche d'évaluation transparente est le meilleur moyen pour susciter la confiance et entraîner l'adhésion de chacun. En effet apporter des réponses standardisées ne constitue pas une prise en compte suffisante de la spécificité de chacun. Il appartiendra à Calendal de créer son propre référentiel.

Une action d'évaluation débute par une information sur la démarche et son intérêt: le personnel ainsi sensibilisé à l'évaluation sera plus réceptif à la démarche et plus actif dans son élaboration.

3.5 1 2 L'évaluation: un outil qui favorise le changement

¹⁴³

Jaeger M. « *Guide du secteur-social et médico-social* », Ed.Dunod,Paris,2001

Bien entendu permettre une évaluation c'est se remettre en cause. Sa mise en oeuvre peut être une opportunité que je saisisrai pour favoriser l'émergence d'une révolution de culture et de méthode comme je l'ai engagée lors de la réécriture du projet d'établissement. L'évaluation doit être un moyen de faire progresser l'intelligence de Calendal et non un moyen de contrôle déshumanisé. L'évaluation favorise le changement par la prise en compte des recommandations et également par les débats qu'elle suscite entre les acteurs concernés. Il en découle à la fois une nouvelle approche de la réalité et une capacité à agir différemment.

L'évaluation doit composer avec cette complexité pour permettre aux personnels de repenser les liens entre les objectifs qu'ils se donnent, des pratiques qu'ils développent et l'environnement de leur action.

3.5 2 L'évaluation externe à construire

Comme l'a montré à Calendal l'audit effectué en 2002 et comme le préconise la loi de 2002 l'évaluation doit se concevoir depuis un diagnostic pratiqué de l'extérieur de l'institution. Le regard extérieur posé par des intervenants indépendants a permis de faire progresser l'intelligence de l'entreprise en proposant des pistes qui visent à améliorer la qualité des prestations offertes aux jeunes accueillis et les conditions de prestation par les personnels de ces prestations. Dans ce cas l'évaluateur a un devoir de conseil auprès du directeur et de l'équipe en gardant une position neutre et en ne se substituant à ces derniers. Toute intervention doit permettre la valorisation de la structure ainsi que la prise en compte de sa singularité. Il faudra, me semble-t-il, s'efforcer de partir de la réalité de l'institution considérée à un moment donné pour aller vers une démarche évaluative adaptée. Comme pour l'évaluation interne, un cadre éthique doit être respecté: pas de risque de nuisances, transparence en informant les personnels des règles de confidentialités qui régissent l'ensemble de ce processus.

3.5 3 Les outils de l'évaluation

Une évaluation se construit à partir d'outils mis en place au sein de l'établissement. Il sera essentiel de bien dissocier ce qui relève de l'évaluation de la personne de celle qui concerne l'ensemble des prestations fournies par l'établissement. A Calendal seuls les entretiens d'évaluation sont partiellement utilisés par le directeur en place. Reste à construire un référentiel adapté à l'institution. Cette démarche ne s'appréhende pas seulement du point de vue des jeunes,¹⁴⁴ elle a pour objectif d'évaluer chaque dimension du fonctionnement de Calendal en terme de conformité afin de permettre la correction des

¹⁴⁴ Concernant leurs besoins, les engagements pris avec chacun d'eux, et les prestations effectivement réalisées.

écarts existants entre la situation constatée et la situation souhaitée. L'écriture du projet d'établissement a été effectuée, le règlement de fonctionnement est réétudié tous les ans. Cependant la construction des outils de la loi de 2002 reste à achever: le livret d'accueil à élaborer, le D.I.P.C. dont il faudra améliorer la formulation et l'usage, le conseil à la vie sociale dont l'existence a été à peine évoqué jusqu'à présent. C'est aussi à partir de l'existence de ces outils que pourra se penser et se construire un référentiel propre à Calendal. L'enjeu d'une telle démarche ne pourra se réaliser sans une information et un engagement de la S.M.P.

3.5 3 1 Les entretiens annuels d'évaluation

C'est un outil que j'utiliserai pour engager un dialogue avec le personnel lors de mon arrivée et compléter un diagnostic de l'établissement du point de vue de l'évolution des compétences des professionnels afin d'affiner mes axes stratégiques et opérationnels.

« Le principe d'une rencontre annuelle des salariés avec leurs supérieurs hiérarchiques directs suppose une vision claire des objectifs de l'entreprise et des modalités pour y parvenir, au regard des enjeux économiques. Dès lors, les rencontres seront structurées autour de l'analyse de la pratique professionnelle actuelle de l'intéressé, de sa place dans le dispositif général, et surtout des objectifs à réaliser à moyen terme »¹⁴⁵. Cet axe de développement et de gestion des compétences individuelles doit être investi par le directeur. Cette organisation explicite référée à la logique de service vise prioritairement le développement des dimensions relationnelles et méthodologiques des compétences. Ce sera pour moi l'occasion d'entreprendre un travail individuel de bilan et de projection sur l'avenir professionnel de chaque salarié.

Une fiche d'évaluation est à définir qui servira de support à l'entretien annuel d'évaluation à trois niveaux:

- comportements généraux,
- tâches spécifiques,
- objectifs.

¹⁴⁵

Miramón J.M., D.Cpouet, J.B.Paturet, Op.Cit., p.171

Conclusion

La S.M.P. est plus que centenaire comme l'établissement Calendal dont elle est

gestionnaire. Au fil des années l'association a accompagné Calendal dans la prise en charge d'adolescents délinquants. Calendal a vécu les évolutions qu'ont connu les politiques publiques en matière de délinquance juvénile.

Depuis vingt ans le directeur a mis en oeuvre un projet axé sur le non renvoi des jeunes. Ce principe pédagogique s'est accompagné d'un management directif envers des équipes dont les membres n'étaient pas toujours formés. La volonté de mettre en avant le projet de l'établissement a occulté le développement des outils liés à la loi de 2002 rénovant les établissements sociaux et médico-sociaux. En outre le positionnement du directeur n'a pas facilité l'ouverture de l'établissement vers des pratiques diversifiées et transversales. Cette situation ne permet pas l'ouverture à des approches théoriques revisitées et à des pratiques plus largement externalisées.

Un audit en 2002 a conforté le directeur dans le choix d'une pédagogie adaptée aux besoins de jeunes délinquants dit « incasables » en donnant à l'institution des moyens humains et matériels supplémentaires. Ce fut aussi l'opportunité pour le nouveau Président de repositionner l'association face au directeur.

A mon arrivée j'ai inscrit la réécriture de projet d'établissement dans une démarche participative auprès des équipes. Cela a permis de conduire jusqu'au bout ce projet en renouvelant la formulation des échanges. Ce nouveau positionnement a initié un changement dans l'accompagnement de l'équipe de professionnels tendant à infléchir une politique de ressources humaines vers une plus grande participation de l'ensemble des intervenants,

En qualité de directeur ce management participatif doit favoriser l'ouverture d'une institution centenaire riche de son histoire mais souvent perçu comme « *une citadelle assiégée* »,

La variété des besoins des jeunes, l'évolution de leur problématique et de leurs attentes appellent des réponses croisées et en complémentarité d'intervention. L'évolution des pratiques implique que le directeur favorise ces rapprochements entre secteur médico-social, secteur sanitaire, judiciaire et pédagogique. Cette évolution ne se mesure pas seulement au nombre de conventions signées mais à des rencontres, à la curiosité qu'il sait susciter chez les membres de l'équipe pour découvrir d'autres pratiques et aller à la rencontre d'autres intervenants.

Les axes de la pédagogie ne changent pas mais doivent être davantage explicités tant auprès du personnel nouvellement embauché qu'auprès des partenaires. La prise en compte des atouts et des faiblesses de l'institution m'amène à envisager le développement d'axes stratégiques. Ces axes seront organisés autour de la

communication interne et externe que je faciliterai à partir d'un mode de management plus projectif.

La réalisation d'une telle politique de gestion des ressources humaines se traduira dans le management directif que je conduirai à l'égard des professionnels nouvellement embauchés ou peu qualifiés. Avec les autres personnels plus anciens et qualifiés je favoriserai un management participatif.

L'établissement d'un organigramme plus transversal et la reformulation des fiches de postes serait une première étapes dans l'évolution de la gestion des ressources humaines à Calendal.

La sollicitation de l'association employeur dans le choix des professionnels embauchés et des stratégies du directeur devrait permettre d'amorcer un changement de relation entre ses membres et le directeur et d'engager une vision plus projective de l'association.

Dans les pratiques quotidiennes je privilégierai la formation comme l'élément fondateur face à une crise des embauches dans ce mode de prise en charge que représente l'internat.

Initier la participation du personnel c'est soutenir le quotidien éducatif par l'émergence de temps où l'on se parle. La mise place de temps de réunions aux objectifs et à l'organisation spécifiques tout au long de la semaine doit faciliter la réflexion et donner plus de sens à l'accompagnement difficile des jeunes accueillis. Des instances devront également permettre la régulation du quotidien que j'ai commencé à initier et que je me propose de valoriser par l'intervention d'intervenants extérieurs.

Le développement des compétences des personnels, le souci du directeur d'aller vers plus d'intelligence de l'institution doivent engager l'ensemble vers la construction de l'ensemble des d'outils qui répondent à une prise en charge plus qualitative, allant dans le sens « *des bonnes pratiques* » formulées dans la loi de 2002.

La compétence développée et la formation des personnels et les outils en place faciliteront l'évolution de la prise en charge des jeunes dans des modes d'accompagnement séquentiels, diversifiés et multidisciplinaires.

Enfin il faudra construire des outils permettant l'évaluation des activités et des prestations délivrées par l'institution aussi bien au regard des besoins des jeunes que des recommandations légales.

L'enjeu d'une telle gestion des ressources humaines sera la conduite de professionnels aux compétences accrues, ouverts sur le partenariat et le travail en réseau en réponse aux besoins de plus en plus diversifiés des jeunes délinquants.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES LUS OU CONSULTÉS

- Batifoulier Francis, François Noble « *Fonction de direction et gouvernance* » Ed. Dunod, Paris, 2005
- Baude J.M. « *Annales corrigées du diplôme d'éducateur spécialisé* » Ed. Vuibert, Paris, 2003
- Bianco J.L., Lamy P. « *L'aide à l'enfance demain* » Rapport présenté au Ministère de la Santé et de Sécurité Sociale, Imprimerie Nationale, 1979
- Capul Maurice, Lemay Michel « *De l'éducation spécialisée* », Ed. Erès, Ramonville
- Coutant Isabelle « *Délit de jeunesse* », Ed. La découverte, Paris, 2005
- Crozier Michel « *A quoi sert la sociologie des organisations ?* » Seli Arslan, 2000
- Cyrulnik Boris « *Les enfants sans liens* » in « *Errances : entre dérives et ancrages* », Ed. Erès, Ramonville, 1996
- Cyrulnik Boris « *Les vilains petits canards* », Ed. Odile Jacob, Paris
- « *Dictionnaire historique de la langue française* », Alain Rey Ed. Le Robert, Paris, 1992
- « *Dictionnaire Larousse* », Paris, 2003
- Documents de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Marseille
- Dolto Françoise « *Une vie de correspondances* », Ed. Gallimard Paris, 2005
- Grand Larousse en 5 volumes, Tome 5, Librairie Larousse, Paris, 1990
- Guegen Jean-Yves « *L'année de l'action sociale 2006* », Ed. Dunod, Paris, 2006
- Guex G. « *Névrose d'abandon* », Ed. P.U.F., Paris, 1950
- Guex G. « *Le syndrome d'abandon* », Ed. P.U.F., 1973 (réédition)
- Jaeger M. « *Guide du secteur-social et médico-social* », Ed. Dunod, Paris, 2001
- Kammerer P. « *Adolescents dans la violence* », Ed. Gallimard, Coll. Sur le champ, Paris, 2000
- Lemoigne Jean-louis « *La modélisation des systèmes complexes* », Ed. Dunod, Paris, 1990
- Mac Gregor Douglas « *La dimension humaine de l'entreprise* », Ed. Gauthier-Villars, Paris, 1974
- Martinetti Françoise « *Les droits de l'enfant* », Ed. E.J.L., Paris, 2002
- Miramon Jean Marie, Denis Couet, Jean Baptiste Paturet « *Le Métier de directeur* », Ed. ENSP, Rennes, 2005
- Miramon Jean Marie « *Manager le changement dans l'action sociale* », Ed. ENSP, Rennes, 1996

Montalembert Marc de « *La protection sociale en France* », La Documentation Française, Paris,2004

Mucchielli Laurent , « *Familles et délinquance. Un bilan des recherches francophones et anglophones* », CESDIP, Etudes et données pénales n°86,2000

Peretti JM « *Gestion des ressources humaines* », Ed.Vuibert, Paris, 2005

Prévart Jacques « *Paroles* » Ed. Folio,Paris,1972

Reynaud Alain « *La libération des Enfants* » Edition Bayard ,Paris, 1987

Ricœur Paul, « *Soi-même comme un autre* », Ed. Le Seuil,Paris,1990

Rouzel Joseph « *Le quotidien en éducation spécialisée* », Ed. Dunod,Paris.2004

Senett Richard « *Le travail sans qualité* » Ed. A. Michel, Paris, 2000

Thévenet Amédée., « *L'aide sociale aujourd'hui* »,Issy-les-Moulineaux ,ESF,coll. Actions Sociales,2002,14^{ème} édition actualisée

Vimont Jean-Claude« *La Prison, à l'ombre des hauts murs* » Edition Gallimard,Paris, 200

Winicoot D. « *Déprivation et délinquance* » Payot, Paris, 1994

REVUES ET ARTICLES

Actualités Sociales Hebdomadaires n° 2446 du 10 mars 2006

A.S.H. Magazine, n° 9, Mai-juin 2005 supplément des A.S.H. N°2409 du 27 mai 2005

Le journal des psychologues, n°225, mars 2005

Libération du 14 avril 2006

Lien Social n°565, février 2001

Revue du Grape, La lettre de l'enfance et de l'adolescence, Edition Erès, n°57,septembre 2004

Science de l'Homme et Sociétés N°70 Septembre 2004

Signaux n°96 Septembre 2001, Périodique 2/an,Paris

REFERENCES DES TEXTES LEGISLATIFS

Déclaration des Droits de l'enfant de 1959

Lois du 14 aout 1885 et du 26 mars 1891 dites « Béranger » relatives aux délinquants dits primaires

Loi du 24 juillet 1889 sur la protection judiciaire de l'enfance maltraitée

Loi du 22 juillet 1912 création des tribunaux pour enfants

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

Loi n° 70-1320 du 31 décembre 1970 relative aux mesures sanitaires de lutte contre la toxicomanie

Loi n° 75-534 du 30 juin 1975 d'orientation en faveur des personnes handicapées

Loi n° 75-535 du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-Sociales

Loi n° 83-8 du 7 janvier 1983 relative à la répartition de compétences entre les

communes, les départements, les régions et l'Etat,

Loi n°83-663 du 22 juillet 1983 relative aux modalités des transferts de compétence dans le cadre de la décentralisation

Loi n° 84-422 du 6 juin 1984 relative aux droits des familles dans leur rapport avec les services chargés de la protection de la famille et de l'enfance, et au statut des pupilles de l'Etat

Loi n°86-17 du 6 janvier 1986 adoptant la législation sanitaire et sociale aux transferts de compétence en matière d'aide sociale et de santé, dite loi « *particulière* »

Loi n° 89-487 du 10 juillet 1989 relative à la prévention des mauvais traitements à l'égard des mineurs et à la protection de l'enfance

Loi n° 93-22 du 8 janvier 1993 modifiant le Code Civil relative à l'état civil, à la famille et aux droits de l'enfant et instituant le juge aux affaires familiales.

Loi n° 2004-196 du 6 mars 2004 instituant un Défenseur des enfants

Loi n°10.2002.2 du 2 janvier 2002 Rénovant l'action sociale et médico-sociale

La loi dite « *de modernisation sociale* » du 17 janvier 2002

Lois n° 2002-1138 du 9 septembre 2002 loi d'orientation et de programmation sur la Justice et du 9 mars 2003 relatives au traitement de la délinquance

Loi n° 2004-809 du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales

Ordonnance n° 45-174 du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante

Ordonnance du 1 septembre 1945 relative à l'Education Surveillée

Ordonnance du 23 décembre 1958 (article n°375 du Code Civil) sur la protection de l'enfance en danger

Circulaire du 15 juillet 1998 relative à la politique en matière pénale de la délinquance juvénile

Circulaire du 15 mai 2001 insistant sur la nécessité de la prise en charge éducative des jeunes

Circulaire du 3 mai 2002 relative à la prise en charge concertée des troubles psychiques des enfants et adolescents en grande difficulté

Circulaire du 28 mars 2003 sur la mise en place des C.E.F.

Décret du 24 janvier 1956 créé le Code de la Famille et de l'aide sociale et pose les principes de l'A.S.E.

Décret n° 59-100 du 7 janvier 1959 relatif à la protection sociale de l'enfance en danger

Décret n°64-75 du 25 juillet 1964 relatif à l'organisation de la Justice.

Décret n°75-96 du 18 février 1975 fixant les modalités d'une action de protection judiciaire en faveur des jeunes majeurs

Décret du 21 février 1990 instituant la P.J.J.

Arrêtés du 20 septembre 1990 relatif à la nouvelle organisation de la direction de la P.J.J.

Rapport Dupont-Fauville en 1972 "Pour une réforme de l'A.S.E." Ed.ESF, Paris,1973

Rapport Bianco-Lamy "L'Aide à l'enfance demain" Etudes et documents Ministère de la Santé et de la Sécurité Sociale,Imprimerie Nationale – mai 1980

Rapport Naves Cathala « Accueils provisoires et placements d'enfants et d'adolescents : des décisions qui mettent à l'épreuve le système français de protection de l'enfance et de la famille » 2000

Rapport Roméo sur l'évolution des relations parents-enfants-professionnels - octobre 2001

Rapport de la commission d'enquête sénatoriale du 26 juin 2002 « Délinquance des mineurs : la République en quête de respect »

Rapport sénatorial, n°242, Jean-Louis Lorrain « *Adolescence : comment en sortir ?* », Imprimeries Réunies, Paris, 2003

Rapport Hermange sur la sécurité des mineurs – 1er avril 2005

Rapport Nogrix sur l'amélioration des procédures de signalement de l'enfance en Danger - 30 Juin 2005

Rapport de Brossia sur l'analyse des procédures de signalements et la prise en charge des mineurs protégés – 19 juillet 2005

LISTE DES ANNEXES - non publiées

ANNEXE 1 : Plan de l'établissement « Calendal » I

ANNEXE 2 : Nouvel organigrammeII