



**Internat « hors les murs » : diversifier les réponses d'une
MECS pour assouplir le parcours des mineurs pris en charge**

Sylvie BRENIER

2013

cafdes



Remerciements

Mes remerciements vont en premier lieu à l'association AcOLADE, sa Direction Générale, les services du siège qui m'ont soutenue et encouragée dans ma réflexion et la construction de ce projet.

Je les adresse ensuite aux salariés de Clair Printemps. Ils ont subi avec philosophie les absences de leur directrice en formation et se sont mobilisés autour d'un projet qui a provoqué de nombreux changements.

Un grand merci à Martin JACOB, responsable du bureau des établissements au service de l'ASE du Rhône, pour le temps accordé à l'élaboration de ce projet.

Enfin, je n'oublie pas ma famille, présente dans les moments de doute et particulièrement mon mari qui a lu, relu, corrigé avec beaucoup de rigueur et de bienveillance.

Sommaire

Introduction	1
1 Vers la fin du tout internat, un changement de paradigme pour la MECS	
Clair Printemps	3
1.1 La Protection de l'Enfance, évolution des modèles.....	3
1.1.1 Étapes historiques d'une mutation des politiques sociales en France.....	3
1.1.2 La Protection de l'Enfance, comparaison dans les pays francophones.....	7
1.2 Le département du Rhône, chef de file de la protection de l'enfance	13
1.2.1 Le schéma départemental, une déclinaison opérationnelle de la loi du 5 mars 2007.....	13
1.2.2 Les orientations pour la période 2013- 2015.....	16
1.2.3 Les enjeux autour de l'acte III de la décentralisation.	18
1.3 Clair Printemps, une MECS en évolution mais encore en décalage avec son temps	20
1.3.1 Clair Printemps, une MECS qui tire parti de son histoire	20
1.3.2 Diagnostic du public accueilli : une première évolution se dessine	23
1.3.3 Mobiliser les équipes pour développer une culture de la pensée sur les pratiques	27
2 Une démarche de changement au service de la co-éducation	31
2.1 La prise en compte du soutien à la parentalité induit un déséquilibre mobilisateur	31
2.1.1 Un bon usage de la séparation.....	31
2.1.2 La suppléance familiale, une notion à revisiter	33
2.1.3 Le soutien à la parentalité	35
2.2 La co éducation et son impact sur le fonctionnement de l'établissement ...	39
2.2.1 La coopération ou une nouvelle éthique professionnelle	39
2.2.2 Un changement de regard.....	40
2.2.3 Soutenir et rassurer les équipes et les parents	42
2.3 La désinstitutionnalisation un risque à prendre	44
2.3.1 Le tout internat n'est plus une réponse pertinente	45
2.3.2 Initier une démarche de refondation	46
2.3.3 Innover	48

3	Créer deux dispositifs complémentaires à l'internat, hors des murs, afin de conjuguer évolution des politiques publiques et besoins des usagers : diversifier les réponses	51
3.1	Externaliser pour mieux accompagner	51
3.1.1	Mettre en œuvre le dispositif SAEE	52
3.1.2	Penser le placement familial comme une alternative à développer	55
3.2	Les conséquences sur l'organisation et le personnel	57
3.2.1	Organiser le placement, à partir du domicile de l'enfant et de la famille	58
3.2.2	L'ouverture de la MECS sur un territoire pertinent	60
3.2.3	La cohérence d'une organisation	61
3.3	Travailler la pertinence et l'efficience de ce redéploiement pour l'ajuster aux réalités du territoire d'intervention	65
3.3.1	Proposer un budget globalisé à moyens constants	65
3.3.2	Entre management et prise de risque	67
3.3.3	Mesurer les impacts de la création de ce dispositif en termes de réponse aux besoins des usagers et effets sur l'internat	70
	Conclusion	75
	Bibliographie	77
	Liste des annexes	I

Liste des sigles utilisés

ACEPP	Association des Collectifs Enfants Parents Professionnels
AcOLADE	Accueil Orientation Logement Autonomie Droit Éducation
AEI	Accompagnement Éducatif Intensif
AEMO	Action Éducative en Milieu Ouvert
ANESM	Agence Nationale de l'Évaluation et de la qualité des Établissements et services Sociaux et Médico-sociaux
APSB	Association Providence Saint Bruno
ASE	Aide Sociale à l'Enfance
CASF	Code de l'Action Sociale et des Familles
CREAI	Centre Régional pour l'Enfance et l'Adolescence Inadaptées
CVS	Conseil de Vie Sociale
DDASS	Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales
DEAF	Diplôme d'État d'Assistant Familial
DIPEC	Document Individuel de Prise En Charge
ETP	Équivalent Temps Plein
FJT	Foyer de Jeunes Travailleurs
IDEF	Institut Départemental de l'Enfance et de la Famille
JORF	Journal Officiel de la République Française
MECS	Maison d'Enfants à Caractère Social
ONED	Observatoire National de l'Enfance en Danger
ONU	Organisation des Nations Unies
OPE	Ordonnance de Placement de l'Enfant (Suisse)
OPEE	Ordonnance sur la Prise en charge Extrafamiliale d'Enfants (Suisse)
PE	Projet d'Établissement
PECP	Prise En Charge Partagée
PJJ	Protection Judiciaire de la Jeunesse
REAAP	Réseau d'Écoute, d'Appui et d'Accompagnement des Parents
Rec	Recommandation
SAEE	Service d'Accompagnement Éducatif Externalisé
SAPMN	Service d'Accompagnement Personnalisé en Milieu Naturel
SPJ	Service de Protection de la Jeunesse (Belgique)
UPP	Université Populaire des Parents

Introduction

Directrice de la Maison d'Enfants à Caractère Social Clair printemps depuis 2011, et précédemment responsable territoriale enfance au département du Rhône pendant 13 ans, il me semblait important d'approfondir la question du maintien des liens parents enfants dans le cadre d'un placement et dans le contexte géographique particulier de la maison d'enfants que je dirige. Cette question du maintien des liens est au cœur de la mission des établissements habilités par l'Aide Sociale à l'Enfance. Elle se pose d'emblée lors de la prise de décision d'un placement afin d'aménager la séparation. Les modalités d'accueil et d'accompagnement, la localisation et les prestations servies, les moyens mobilisables pour maintenir et favoriser les liens familiaux sont déterminants si je considère que l'objectif de tout placement vise un retour en famille de l'enfant. En conséquence, il m'importait, dans le cadre de mes nouvelles fonctions, de développer les moyens mis en œuvre par l'établissement pour répondre aux attentes des familles et à la commande publique. La question du maintien des relations entre les enfants placés et leurs parents fait souvent l'objet de débats idéologiques, mettant en opposition le principe de protection de l'enfant et celui du droit des parents et ce, malgré l'évolution des politiques publiques. En effet, si certains professionnels reconnaissent à la famille, sa capacité à aider son enfant à bien grandir, des compétences parentales dont certaines sont à renforcer, d'autres considèrent encore la proximité de cette même famille comme intrusive et contraire à l'action éducative engagée.

Cet établissement, situé en zone rurale, accueille des enfants âgés de 4 à 15 ans. Des difficultés chroniques relatives au maintien de l'activité empêchent le développement de cette structure dont la richesse, constituée par l'environnement, la beauté du site, la diversité de son réseau, et les compétences de ses salariés, garantit une prise en charge de qualité. La recherche d'une nouvelle conception du travail avec les familles que je souhaite engager favorise l'émergence de projets. C'est au cours des travaux préparatoires de réécriture du Projet d'Établissement que se construisent en réponse « au manque », des projets de modulations des prises en charge de l'internat. De l'accueil d'urgence à l'accueil séquentiel, se dessine une volonté de faire bouger les habitudes de travail des équipes.

L'opportunité que représente l'acte III de la décentralisation va contribuer au repositionnement de la structure, la transformation de l'offre de service que j'engage est dans le droit fil de la loi du 5 mars 2007 réformant la Protection de l'Enfance. Elle offre à Clair Printemps une issue à la crise que l'établissement traverse. Face à une menace de fermeture partielle, les salariés se sont investis dans le projet de redéploiement que je leur ai proposé qui conjugait internat et milieu ouvert : un placement « hors des murs » de l'institution. La Direction Générale de l'association gestionnaire m'a encouragée dans

cette voie et c'est grâce à la mobilisation de l'équipe de cadres que se sont ébauchés les premiers contours de ce changement. Un détour par l'expérimentation de nouvelles modalités de prise en charge, accueil séquentiel, accueil d'urgence, a conforté les professionnels qui se sont engagés dans cette dynamique. Le management participatif que j'exerce a facilité le dialogue dans l'institution. En effet, « la participation d'un groupe à une décision augmente le degré d'implication de l'individu (...) [et] tend à créer un effet d'adhésion des membres du groupe à cette décision »¹.

Pour conduire la réflexion autour de ce travail de réorganisation, je m'appuierai sur des exemples de modalités de prises en charge issus de l'histoire de la Protection de l'Enfance, une évolution du modèle français que je comparerai à celui de pays francophones. Dans cette première partie, j'établirai également un diagnostic de la situation de Clair Printemps à partir des axes de travail proposés par les commissions. Ce diagnostic me permettra ensuite de vérifier l'adéquation entre les besoins des enfants et de leurs familles avec ceux repérés par les professionnels, afin de dégager les pistes de réflexion à conduire avec l'équipe de cadres.

Dans la deuxième partie, j'évoquerai par un détour théorique, les concepts mobilisés qui m'ont permis d'asseoir ma réflexion et donner du sens à l'action menée. Le placement questionne les notions de séparation qu'il faut comprendre puis aménager pour que le travail de ré accordage du lien parent/enfant s'avère possible. La conception de la place de la famille se voit bousculée par celle du soutien à la parentalité qui engage une nécessaire redistribution des rôles éducatifs et parentaux afin de construire ensemble, pour l'enfant, un projet personnalisé mené dans le respect du principe de co-éducation. L'évolution des pratiques éducatives, des politiques publiques interrogent le modèle de l'internat. Faut-il désinstitutionnaliser, mettre fin au placement résidentiel ?

Enfin, dans la dernière partie, je traiterai de la création de deux dispositifs articulés, répondant au cheminement parcouru par les différentes équipes, aux constats posés et aux « manques » repérés sur le territoire d'implantation de l'établissement. C'est en me référant aux expériences menées au sein de l'association AcOLADE que je construirai le projet de redéploiement de Clair Printemps, en ayant le souci de répondre aux besoins des usagers et de leur famille et aux attentes du financeur. Je vérifierai sa faisabilité tant au niveau comptable qu'au niveau des ressources humaines en prenant soin de mesurer l'efficacité du projet.

¹ BLANCHET, A., TROGNON, A., 1994, *La psychologie des groupes*, Paris : Nathan, 127 p, p 49

1 Vers la fin du tout internat, un changement de paradigme pour la MECS Clair Printemps

Un détour par l'histoire, celle des politiques publiques comme celle de l'établissement, permet de mieux comprendre ce qui amène le changement. L'évolution des publics, de la place des usagers et de leur famille engagent une nécessaire adaptation des fonctionnements institutionnels. En se questionnant sur les pratiques professionnelles, leur adéquation, les effets qu'elles produisent chez l'utilisateur et sa famille, une structure prend le risque de l'éclatement excepté si, dans le cadre d'un management participatif, les salariés se sentent autorisés à penser et à innover. Je soutiens l'idée selon laquelle l'apport d'approches différentes qu'ont choisies certains pays peut constituer un support pertinent pour amorcer, dans l'institution, une relecture critique de nos pratiques et de nos fonctionnements. Des opportunités pour faire évoluer nos structures sociales et médico-sociales sont à saisir afin de sortir de la dualité internat milieu ouvert.

1.1 La Protection de l'Enfance, évolution des modèles

Le système de protection de l'enfance s'est longtemps appuyé sur les mouvements issus du christianisme. L'élan donné par les législateurs a provoqué d'une part la professionnalisation des acteurs et d'autre part la modélisation des réponses apportées aux enfants en danger ou en risque de l'être. C'est ainsi que progressivement le modèle français a évolué du caritatif à la substitution pour aboutir à la situation actuelle : la suppléance parentale. Certains pays francophones se sont essayés à d'autres modèles. Les alternatives proposées dans différents rapports ouvrent la voie pour penser autrement l'accompagnement de l'utilisateur et sa famille.

1.1.1 Étapes historiques d'une mutation des politiques sociales en France

Une logique d'aide s'installe pour répondre à l'abandon. En 1638, St Vincent de Paul découvre la situation des enfants trouvés² et un an plus tard, s'organisent les premiers placements à la campagne chez des nourrices. Sous la révolution, une étape importante se franchit le 3 septembre 1791, la Convention décide de la création d' « un établissement de secours publics pour élever les enfants abandonnés, soulager les pauvres infirmes, fournir du travail aux pauvres valides »³. En 1793, l'émergence d'une conception

² VERDIER, P., «Histoires de l'Aide Sociale à l'Enfance et de ses bénéficiaires », in ANPASE, *journée d'étude de l'ANPASE*, 14 octobre 2003, Hyères : ANPASE, 24 pages, p 10

³ JABLONKA, I., 2005, « De l'abandon à la reconquête. La résistance des familles d'origine populaire à l'égard de l'Assistance publique de la Seine (1870-1930) », *Revue d'histoire de l'enfance « irrégulière »* [en ligne], RHEI n° 5, p 231, [visité le 18.02.2013], disponible sur internet : <http://rhei.revues.org/491>

républicaine de protection des enfants aboutit à la promulgation de la loi du 28 juin, qui confirme à la nation son obligation de s'occuper des orphelins, et à l'abolition, le 9 août 1793 de la correction paternelle, qui sera rétablie dès 1801. Le milieu du XVIII^{ème} siècle consacre l'orientation des enfants à la campagne dans la majorité des cas. Les services de l'Assistance Publique, créés en 1849, pensent que cette solution présente des garanties pour leur avenir. Ainsi formés aux travaux des champs, les enfants, dès 14 ans, peuvent trouver un « placement rémunérateur »⁴

Il ressort de cette première conception de la protection de l'enfance d'une part que l'action sociale naît de la charité, les politiques publiques ne prenant le relais qu'à compter du milieu du XIX^{ème} siècle, et d'autre part, que cette protection repose massivement sur des placements en familles nourricières à la campagne. La famille naturelle n'est pas évoquée.

L'amorce d'un changement : de la substitution à l'intérêt de l'enfant. La loi du 24 juillet 1889⁵ marque une étape importante. Elle autorise la déchéance de la puissance paternelle afin de protéger l'enfant reconnu victime des décisions et des actes de ses parents. La notion de mauvaise famille apparaît. C'est la première intrusion de l'État dans la sphère familiale. La Loi du 27 juin 1904⁶ va faire évoluer cette image de la famille, reconnaissant que des parents en trop grande situation de précarité ou de vulnérabilité, puissent confier leurs enfants à l'Assistance Publique. Un nouveau mode d'accueil est organisé, un accueil temporaire, qui a pour objectif de diminuer le nombre d'enfants abandonnés et de remplacer des parents provisoirement en difficulté. La loi confie leurs enfants, par décision judiciaire, à l'Assistance Publique qui les considère « en dépôt »⁷. Il faut attendre la loi du 22 juillet 1912 pour que soient créés des juridictions spécialisées, des chambres spéciales qui deviendront des tribunaux pour enfants composés de magistrats. La correction paternelle est définitivement abrogée en 1935. La protection de l'enfant s'organise alors sur un mode substitutif du parent défaillant. L'internat, la famille nourricière remplacent les parents. Le Code de la Famille et de l'Aide Sociale apparaît dans le décret du 24 janvier 1956⁸. Les internats se multiplient dans une logique hygiéniste à la campagne, dans l'entre deux guerres et à la fin de la seconde guerre mondiale, afin de prendre en charge des enfants souffrant de carences. Les associations se développent et prennent progressivement le relais d'institutions religieuses qui,

⁴ LANNE, G., DÉPARTEMENT du RHÔNE, 2001, Archives du service des enfants assistés et du service de la protection des enfants du premier âge 1797-1949, 19 pages, p 6

⁵ Loi du 24 juillet 1889, « Enfants maltraités ou moralement abandonnés »

⁶ Loi du 27 juin 1904, dite loi « sur le service des enfants assistés », JORF, 30 juin 1904

⁷ VERDIER, P., « Histoires de l'Aide Sociale à l'Enfance et de ses bénéficiaires », op.cit, p 12

⁸ MINISTÈRE DE LA SANTÉ PUBLIQUE ET DE LA POPULATION, Décret n° 56-149 du 24 janvier 1956 portant codification des textes législatifs concernant la famille et l'aide sociale. JORF du 28 janvier 1956, 1109

jusqu'alors, s'occupaient des enfants en difficulté. L'ordonnance du 23 décembre 1958 vient compléter celle du 2 février 1945⁹, élargissant les compétences du juge des enfants à la protection civile des mineurs dans le cadre de l'assistance éducative. Elle développe une nouvelle modalité de réponse : l'Assistance Éducative en Milieu Ouvert (AEMO). Le placement de l'enfant à l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE) devient l'ultime recours. La solution familiale est privilégiée, puis le placement dans un établissement d'enseignement ou sanitaire. La loi du 4 juin 1970 consacre le concept d'autorité parentale qui se substitue à la puissance paternelle. Elle échoit désormais en partage aux deux parents. Les articles 375 à 375-9 du Code Civil précisent les conditions de saisine du ministère public et du juge des enfants. Les articles suivants soulignent l'importance de l'adhésion de la famille à la mesure et abordent les conditions de maintien de l'enfant dans sa famille lorsque la situation le permet. L'article 375-7 stipule que les pères et mères conservent l'autorité parentale dès lors que son exercice n'entrave pas la mesure en cours. La loi garantit une place à la famille.

Les années 80 signent la reconnaissance des droits des usagers et la consécration de l'autorité parentale. Le rapport BIANCO LAMY, dès 1980, dénonce : « le poids du passé (...) la compétition des pouvoirs entre institutions, associations, justice, établissements (...) l'importance des absents »¹⁰. Ces absents, dit-il plus loin, ce sont les usagers, leurs familles ainsi que les familles d'accueil. Ce rapport préconise que les institutions impliquent les parents dans la prise en charge de leurs enfants et procède à l'évaluation des projets individuels. Ainsi, pour des raisons d'efficacité de la mesure et des logiques financières, il ne s'agit plus uniquement de séparer l'enfant de sa famille. Une note rédigée par Nicole QUESTIAUX, Ministre de la Solidarité Nationale en 1981, intitulée : « orientations principales pour le travail social » vient appuyer le rapport BIANCO-LAMY¹¹. Elle pose le problème du pouvoir des travailleurs sociaux. Elle les invite à se mettre au service des projets des usagers. En effet, au-delà du respect qui leur est dû, il s'agit de les rendre acteurs dans l'évolution de leur situation pour sortir de la logique de substitution précédente. Les lois de décentralisation, et plus particulièrement celle du 22 juillet 1983, vont transférer aux Départements les compétences relatives à l'Aide Sociale Générale, l'Aide Sociale à l'Enfance et la Protection Maternelle Infantile. La loi du 6 juin 1984 sur le droit des familles dans leurs rapports avec les services chargés de la protection de l'enfance et de la famille, rien que par son titre, rappelle l'essentiel : le droit des familles. Elle souhaite mettre fin à la logique d'assistance et d'exclusion, restaurer les

⁹ Ordonnance du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante

¹⁰ VERDIER, P., EYMENIER, M., 2012, *La réforme de la protection de l'enfance*, 2ème édition, Paris : Berger- Levrault, 202 p. p 13

¹¹ BIANCO, J.L., LAMY, P., 1980, rapport, « L'aide à l'enfance demain, contribution à une politique de réduction des inégalités », Paris : La documentation française

parents dans leurs droits et dans le respect de leur autorité parentale. Une approche contractuelle se développe entre les parents et l'ASE. Dans ce cadre, associer l'enfant aux décisions le repositionne comme interlocuteur, lui permettant d'être entendu et de donner son avis. La loi du 6 janvier 1986, dans son article 40¹², définit les missions de l'ASE : soutenir les enfants et les familles qui rencontrent des difficultés, prendre en compte les besoins des enfants confiés tout en associant les parents. La Convention des Droits de l'Enfant, ratifiée par 57 pays, le 20 novembre 1989, engage les États parties dont la France à respecter les droits de l'enfant, à s'assurer de sa protection, de la prise en compte de son intérêt supérieur, du maintien des liens avec ses parents. En juin 2000, le rapport NAVES CATHALA¹³ est rendu. Il doit répondre à deux questions : pourquoi et comment sont aujourd'hui décidés les accueils provisoires et les placements ? Si la prévalence de la judiciarisation des placements n'est pas démontrée, les familles rencontrées témoignent de leur peur et du sentiment d'injustice face aux institutions. Il souligne les difficultés de dialogue entre familles et professionnels. En mai 2001, Ségolène ROYAL, Ministre de la Famille, annonce une réforme de la protection de l'enfance. Elle prévoit une diminution de près de 50% des placements. En octobre 2001, le rapport ROMÉO¹⁴ confirme que le placement doit être l'exception. La loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale crée les droits fondamentaux des usagers en rassemblant dans un texte législatif les avancées énoncées précédemment. Elle va donner les moyens, les outils pour leur mise en œuvre effective : Contrats de Séjour, Documents Individuels de Prise En Charge, Projets d'Établissement, Projet Personnalisé ... Elle introduit le droit à participation des familles et des usagers à travers les instances d'expression comme le Conseil de Vie Sociale¹⁵. Enfin, elle prévoit, dans ses articles 18 et 19, la rédaction de Schémas Départementaux, documents d'orientation et de planification, dans lesquels la politique sectorielle d'un département se décline. La loi du 4 mars 2002¹⁶ donne une nouvelle définition de l'Autorité Parentale, mettant l'accent sur les droits et les devoirs, mais surtout sur l'intérêt de l'enfant. Cette loi consacre le principe de coparentalité, soit le fait que chacun des deux parents s'engage dans

¹² MINISTÈRE DES AFFAIRES SOCIALES ET DE LA SOLIDARITÉ NATIONALE, Loi n° 86-17 du 6 janvier 1986 adaptant la législation sanitaire et sociale aux transferts de compétences en matière d'aide sociale et de santé [en ligne], JO du 8 janvier 1986 [visité le 3 mai 2013], disponible sur internet : <http://www.oned.gouv.fr/search/node/loi%20du%206%20janvier%201986>, p 375

¹³ NAVES, P., CATHALA, B., 2000, rapport, « 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 sa famille », Paris : La documentation française

¹⁴ ROMÉO, C., 2001, rapport, « L'évolution des relations parents-enfants-professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance », Paris : La documentation française

¹⁵ MINISTÈRE DE LA SANTÉ, DE LA FAMILLE ET DES PERSONNES HANDICAPÉES. Décret n° 2004-287 du 25 mars 2004 relatif au conseil de vie sociale et autres formes de participations. Journal officiel, n° 74 du 28 mars 2004, 5009.

¹⁶ Loi du 4 mars 2002 relative à l'autorité parentale

l'éducation de leur enfant, et ce, dans son intérêt. La promotion du sur mesure est affichée dans la loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance. Les objectifs de ce texte visent à développer la prévention, organiser le signalement et diversifier les modalités de prise en charge pour mieux répondre aux besoins des usagers. Elle incite « à accompagner la famille, à valoriser ses compétences, à l'aider à assumer pleinement ses responsabilités »¹⁷. Le principe de subsidiarité de l'intervention judiciaire est clairement posé dans la loi¹⁸. La famille est soutenue et reconnue dans ses compétences.

1.1.2 La protection de l'enfance, comparaison dans les pays francophones

La notion de protection de l'enfance, s'appuyant dans un premier temps sur la charité, puis impulsée par les politiques publiques s'est construite progressivement : de l'accueil d'enfants abandonnés au placement d'enfants délinquants en internat. À cette étape de ma réflexion, il m'apparaît important de réaliser une recherche portant sur d'autres systèmes de protection de l'enfance afin de comprendre les logiques qui conduisent leurs interventions. J'ai choisi de mener cette analyse sur trois pays francophones.

L'exemple Belge : déjudiciarisation et contractualisation. La politique de la Belgique en matière de protection de l'enfance a connu des avancées communes avec la France : la création en 1912 d'une juridiction spécialisée pour mineurs et l'article 375 du Code Civil français a servi de base à la définition belge de la notion de « mise en danger ». Les deux pays ont un double système de protection de l'enfance : judiciaire et administratif. La ressemblance s'arrête là. En effet, la Belgique a traité la question des mineurs délinquants en apportant des réponses bien différentes des nôtres. La loi du 8 avril 1965, réformée en 2006, dispose que l'enfance délinquante et l'enfance en danger relèvent du même dispositif de Protection de la Jeunesse. En conséquence, seules des mesures éducatives et graduées sont prononcées : maintien de l'enfant dans sa famille, placement en régime ouvert, placement¹⁹. La Belgique fait le choix de protéger plutôt que sanctionner. Pour accueillir ces jeunes, l'État a développé les structures résidentielles puis les services de milieu ouvert²⁰. La transformation de la Belgique en État Fédéral

¹⁷VERDIER, P., EYMENIER, M., *La réforme de la protection de l'enfance*, op.cit., p 129

¹⁸BATIFOULIER, F., TOUYA, N., 2008, *Refonder les internats spécialisés. Pratiques innovantes en protection de l'enfance*, Paris : Dunod, 270 p. p 13

¹⁹ SWALUË, A., 2012, *Du placement d'enfants : définir et quantifier pour réaliser les droits des enfants placés* [en ligne], Travail en vue de l'obtention du Certificat universitaire en approche interdisciplinaire des droits de l'enfant, [visité le 23 mars 2013], 44 p, p 12, disponible sur internet : http://www.oejaj.cfwb.be/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&file=fileadmin/sites/oejaj/upload/oejaj_super_editor/oejaj_editor/pdf/PLACEMENT-def_stats_OEJAJ.pdf&hash=3c91614eecb370bc8145fddd2a29ca455adda2e

²⁰ TRÉMINTIN, J., 1 décembre 2005, « Protection de l'enfance en Belgique : le triomphe de la négociation », *Trem'Site* [en ligne], reportages à l'étranger, [visité le 24 mars 2013], disponible sur internet : http://tremintin.com/joomla/index.php?option=com_content&task=view&id=304&Itemid=160

(1970-1993), a créé des bouleversements importants. Les compétences en matière de Protection de la Jeunesse, excepté le volet délinquance resté à l'État, sont transférées aux 4 Communautés fondées sur la notion de « langue »²¹. Chacune définit sa politique en la matière, ce qui crée des disparités. C'est dans ce contexte que de nombreuses critiques se font entendre dans les années 1980. L'une d'elles porte sur la prépondérance du système judiciaire, contraire à l'intervention non contrainte. Une autre dénonce le nombre de placements. Les tendances s'inversent alors progressivement, l'accompagnement du mineur et de sa famille est préféré à l'accueil résidentiel. La communauté française (Wallonie et Bruxelles), par le décret du 4 mars 1991 annonce en réponse deux principes : la déjudiciarisation et la subsidiarité. Les ressources de la famille et du jeune occupent un rôle central dans la loi. L'enfant est sujet de Droits²². (En France il faudra attendre la loi du 2 janvier 2002, qui consacre le droit des usagers et la loi du 5 mars 2007, qui énoncent le principe de subsidiarité et de contractualisation, la diversification des modes d'intervention). Une première étape conduira à la fermeture d'un quart des places en institution soit 1000 lits au bénéfice de prises en charge en milieu ouvert. La déjudiciarisation de la procédure, geste fort, va réorienter la politique de la Communauté Française. Le secteur de l'aide aux personnes s'organise dorénavant en trois niveaux de réponse. Le premier concerne l'aide sociale générale. Si cette première réponse se révèle être insuffisante, le service d'aide aux jeunes se mobilise. Le Délégué, (équivalent de l'assistant de service social en France), va évaluer la situation avec l'usager. Cette évaluation s'apparente à une recherche collective avec les parents et l'enfant pour qualifier ensemble le degré de gravité de la situation. Elle doit produire du sens par des échanges, et déboucher sur une stratégie d'intervention en mobilisant le dispositif approprié. Les enfants et les parents deviennent codécideurs. Il s'agit de privilégier les relations interpersonnelles pour comprendre comment chacun vit la situation plutôt que de rester sur la nature des faits. Cette démarche oppose les notions de risques et d'incertitude. Pour les Délégués, cette incertitude fait partie de l'évaluation menée en commun. La famille est partie prenante à l'élaboration de sa solution et s'engage dans la coproduction d'un changement. L'objectif est d'agir au mieux des intérêts de la famille, d'adopter une attitude bienveillante envers elle, reconnaître les parents dans leur expérience de la parentalité. Se formalise ensuite un accord, à partir de compromis. Il sera signé par les parents, l'enfant dès qu'il a atteint l'âge de 14 ans et le Conseiller du service, (Responsable Enfance du service de l'ASE dans le Rhône). C'est l'aide non

²¹ TRÉMINTIN, J., novembre 2005, « Dossier sur la Belgique », partie 2, Un sujet sensible, la question linguistique, *Trem'Site* [en ligne], [visité le 24 mars 2013], disponible sur internet : http://tremintin.com/joomla/index.php?option=com_content&task=view&id=310&Itemid=160

²² ONE, PARMENTIER B., 2012, *Pour un accompagnement réfléchi des familles, un référentiel de soutien à la parentalité* [en ligne], 40 p, p 14, [visité le 28 mars 2013], disponible sur internet : http://www.one.be/uploads/tx_tproducts/datasheet/Referentiel_soutien_a_la_parentalite_ONE.pdf

contrainte. La judiciarisation n'intervient que si la situation de danger perdure, si l'aide proposée est refusée ou non mise en œuvre par les parents. La nécessité de contraindre doit être établie par le Conseiller qui adresse alors un signalement au Parquet du Roi. Cette procédure est identique en France depuis la loi de mars 2007. Le placement doit être l'exception y compris lorsqu'il s'agit de placement familial.

Les impacts de cette politique ont des effets drastiques sur le placement. La fermeture de lits d'accueil oblige les Délégués ou les Directeurs du SPJ à solliciter, pour organiser le placement des enfants qui leur sont confiés, des institutions non spécialisées comme les internats scolaires, les services de pédiatrie ou des structures très éloignées du domicile familial. Les listes d'attente en internat se reforment. Jacques TREMINTIN, dans son dossier sur la Belgique²³, précise que la durée d'attente peut aller jusqu'à deux ans avant l'accueil d'un mineur. Les dispositifs d'accueils d'urgence sont saturés. Il appelle cela « la face sombre de la désinstitutionnalisation ». Le système belge interroge la temporalité en protection de l'enfance. Le temps de la négociation avec la famille, de son adhésion à la mesure peut avoir des conséquences graves sur l'enfant en attente de protection.

Ce modèle présente des avancées importantes particulièrement sur la place de la famille, sur la réappropriation des différents espaces, individuels (accompagnement psychologique), collectifs (lien social, échanges de savoirs, soutien par des pairs) et communautaires (mobilisation des différentes ressources locales). La loi de 2007 en France encourage les associations à expérimenter, diversifier les réponses et les modalités de prise en charge. Les actions de soutien à la parentalité se développent. Le modèle Belge présente des mises en œuvre pratiques qui me semblent illustrer ce que le législateur tente d'implanter en France : la mobilisation des ressources familiales et communautaires dans le sens de l'intérêt de l'enfant. Cependant, il nous alerte car il peut être créateur de dysfonctionnements importants lorsque la logique de désinstitutionnalisation est complètement aboutie.

Le système Suisse, la famille : un contre pouvoir important. Le Code Civil, instauré au début du XXème siècle, ne prévoyait aucun article sur la situation des « enfants placés » ou celle des « parents nourriciers ». Seuls certains textes traitant de la pauvreté ou de santé publique abordaient ce sujet. Le placement ne fait l'objet d'un texte de loi que depuis l'Ordonnance du 19 octobre 1977 dite Ordonnance du Placement de l'Enfant (OPE) et dans le chapitre II du Code Civil, « de l'autorité parentale », issu de la loi du 25 juin 1976, révisée en 1998. Cette ordonnance fédérale aborde les différentes modalités de placements et les conditions de leur mise en œuvre : le placement chez des parents

²³ TRÉMINTIN, J., 2005, « Dossier sur la Belgique », partie 6, Une association engagée dans la protection de l'enfance, *Trem'Site*, [en ligne], [visité le 24 mars 2013], disponible sur internet : http://tremintin.com/joomla/index.php?option=com_content&task=view&id=310&Itemid=159#_Toc178612057

nourriciers, le placement en vue d'adoption, en institution ou à la journée. Dans un souci d'évaluer les effets de ce texte de loi, l'Office Fédéral de la Justice mandate Kathrin Barbara ZATTI²⁴, qui remet son rapport en juin 2005. Elle indique, d'une part que ce texte qu'elle considère comme dépassé, n'est toujours pas appliqué par tous les Cantons et, d'autre part, que l'absence de qualification des professionnels et de statut réglementant l'accueil en famille nourricière est à remédier²⁵. Elle rajoute que les besoins de l'enfant ne sont pas suffisamment pris en compte dans les réponses qui lui sont apportées. De nombreuses consultations en vue de réviser l'OPE ont eu lieu entre 2006 et 2010. Si les 2/3 des Cantons sont favorables à la révision de ce texte, certaines recommandations ont fait l'objet de vives critiques. En effet, les parents, faisant entendre leurs voix à la Commission des Affaires Juridiques, veulent continuer à décider seuls des modalités de prise en charge extrafamiliale de leurs enfants, dans la mesure où leur autorité parentale n'est pas restreinte par l'État. Ils refusent les modalités de contrôle, l'obligation de formation des professionnels et des structures d'accueil, exception faite des placements ordonnés dans le cadre d'une mesure de protection de l'enfant. De ce fait, les dispositions visant à professionnaliser la prise en charge extrafamiliale ou à en améliorer la qualité seront longuement discutées. L'ordonnance du 11 juin 2010 est enfin votée. Les Cantons sont chargés de l'exécution de la nouvelle OPE qui crée un service spécialisé afin d'accompagner, soutenir, conseiller les parents et les familles d'accueil. Le Conseil Fédéral renonce à réglementer dans le détail les prises en charge extrafamiliales de jour et continues. Le statut des familles nourricières apparentées (famille élargie, voisins, amis) ne relèvera pas d'un agrément. Les conditions de modification des textes fédéraux sont soumis à un principe fort en Suisse : « La citoyenneté est une pièce maîtresse de la cohésion sociale : la sphère privée est tenue comme un principe qui s'oppose à toute ingérence de l'État »²⁶. La Suisse déploie cependant des moyens importants sur les activités extrascolaires qui permettent d'agir sur la prévention des risques, sur l'intégration des jeunes dans la société et sur la promotion de la participation politique. L'étude, citée plus haut, relative au système de protection de l'enfance, a produit 14 recommandations. La participation des familles ne fait l'objet que de la 7ème recommandation, est-ce du fait

²⁴ZATTI K B., 2005, rapport, « le placement d'enfants en Suisse Analyse, développement de la qualité et professionnalisation » [en ligne], 57 p, [visité le 20 mars 2013], disponible sur internet : http://www.ejpd.admin.ch/content/dam/data/gesellschaft/gesetzgebung/kinderbetreuung/ber_pflege_kinder-f.pdf

²⁵CONFÉDÉRATION SUISSE., Ordonnance sur la prise en charge extra familiale d'enfants (OPEE), [en ligne], septembre 2010, [visité le 20 mars 2013], 59 p, p 3, disponible sur internet : <http://www.ejpd.admin.ch/content/dam/data/gesellschaft/gesetzgebung/kinderbetreuung/vn-ber2-f.pdf>

²⁶OFFICE FÉDÉRAL DE LA JUSTICE., 2012, *Système de protection de l'enfance : une comparaison internationale de bonnes pratiques dans cinq pays incluant des recommandations pour la Suisse* [en ligne], 292 p, p 61 [visité le 24 mars 2013], disponible sur internet : http://kinderschutzfonds.ch/wp-content/uploads/Bericht_Nett_FR.pdf

que la sphère privée représente un contre pouvoir fort ? Cette recommandation propose que les « familles soient présentes et prennent part aux prises de décision lors des réunions pluridisciplinaires de planification ... »²⁷.

Le modèle Québécois : complexe et modulable. Trois lois concourent à la prise en charge de la jeunesse au Québec. La loi sur la protection de la jeunesse a été votée par l'Assemblée Nationale du Québec le 24 décembre 1977, modifiée en 1982, 1984 puis en 2006. D'emblée, cette loi établit les droits des enfants et des parents. En effet, dès 1977, apparaissent les notions de maintien dans la famille et si, dans son intérêt, l'enfant est retiré de son milieu familial, les conditions d'accueil doivent se rapprocher de celui-ci. Le retour en famille devient alors l'objectif prioritaire. C'est la primauté de la responsabilité parentale. Le dernier amendement de cette loi recommande le maintien et la continuité des liens de l'enfant non seulement avec sa famille mais aussi avec les personnes qui comptent pour lui. Le Québec prend soin d'évaluer les répercussions des lois qui sont applicables. Ainsi, différents rapports ont été rédigés comme celui de Daniel TURCOTTE²⁸. Il a interrogé les professionnels, les enfants et les familles pour comprendre si les changements contenus dans la loi sont vécus comme positifs. Dans ce texte, les théories de BOWLBY sur les liens d'attachement occupent une place importante²⁹. Le placement en « milieu substitut », renforçant la vulnérabilité des enfants, les expose au « stress relationnel »³⁰. De ce fait, la loi incite les professionnels à limiter le nombre de changements préjudiciables à la construction d'un lien de confiance. Le Service de la Protection de la Jeunesse est doté d'un outil pertinent : le plan d'intervention établi avec le jeune et sa famille. Il « permet d'identifier les besoins de l'utilisateur, les objectifs poursuivis avec lui, les moyens à mettre en œuvre » par le professionnel afin de l'accompagner dans la résolution de ses problèmes. Il indique « la durée prévisible ... la date de révision ... des indicateurs de résultats attendus »³¹. Ce plan pourrait ressembler à notre Document Individuel de Prise en Charge (DIPEC). La diversité des réponses appelée dans le rapport « modalités de retrait » indique le niveau d'adaptabilité du système. Tout est modulable, du placement dit « élevé » de type internat, à « faible » : intermittent, progressif ou complémentaire à la famille. La famille occupe une place importante dans le code civil québécois. Ainsi, l'Assemblée Nationale du Québec, en 1982 affirme que « l'intervention des services publics dans la vie privée des familles ne

²⁷OFFICE FÉDÉRAL DE LA JUSTICE., *Système de protection de l'enfance : une comparaison internationale de bonnes pratiques dans cinq pays incluant des recommandations pour la Suisse*. Op.cit. p 95

²⁸TURCOTTE, D., 2010, *Évaluation des impacts de la nouvelle Loi sur la protection de la jeunesse au Québec* [en ligne], 142 p, [visité le 7 avril 2013], disponible sur internet : http://www.fss.ulaval.ca/cms_recherche/upload/jefar/fichiers/rapport_lpj.pdf

²⁹Ibid. p 49

³⁰Ibid. p 50

³¹Ibid. p 54

peut se fonder que sur un motif raisonnable de croire que la sécurité ou le développement d'un enfant est compromis. Les parents se voient alors reconnu le droit à des services d'aide qui ne tendent qu'à rétablir, supporter, restaurer ou renforcer leur capacité de parents »³². « En 1992, le groupe de travail (...) a proposé d'accentuer et de renforcer la primauté de l'autorité parentale. Il insiste en particulier sur l'importance « d'agir avec les parents », de les impliquer activement tout au long du processus d'intervention, de faciliter leur engagement et de favoriser le développement de leurs capacités parentales »³³. (En France, il faudra attendre la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico sociale pour réaffirmer la primauté des droits des usagers et les associer à la mise en œuvre des dispositifs les concernant). La loi sur les services de santé et les services sociaux, promulguée en 1991, présente un volet santé qui permet aux populations d'accéder à des réseaux de soin. La démarche est volontaire. La dernière loi de ce triptyque concerne le système de justice pénale pour les adolescents âgés de 12 à 18 ans qui ont commis un délit. Elle date du 4 février 2002 et réforme la loi de mars 1999. Cette loi porte un regard nouveau sur les adolescents délinquants. Le Québec, et plus largement le Canada, constatèrent les limites et les effets négatifs d'une politique répressive et d'enfermement, (le taux d'incarcération pour des infractions sans violence s'élève à 40%). Cette nouvelle loi propose de mieux répondre aux besoins de ces adolescents. L'objectif est de diminuer le nombre d'adolescents incarcérés, proposer des mesures « offrant des perspectives positives ainsi que la réadaptation et la réinsertion sociale »³⁴. Il est question dans ce texte, de valeurs de la société, de réparation, de droits. Le regard sur l'adolescent est bienveillant. Les mesures dites extrajudiciaires deviennent l'affaire de toute la communauté, à commencer par les parents qu'il faut encourager. Près de 46 % des affaires traduites devant le tribunal pourraient relever de ce traitement. La prévention, l'information du public, les partenariats avec les autres secteurs en charge de la jeunesse forment des axes prioritaires d'une nouvelle politique. Le système Québécois est complexe autant que modulable.

Des modèles issus de l'évolution des politiques sociales, des conceptions différentes portées par d'autres pays s'offrent à nous pour alimenter notre réflexion. De nouvelles options peuvent alors s'envisager pour répondre aux besoins de protection des enfants.

³²DUMAIS, J., BRIE, N., DÉSY, J., et al. 2004, *La protection des enfants au Québec : une responsabilité à mieux partager* [en ligne], 193p, p 26, [visité le 7 avril 2013], disponible sur internet : http://www.fss.ulaval.ca/cms_recherche/upload/jefar/fichiers/rapport_lpj.pdf

³³Ibid. p 26

³⁴MINISTÈRE DE LA JUSTICE, 2013, *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents : Résumé et historique* [en ligne], [visité le 8 avril 2013], disponible sur internet : <http://www.justice.gc.ca/fra/jp-cj/jj-yj/ljsjpa-ycja/hist-back.html>

La loi de 2007 en France, les systèmes belges et québécois interrogent le placement et plus particulièrement l'internat dont les modalités sont à repenser. Le système Suisse, basé sur la concertation, sacralisant l'espace familial, tend à préserver les familles des abus possibles de la puissance publique ou des travailleurs sociaux. La loi du 2 janvier 2002 cherche à rétablir des équilibres en mettant chaque acteur à juste distance. La collaboration des familles est à rechercher dans un lien de proximité avec les institutions et plus particulièrement les Départements.

1.2 Le Département du Rhône, chef de file de la protection de l'enfance

Les conclusions de différents travaux et rapports depuis 1980, les approches québécoises et européennes et plus particulièrement celle de la Belgique, les critiques de l'opinion publique après les affaires d'Angers³⁵ (mars 2002), de Drancy³⁶ (août 2004) montrent les limites du système français. Les constats reposent sur : « la superposition des intervenants, le compartimentage de leur action, l'éparpillement, l'absence de graduation et la dimension très binaire des modes d'intervention à géométrie variable, l'excès de judiciarisation des situations qui pour un tiers auraient pu justifier d'un traitement administratif. Autre facteur ayant notablement marqué l'opinion publique : l'affaire d'Angers qui démontra les failles du dispositif de signalement. Il existait bien diverses expériences locales venant renouveler les pratiques en protection de l'enfance, mais elles n'avaient aucune base légale »³⁷. Il fallait un pilote pour orchestrer les nouvelles orientations déclinées dans la loi du 5 mars 2007. Le choix du législateur s'est porté sur le Département, charge à lui de rassembler, fédérer les énergies et permettre l'innovation.

1.2.1 Le Schéma Départemental, une déclinaison opérationnelle de la loi du 5 mars 2007

Le Département du Rhône a défini sa politique relative à la prévention et la protection de l'enfance à travers trois Schémas Départementaux.

Le premier, établi conjointement avec le Préfet, la PJJ, le Tribunal pour Enfants, l'Éducation Nationale, les services de police et de gendarmerie ainsi que les associations

³⁵ VIGNOLLE, F., BOITEAU, Y., 2002, « Pédophilie à Angers : au moins 35 petites victimes », *Le Parisien* [en ligne], [visité le 6 mai 2013], disponible sur internet : <http://www.leparisien.fr/faits-divers/pedophilie-a-angers-au-moins-35-petites-victimes-02-06-2002-2003120400.php>

³⁶ STERLÉ, C., 2005, « La France choquée par « l'affaire de Drancy » », *Le Parisien* [en ligne], [visité le 6 mai 2013], disponible sur internet : <http://www.leparisien.fr/societe/la-france-choquee-par-l-affaire-de-drancy-05-09-2005-2006266760.php>

³⁷ TRÉMINTIN, J., 16 novembre 2007, « Table ronde sur la protection de l'enfance », *Trem'Site* [en ligne], colloques comptes rendus, [visité le 1 mai 2013], disponible sur internet : http://tremintin.com/joomla/index.php?option=com_content&task=view&id=625&Itemid=100

habilités, lance un grand chantier sur la période 2000-2005 devant déboucher sur une meilleure coordination des institutions et structures qui prennent en charge des mineurs.

Le second, 2006-2010, analyse et construit des outils, des guides de bonnes pratiques, des procédures améliorant et rendant lisibles les actions. Il intègre les réformes législatives, dont les 2 lois du 5 mars 2007 : loi réformant la protection de l'enfance, loi relative à la prévention de la délinquance. Parallèlement, le contexte budgétaire devient contraint. La loi du 5 mars 2007 réintroduit la prévention, champ d'intervention qui revient en premier lieu aux professionnels de l'Action Sociale et de Protection Maternelle et Infantile. Ce premier axe de la loi nécessite un changement de regard sur les familles, une intervention non intrusive, « or, comme le disait Alain GREVOT, on est dans un pays qui a une approche très paternaliste en protection de l'enfance (...) il va falloir changer profondément les mentalités, pour passer du dépistage à la proposition d'aide et à l'accompagnement »³⁸. Les points d'étapes du 2^{ème} schéma indiquent que le volet prévention de la loi est intégré. Le Rhône, depuis 2007, développe les entretiens prénataux du 4^{ème} mois de grossesse, et plus particulièrement les visites à domicile : 11 880 en 2007³⁹ à 18 252 en 2008⁴⁰. Le Département organise également des journées de sensibilisation en direction des familles, en témoignent plusieurs fiches actions : « Décliner et mettre en œuvre des actions d'aide à la parentalité (fiche n° 16) (...) Assurer un suivi social global des situations familiales en précarité (fiche n° 17) (...) »⁴¹.

La loi du 5 mars 2007 laisse aux Départements le soin d'organiser le recueil de l'information préoccupante, l'évaluation et son traitement. Dès 2008, ce dispositif sera mis en œuvre dans le Rhône. C'est un bouleversement dans les habitudes de certains professionnels qui adressaient directement au Parquet, les rapports signalant la situation d'un enfant en danger. Depuis la loi de 2007, ils sont transmis au Président du Conseil Général (article L.226-2-1 du CASF). Un protocole d'accord, signé le 29 mai 2008, organise la cellule de recueil, de traitement et d'évaluation de ces informations (article L.226-3-1 du CASF) et précise le rôle des différents partenaires⁴². En 2008, 724 informations préoccupantes sont reçues, en 2009, ce chiffre s'élève à 2 933 et à 3 118 en 2011⁴³.

³⁸ VERDIER, P., EYMENIER M., *La réforme de la protection de l'enfance*, op.cit. p 39

³⁹ RHÔNE LE DÉPARTEMENT, 2008, *Point d'étape du Schéma départemental 2006- 2010*, Conférence 2008 de la protection de l'enfance, Lyon : Département du Rhône, 16 p, p 5

⁴⁰ RHÔNE LE DÉPARTEMENT, 2009, *Point d'étape du Schéma départemental 2006- 2010*, Conférence 2009 de la protection de l'enfance, Lyon : Département du Rhône 31 p, p 9

⁴¹ RHÔNE LE DÉPARTEMENT, 2008, *Point d'étape du Schéma départemental 2006- 2010*, op.cit., pp 5-7

⁴² Ibid. pp 5-6.

⁴³ CHEVALDONNET B., 2011, *rapport d'activité 2011* [en ligne], RHÔNE LE DÉPARTEMENT, [visité le 6 mai 2013], p 2, disponible sur internet : http://www.rhone.fr/web_rhone_fr/rapports_2011/pages/content/download/90297/852322.pdf

Enfin, la loi propose de moduler, diversifier les modalités de prises en charge des mineurs en sortant de la dualité internat / milieu ouvert. La fiche 25 du schéma 2006–2010 « Trouver des alternatives au placement classique » annonce la création de mesures d'Accompagnement Éducatif Intensif à domicile (AEI) et de services d'accueil externalisé⁴⁴. Ce schéma, en s'appuyant sur les lois récentes, qui vont servir de leviers, interroge les pratiques et permet aux professionnels de modifier leur regard sur les usagers et leur famille.

Les enjeux majeurs du **troisième Schéma**, 2011-2015, concernent l'adaptation des réponses aux besoins clairement évalués et la mise en cohérence du parcours des mineurs pris en charge. C'est le troisième volet de la loi de 2007. Le Département, autorité administrative, est confirmé dans son rôle de chef de file de la Protection de l'Enfance. Ainsi une réelle dualité s'instaure entre judiciaire et administratif, ouvrant la voie de la déjudiciarisation des mesures de prévention et de protection. C'est l'application du principe de subsidiarité. La primauté des interventions revient à l'administratif dans un cadre contractualisé. Dans son objectif 3 : « définir des réponses adaptées aux besoins des enfants, des adolescents, des jeunes majeurs et des familles »⁴⁵, le Schéma définit la nécessité d'adapter et de mobiliser des réponses pertinentes. Dans sa déclinaison opérationnelle, (de la fiche 26 à la fiche 42), la fiche action 28, relative à l'adaptation des modalités de placement⁴⁶, concerne plus spécifiquement l'internat. Elle prescrit la consolidation des réponses en matière de protection de l'enfance et la diversification des prises en charge ainsi que le développement d'alternatives à l'internat.

En chiffres, la traduction de la politique départementale se lit à travers les données récoltées dans le Schéma Départemental du Rhône 2011-2015. L'application de la loi du 5 mars 2007 montre ses effets puisqu'entre 2006 et 2010, la baisse des placements directs⁴⁷ se confirment, - 42 % au profit d'une augmentation des mineurs confiés à l'Aide Sociale à l'Enfance, + 27,2 %. Les décisions de placements à l'ASE augmentent, 1 532 mineurs en 2000, 2 522 en 2010 soit + 37,5 %. Sur cette période, le nombre de décisions administratives a évolué de + 23 % alors que les décisions judiciaires baissent de 4 %. Le nombre de jeunes concernés a augmenté de 4,8 %, passant de 10 257 mineurs connus en 2006 à 10 775 en 2010. Le budget des MECS a progressé de 22 % en 4 ans. Il n'y a

⁴⁴ RHÔNE LE DÉPARTEMENT, 2009, *Point d'étape du Schéma départemental 2006- 2010*, Conférence 2009 de la protection de l'enfance, Lyon : Département du Rhône 31 p, p 16.

⁴⁵ RHÔNE LE DÉPARTEMENT, 2011, *Schéma départemental 2011 -2015*, Lyon : Département du Rhône, 198 p, p 137

⁴⁶ Annexe I : Fiche action n° 28

⁴⁷ Le placement direct : l'enfant est confié par le juge des enfants directement à une structure habilitée. Les services de l'ASE n'interviennent pas.

eu cependant aucune création d'établissement. Au 22 mars 2013, le site du Département du Rhône indique qu'il existe 25 MECS pour 887 places⁴⁸.

Le premier Schéma, 2000-2005, est celui de la coordination, le second, 2006-2010, dont le budget s'est élevé à 752 millions d'euros⁴⁹ est celui de la réflexion et amorce le troisième, celui du changement. En 2011, le Département du Rhône a consacré 209,2 millions d'euros à la protection de l'enfance sur les 1 659,7 M€ de budget global. En 2012, le Département a consacré 217,6 millions d'euros à la protection de l'enfance sur un budget total de 1 646,42 M€⁵⁰.

1.2.2 Les orientations pour la période 2013- 2015

Dans la continuité du Schéma Départemental, voté le 19 décembre 2011 par l'Assemblée Départementale, des réflexions sont menées entre la Direction de la Protection de l'Enfance et chacune des associations. Un document, validé par le comité technique et de pilotage du Schéma les 16 et 29 novembre 2012, vient décliner les orientations du Rhône pour les années 2013-2015. Il définit les axes de travail auxquels devront réfléchir les partenaires. En légalisant des pratiques, des expérimentations, la loi du 5 mars 2007 ouvre la voie de l'innovation. Les services du département s'appuient d'une part sur l'analyse qui a été faite par les Maisons du Rhône⁵¹ (MDR) sur les besoins du public, et, d'autre part, sur le fait que d'ici fin 2013, 40% des projets d'établissement devront être revus, arrivant à l'échéance des 5 ans⁵². Ce document constitue donc une feuille de route pour les associations fixant un calendrier « de redéploiement partiel du dispositif tel qu'il existe à ce jour sur les années 2013 à 2015 »⁵³. Sur les 6 axes qu'il contient, 4 se rapportent plus spécifiquement aux MECS.

Le Département cible prioritairement l'extension de dispositifs expérimentaux aujourd'hui validés, tels que les Services d'Accompagnement Educatif Externalisé (SAEE). Il s'agit de prendre en charge des enfants au domicile des familles dans le cadre d'une décision de placement prise dans le cadre judiciaire ou administratif. Cet accueil externalisé propose une alternative au placement en internat qui peut se mettre en place soit en sortie de placement pour permettre de soutenir et accompagner un retour en

⁴⁸ RHÔNE LE DÉPARTEMENT, 2013, *Mecs, foyers, lieux de vie...* [En ligne], [visité le 3 mai 2013], disponible sur internet :

http://www.rhone.fr/solidarites/enfance_famille/protection_de_l_enfance/mecs_foyers_lieux_de_vie

⁴⁹ RHÔNE LE DÉPARTEMENT, *Schéma départemental 2011 -2015*, op.cit, p 7

⁵⁰ RHÔNE LE DÉPARTEMENT, 2013, *Budget 2011 et 2012* [en ligne], [visité le 12 mai 2013], disponible sur internet : http://rhone.fr/departement/budgets/budget_2011

⁵¹ MDR : point d'accueil créé dans chaque canton par le département du Rhône afin de rapprocher les citoyens de l'administration. Toutes les compétences départementales y sont représentées.

⁵² ANESM, *lois et règlements du secteur social et médico-social faisant référence à la notion Projet d'établissement ou de service* [en ligne], 32 p, p 2, [visité le 6 mai 2013], disponible sur internet : http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/lois_reglements_projet_etablissement_anesm.pdf

⁵³ Annexe II : Perspectives d'évolution du dispositif de prévention et de protection de l'enfance 2013 – 2015, 11 p, p 2

famille, soit pour éviter une orientation en maison d'enfants ou en foyer. Ce dispositif doit être accolé à une structure afin qu'en cas de crise, de situation d'urgence, l'enfant puisse être mis à l'abri. L'adhésion de la famille est indispensable pour qu'une telle mesure s'exerce. Actuellement seuls 5 services, situés dans l'agglomération lyonnaise, sont habilités pour 55 places, le Rhône souhaite la création de 150 nouvelles places d'ici 2015. Le recensement, réalisé auprès des MDR de l'ouest du département, montre que ce besoin, qui n'est couvert par aucune structure, répondrait à une trentaine de situations⁵⁴. Le redéploiement de 10% des places d'internat transformées en SAEF permettrait d'apporter des réponses sur ce territoire à moyens constants.

Les services de l'ASE constatent que, pour l'année 2010, les décisions de placement concerne des mineurs âgés de 13 ans et plus pour 61 %. L'organisation actuelle des institutions ne répond pas aux besoins repérés. Il manquerait environ 40 places pour des jeunes âgés de plus de 14 ans qui, de par leurs difficultés, supportent difficilement la vie collective. Dans les MECS, 60,8 % des plus de 11 ans vivent dans des groupes de plus de 11 places. Partant de ces constats, le Département souhaite une réorganisation des structures qui accueillent ces publics. Il propose une diminution des places sur les groupes de vie afin de les transformer en petites unités.

Le placement familial représente 1 430 places au 31 décembre 2010. Cependant, comme le décrit le Schéma Départemental 2012-2015, la pyramide des âges indique que 19% des assistants familiaux ont moins de 45 ans et 39% plus de 55 ans. Au 31 décembre 2011, le Rhône compte 687 assistants familiaux dont 469 salariés au département. Les 438 toujours en activité ont accueilli 912 enfants (863 en 2010). Le taux de renouvellement de ces professionnels est insuffisant. En effet, pour 20 départs en 2011, 25 nouveaux assistants familiaux ont reçu un agrément⁵⁵. C'est cependant une modalité de prise en charge que le Département souhaite développer pour les très jeunes enfants, afin de diminuer le nombre de places en pouponnière, et pour certains adolescents pour lesquels l'orientation en famille d'accueil semble plus adaptée qu'une prise en charge collective en internat.

Le dispositif d'accueil d'urgence est régulièrement saturé. Les places se répartissent entre 91 places à l'Institut Départemental de l'Enfance et de la Famille (IDEF) et 52 places à la pouponnière, 9 places relèvent de l'accueil familial, 29 places dédiées dont 18 en foyers⁵⁶, MECS et placement familial associatif. Complétant ce dispositif, certaines MECS

⁵⁴ Chiffres donnés par le bureau des établissements placé sous l'autorité du directeur du service de protection de l'enfance, mars 2013.

⁵⁵ RHÔNE LE DÉPARTEMENT, 2012, *Rapport d'activité 2011, Direction de l'accueil de l'enfant et de sa famille* [en ligne], [visité le 11 mai 2013], disponible sur internet : http://www.rhone.fr/web_rhone_fr/rapports_2011/pages/content/download/90298/852325.pdf

⁵⁶ Les foyers accueillent des jeunes âgés de 14 à 18 ans, pour les MECS les enfants ont entre 4 et 18 ans.

comme Clair Printemps, mettent à disposition de la cellule technique de l'IDEF, les places devenues disponibles. Cette cellule a traité la situation de 1 162 mineurs orientés dans le cadre de l'urgence en 2011. Selon les prévisions, 10 places supplémentaires sont à trouver.

Les deux autres axes ne concernent pas directement les MECS. Il s'agit de la prise en charge des adolescents désocialisés avec l'augmentation de 10 à 15 places en Service d'Accompagnement Personnalisé en Milieu Naturel (SAPMN)⁵⁷ et de l'accompagnement des majeurs âgés de 18 à 21 ans. Il manquerait 30 places à répartir entre les Foyers de Jeunes Travailleurs (FJT) et les services d'appartements éducatifs.

1.2.3 Les enjeux autour de l'acte III de la décentralisation

La décentralisation, mise en place par les lois du 2 mars 1982⁵⁸ et des 7 et 22 juillet 1983 continue d'impacter l'organisation et le fonctionnement des collectivités locales. Depuis 30 ans, diverses réformes ont tenté de clarifier les modes de financement, le statut des élus, les compétences et la place de chacune des collectivités. Dans un courrier daté du 22 octobre 2008, le Président de la République, Nicolas SARKOZY, demande à Édouard BALLADUR⁵⁹ et à son comité⁶⁰, que des propositions lui soit faites car « Le temps de mettre à l'étude et de décider une profonde réforme de l'administration locale est venu »⁶¹. Le rapport intitulé : « il est temps de décider » est remis le 5 mars 2009. La proposition 8 de ce texte concerne la création de 11 métropoles d'ici 2014 : Lyon, Lille, Marseille, Bordeaux, Toulouse, Nantes, Nice, Strasbourg, Rouen, Toulon et Rennes⁶². Dès décembre 2012, Gérard COLLOMB, Maire de Lyon et Michel MERCIER, Président du Conseil Général du Rhône déclarent leur volonté de créer une Métropole Européenne⁶³. Le Grand Lyon reprendrait les compétences départementales en matière d'aide sociale, la petite enfance, les collèges et l'aide aux personnes âgées. Ainsi, le Département du Rhône s'engage au côté de la Communauté Urbaine de Lyon, dans la décentralisation et son acte III. La création de la Métropole Lyonnaise va donner un autre

⁵⁷ Le SAPMN : modalité d'accompagnement d'un jeune, de 15 à 18 ans, à partir de son lieu de vie, en situation d'errance, de marginalisation, d'exclusion.

⁵⁸ VIE PUBLIQUE. Loi de décentralisation du 2 mars 1982 [en ligne], 11 décembre 2009, [visité le 11 mai 2013], disponible sur internet : <http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/approfondissements/loi-decentralisation-du-2-mars-1982.html>

⁵⁹ Ancien 1^{er} Ministre, Président du comité pour la réforme des collectivités locales.

⁶⁰ BALLADUR, É., Comité pour la réforme des collectivités locales [en ligne]. La Documentation Française, 2009, 173 p, p 151, [visité le 11 mai 2013], disponible sur internet : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/094000097/0000.pdf>

⁶¹ Ibid., p 152.

⁶² Ibid., p 123.

⁶³ LES ÉCHOS.FR., 6 décembre 2012, Gérard COLLOMB devance la réforme territoriale à Lyon [en ligne], [consulté le 22 mars 2013], disponible sur internet : http://www.lesechos.fr/06/12/2012/lesechos.fr/0202435589778_gerard-collomb-devance-la-reforme-territoriale-a-lyon.htm?texte=G%E9rard%20collomb

visage à ce territoire. Ainsi, 58 communes pour 1,2 millions d'habitants composeront la Métropole et le reste, soit 235 communes pour 450 000 habitants formeront le nouveau Département⁶⁴. Dans un article paru dans la Gazette des communes, C. FERRERO écrit que ce changement devrait permettre une gestion plus efficace et plus souple des compétences en évitant des doublons. De son côté, Michel MERCIER se veut rassurant en expliquant : « le changement de culture est important, on va donc transférer les compétences et les agents pour réussir »⁶⁵. La Métropole de Lyon se verra confier les compétences intercommunales et départementales ainsi fusionnées. Elle deviendra, au 1^{er} janvier 2015, « une Collectivité à statut particulier »⁶⁶. Les compétences en matière d'aide sociale seront ainsi partagées entre deux collectivités et selon leurs territoires d'intervention, ce qui se traduit à terme par des changements importants. Ainsi, les habilitations délivrées aux établissements (foyers, MECS ...), dépendront de la collectivité sur laquelle chacun est implanté. Ce ne sera pas sans poser quelques difficultés pour les associations qui gèrent des structures sur tout le Département. Irons-nous vers une double habilitation, des disparités dans le traitement des budgets alloués ? Les responsables actuels du service de protection de l'enfance, que j'ai interrogés, ne sont pas favorables à une double habilitation. Cependant, ils préparent le redéploiement de structures qui resteront sur le territoire départemental, en fonction des besoins de leurs futurs cantons. Ainsi le nécessaire ré équilibrage de l'offre de service des établissements se fera, selon le document cité dans le précédent chapitre, dans et pour les cantons de l'ouest et du nord du Rhône qui resteront dans le futur département. Le 2 avril 2013, Jean Marc AYRAULT, Premier ministre, annonce que la réforme de la décentralisation sera divisée en trois textes qui seront soumis au Parlement de façon échelonnée. Le 1^{er} volet s'intitule : « Projet de loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles ». Le chapitre II « institue la métropole de Lyon »⁶⁷.

Des enjeux majeurs se dégagent de la mise en œuvre effective de la loi réformant la protection de l'enfance et de la réforme des collectivités : le changement des pratiques des professionnels, les incidences de la création de la Métropole sur les politiques sociales, la place laissée à l'innovation et les conditions de sa réalisation dans un

⁶⁴ CH, J. France collectivité [en ligne], Journal les Échos n° 21 329, 7 décembre 2012, [visité le 30 mars 2013], disponible sur internet : http://www.lesechos.fr/07/12/2012/LesEchos/21329-021-ECH_gerard-collomb-devance-la-reforme-territoriale-a-lyon.htm

⁶⁵ FERRERO, C., 5 février 2013, « Métropole lyonnaise : 5 questions/réponses pour rassurer les élus », *La Gazette.fr* [en ligne], [visité le 11 mai 2013] disponible sur internet : <http://www.lagazettedescommunes.com/152879/metropole-lyonnaise-cinq-questionsreponses-pour-rassurer-les-elus/>

⁶⁶ MINISTÈRE DE LA RÉFORME DE L'ÉTAT, DE LA DÉCENTRALISATION ET DE LA FONCTION, 2013, Projet de loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles, Chapitre II, Livre VI, article 20, Article L. 3611-1

⁶⁷ Ibid., Chapitre II

contexte de restrictions budgétaires. « La protection de l'enfance se cherche de nouvelles pistes de développement en favorisant des expériences multiples visant à assouplir, diversifier et intensifier les réponses (...) »⁶⁸. Les Maisons d'Enfants sont au cœur de ces transformations et doivent se saisir de cet élan pour « construire ensemble une nouvelle politique au service de l'enfant et de sa famille, toujours plus protectrice, bienveillante, solidaire et attentive aux droits et devoirs de chacun »⁶⁹.

1.3 Clair Printemps, une MECS en évolution mais encore en décalage avec son temps

Clair Printemps doit se saisir des évolutions sociales, des orientations du 3^{ème} Schéma du Département du Rhône pour repenser ses réponses, les adapter aux besoins de la population et aux réalités du territoire sur lequel il est implanté. Cette démarche n'est possible que si les fondements sur lesquels l'établissement s'est construit sont solides, ancrés dans une histoire. Un diagnostic de la situation actuelle, que j'ai conduit avec les équipes sur la typologie des publics accueillis, leurs besoins et les modalités de prise en charge que l'Établissement propose, permettra de dégager des pistes de travail afin d'améliorer son offre de service.

1.3.1 Clair Printemps, une MECS qui tire parti de son histoire

Sortir d'une logique d'aide, professionnaliser l'établissement. En 1744, les religieuses St Joseph de Lyon s'installent dans un couvent à Riverie pour apporter soins aux pauvres et aux malades. Elles ouvrent une école pour des « filles en difficulté de famille ». Le 8 juillet 1959, cette institution devient la MECS Clair Printemps. En 1978, au départ des religieuses, se crée l'association « Clair Printemps ». Un directeur laïc est nommé, le père fondateur, bienveillant et charismatique, garant de la poursuite de la logique d'aide précédente. Il habite sur place avec sa famille, est présent auprès des équipes qui se professionnalisent et auprès des élus locaux. C'est le début d'une longue période de stabilité qui durera 26 ans, avec une gouvernance de type domestique et un management paternaliste qui succède à une logique d'aide. Le 18 Juillet 1978, il reçoit l'agrément de la DDASS, pour recevoir 60 enfants, de 4 à 12 ans, en dortoirs, pour leur « apporter le gîte, le couvert et surtout l'affection »⁷⁰. L'établissement travaille peu avec les familles. Une classe sera créée. Le directeur embauche des salariés des villages environnants sans qualification sur des postes de services généraux, nous sommes sur un faible bassin d'emploi. En 1981, l'association achète les bâtiments actuels. En Mai

⁶⁸ LÖCHEN, V., 2010, *Comprendre les politiques d'action sociale* », 3ème édition, Paris : Dunod, 439 p, p 153.

⁶⁹ VERDIER, P., EYMENIER, M., *La réforme de la protection de l'enfance*, op.cit. p 133

⁷⁰ Termes utilisés dans l'arrêté de la DDASS.

1982, l'habilitation passe à 44 enfants de 4 à 18 ans, les 10 plus âgés (15-18) sont accueillis dans une petite maison, proche de Lyon. C'est la création du 4ème groupe tandis qu'à Riverie, restent 34 enfants plus jeunes sur 3 groupes. Ce 1^{er} directeur a contribué à l'essor et à la notoriété de Clair Printemps. Il négocie la fusion-absorption de l'Association mono établissement Clair Printemps le 31 mars 2004 par l'Association de gestion de la Providence Saint-Bruno (APSB), puis part à la retraite. Une nouvelle directrice est nommée en 2004. Elle n'habite plus sur place, professionnalisant la fonction et se mettant à distance. La loi 2002-2, elle s'en saisit, bousculant les habitudes. Très légaliste, attachée aux procédures, elle construit des documents institutionnels qui reprennent les textes de loi. Le 1^{er} Janvier 2007, elle demande à l'association le rattachement du 4ème groupe à un foyer de l'association. Son management directif, sa culture centralisatrice confèrent peu d'autonomie aux salariés. Le chef de service en arrêt maladie depuis 2008 est remplacé en interne par une éducatrice. Les réunions institutionnelles deviennent des lieux de revendications et de confrontations. Une crise de la confiance s'installe. Le personnel est en souffrance. Les arrêts maladie se multiplient, 866 jours en 2009. Le turnover des personnels éducatifs, la confrontation avec la direction, ne permettent plus la gestion de jeunes en difficultés qui, eux même insécurisés, se confrontent au cadre, aux adultes, faisant régner la terreur sur les plus jeunes. La grève est imminente. Cette directrice part à la retraite en janvier 2011. Succéder à un directeur charismatique qui a marqué l'établissement de son empreinte pendant des années suscite inévitablement des phénomènes de nostalgie, des sentiments de perte et d'opposition. De plus, les ruptures difficiles à intégrer pour le personnel sont la conséquence de l'absence de transition. Le 1^{er} février 2011, je suis nommée à la direction de l'établissement. Je suis attendue par les personnels, ceux qui veulent poursuivre le rapport de force et ceux qui ne semblent plus attendre grand-chose. Dans ce contexte, je vais privilégier un management participatif qui tend à responsabiliser les acteurs professionnels.

L'établissement s'adosse à l'association AcOLADE⁷¹, construite à partir de plusieurs opérations de rapprochement. Ainsi, le 1^{er} janvier 2010, l'association APSB, forte de 6 structures (2 MECS, 2 CHRS, 2 foyers d'adolescents avec leurs annexes) a fusionné avec deux autres associations du champ de la protection de l'enfance, créant ainsi une nouvelle association : AcOLADE. Ce rapprochement permet de mieux répondre à l'évolution des politiques publiques, en proposant un panel de réponses diversifiées, adaptées aux besoins des usagers et de leurs familles dans un contexte budgétaire contraint. Ces associations apportent à l'APSB, leur savoirs faire, leur dynamisme, leurs établissements : (3 MECS), leurs structures expérimentales (2 SAEE, 1 service de

⁷¹ AcOLADE : **A**ccueil, **O**rientation, **L**ogement, **A**utonomie, **D**roit, **É**ducation

placement familial). Un dernier rapprochement en 2011, avec une association implantée dans le nord du département, en difficulté financière, a débouché sur une fusion absorption le 1 janvier 2012. Le budget global d'AcOLADE s'élève à 19,5 millions d'euros. L'association gère à ce jour 18 établissements et services. Elle emploie des personnels à hauteur de 306 ETP. 443 usagers ont été pris en charge dont 241 en MECS et 33 dans le cadre d'un Service d'Accompagnement Éducatif Externalisé (SAEE) en 2012.

Clair Printemps, des ressources et des enjeux locaux. Clair Printemps est situé au centre du village de Riverie, à 36 kms de Lyon. Le site est classé. Le bâtiment principal de l'établissement, ancienne partie d'un château construit au XI^{ème} siècle, servait de première ligne de défense, abritant les salles des gardes et des écuries. Cette belle bâtisse permet aux enfants de disposer d'un terrain de football, de basket et tennis, d'un verger ainsi que de différents espaces de jeux. L'établissement est bien intégré, les enfants font l'objet d'attention et de bienveillance de la part des habitants et de la municipalité. Clair Printemps est un employeur important pour cette commune et celles à proximité. Il permet également le maintien de certaines classes qui seraient menacées sans l'inscription des enfants de la MECS. En juillet 2012, suite à la fermeture de la classe intégrée à l'établissement, soutenue par la direction générale de l'association, j'ai signé une convention avec l'inspecteur de l'éducation nationale portant sur la scolarisation des enfants accueillis. Celle-ci met à notre disposition le réseau d'aide qui définit avec les équipes, l'école qui convient le mieux à la situation de l'enfant, rassure les enseignants, met en place des instances de concertation afin d'éviter toute déscolarisation même partielle. De ce fait, nous entretenons des liens privilégiés avec les écoles des villages environnants. L'association souhaite étendre aux autres structures ce partenariat avec l'Éducation Nationale.

Les temps annuels consacrés au transport des usagers occupent 1,77 équivalent temps plein soit 250 heures. Il n'existe aucune ligne de car régulière, seul passe le transport scolaire 2 fois par jour. La gare la plus proche se situe à Givors. Comme environ 85 % des enfants accueillis vivent en milieu urbain et 15 % en rurbain ou rural, l'établissement s'est adapté à cette contrainte dans le but de privilégier les liens familiaux. Clair Printemps organise les transports, chaque fin de semaine. Les enfants sont accompagnés jusqu'à la gare de Perrache, à Lyon, où les attendent leurs parents. Nous proposons également aux familles qui se rendent à l'établissement des points de rendez vous où nous les attendons. Les parents apprécient cette attention. La distance entre le domicile familial et le lieu de placement, souvent considérée comme une entrave au maintien et au renforcement des liens parents-enfants, se traduit différemment depuis que la gestion de la distance et l'organisation des transports sont intégrées dans nos pratiques. Ils ne représentent plus un frein au projet réfléchi avec la famille et l'enfant.

1.3.2 Diagnostic du public accueilli : une première évolution se dessine

L'établissement accueille 34 enfants âgés entre 4 et 14 ans. L'établissement est majoritairement sollicité pour des accueils au titre de l'assistance éducative, 91%, les APP représentant une part bien moindre de l'activité, 9%. La décision de placement des enfants se fonde principalement sur les critères suivants : maltraitances physiques, sexuelles, négligences importantes : privation de soins, d'aliments, violences conjugales ou intrafamiliales.

La Maison d'Enfants reçoit des enfants dont les familles se trouvent en difficulté momentanée ou durable et qui ne peuvent assurer totalement la charge et l'éducation de leurs enfants. Globalement, la population accueillie met en lumière dans son évolution des problématiques familiales et sociétales. Les souffrances sociales et psychiques des parents liées à la précarité économique, les problèmes d'addictions ou d'autres pathologies, l'isolement, les conflits familiaux, l'exclusion restent toujours autant présentes. Elles provoquent une incapacité des parents à porter un lien suffisamment sécurisant pour l'enfant tout au moins en l'absence d'étayage externe. Ces difficultés aboutissent à l'émergence de carences éducatives significatives qui justifient les décisions de placement. Les troubles de comportement chez l'enfant peuvent également conduire à des impasses familiales. Les familles demandent alors à être soutenues et relayées dans la prise en charge souvent très lourde de leur enfant. La pathologie des liens prend une place de plus en plus importante dans les dysfonctionnements familiaux. Prendre en charge ces problématiques est un nouveau défi pour les personnels éducatifs. Je suis convaincue du bien fondé de porter l'enfant dans tous ces liens et de l'importance de mettre au travail cette question avec les familles.

Clair Printemps a analysé l'évolution du public accueilli⁷². La durée moyenne de placement à la sortie fluctue d'une année à l'autre. Il suffit comme en 2012 que 2 enfants quittent l'établissement après plus de 5 ans de présence pour augmenter cette donnée. La durée moyenne de placement dans les MECS de l'association s'élève à 2,33 ans contre 1,83 à Clair Printemps⁷³. La moyenne d'âge augmente depuis plusieurs années, passant de 7,95 en 2010 à 10,2 ans en 2012. Le nombre de départs de l'institution depuis 2009 est également un indicateur important. Ainsi, un nombre significatif d'enfants fait l'objet d'une décision de mainlevée du placement ou de fin d'APP chaque été.

⁷² Annexe III : Tableau de données statistiques de Clair Printemps 2010-2012

⁷³ Rapport d'activité 2012 de l'association

	2009	2010	2011	2012
Nombre de départs	14	17	17	15
Retours en famille	7	11	11	12
Réorientations	7	6	6	3

L'établissement affiche clairement sa volonté de travailler avec les usagers et leur famille dans un objectif de retour en famille des enfants et adolescents accueillis. Les réorientations sont peu nombreuses et concernent plus particulièrement des jeunes pour lesquels l'établissement ne répond plus aux besoins, l'âge n'étant pas le critère le plus important.

L'accueil séquentiel est une modalité d'accompagnement que j'ai souhaité développer car il contribue à la construction du projet de retour en famille de l'enfant. Les premières expériences d'accueil séquentiel se sont révélées peu satisfaisantes. L'enfant partait le mardi soir en car chez ses parents et revenait le jeudi matin, directement à l'école. L'organisation de cet accueil séquentiel générait de multiples ruptures entre l'établissement et la famille, ce qui ne garantissait pas de place à l'enfant. Dans l'optique d'améliorer le dispositif, l'équipe de direction a revu cette organisation. La chef de service a repensé les horaires pour que le référent de l'enfant soit disponible. 4 enfants ont bénéficié d'un accueil séquentiel en 2012 et 6 depuis janvier 2013. Les modalités sont standardisées : l'éducateur accompagne l'enfant chez ses parents tous les mardis soirs, échange avec eux sur les événements du début de semaine, les informe, les écoute. Il établit des ponts entre l'internat et le domicile, rendant plus simples les passages de l'un à l'autre. Les enfants profitent pleinement de ce temps, ne se sentant plus pris dans un conflit de loyauté. Ils repartent le jeudi matin directement pour l'école.

Sur les 34 enfants accueillis, un tiers d'entre eux ne sortent jamais, leurs parents ne bénéficiant d'aucun droit de visite et de sortie, un tiers retourne en famille un week-end régulièrement et un tiers rentre toutes les fins de semaine. L'augmentation du nombre d'enfants présents les week-ends se vérifie :

Accueil de Week-end	2010	2011	2012
Cumul de journées annuelles	589	629	760
Nombre minimum d'enfants par weekend	6	8	7
Nombre maximum par weekend	17	21	22

Depuis 2010, l'augmentation du nombre d'enfants présents ne cesse d'augmenter soit + 29%. Pour 75% des week-ends de l'année 2012, l'effectif des enfants est supérieur à 12, soit une augmentation de 13,3 % par rapport à 2011. En utilisant comme référence l'année scolaire, la fluctuation du nombre d'enfants présents les fins de semaine vient paradoxalement valider le constat posé à partir des retours en familles. En effet, les périodes où ce nombre est le plus important se situe entre septembre et avril de l'année

suiuante. Ce chiffre décroît ensuite jusqu'en juillet. Tout me porte à croire que nos modalités de travail avec les familles, notre souhait de les impliquer conduisent à faire évoluer les situations familiales et ainsi permettre à l'enfant de rentrer chez lui plus régulièrement en attendant un retour définitif.

La répartition garçon/fille est de 2 pour 1. Le nombre de fratries est important, 8 en 2011 et 9 en 2012. Les enfants sont accueillis sur 3 groupes : 2 groupes de petits moyens (4 – 10 ans) et 1 groupe de grands (11 - 4 ans). En 2013, j'ai souhaité repousser cette limite d'âge pour permettre aux jeunes collégiens de terminer le cycle du collège.

Le public accueilli a donc considérablement évolué. La moyenne d'âge au moment de l'admission est plus élevée, l'histoire familiale souvent plus complexe.

Une diversification des publics accueillis s'impose pour répondre à l'objectif fixé en termes d'activité. Notre activité ne cessant de diminuer depuis 3 ans, en février 2011, j'ai positionné Clair Printemps dans le dispositif d'accueil d'urgence du Département, dispositif qui a réinterrogé nos pratiques, bousculé notre procédure d'admission, demandant une capacité d'adaptation aux professionnels mais aussi aux autres enfants. Tous les groupes se sont montrés volontaires et ont accepté d'accueillir un jeune sans dossier, sans préparation, sans rencontre préalable avec la famille. L'établissement procède à une évaluation de la situation de l'enfant et plus particulièrement de ses besoins dans le mois qui suit son arrivée. Sur les 2 années 2011 et 2012, 60 % des admissions se font dans ce cadre. J'ai choisi d'associer les équipes à la réflexion et à la mise en place d'un protocole spécifique afin de répondre au mieux à la situation d'urgence qui, de fait, s'impose à tous. Il a fait l'objet d'une communication en interne (jeunes, familles, salariés, Direction Générale) et aux différents partenaires (les MDR, l'IDEF, l'ASE, les services d'AEMO).

En 2011, en urgence, deux petites filles lourdement handicapées ont été accueillies dans le cadre du dispositif de prise en charge partagée⁷⁴ (PECP), avec des moyens supplémentaires en personnel accordés par le Département. Les effets produits auprès des autres enfants du groupe ont été très positifs, ils ont appris à être tolérants, attentifs aux difficultés de l'autre. L'acceptation de la différence, prenant tout son sens, ils les ont intégrées dans leurs jeux, faisant attention à leur sécurité malgré leurs cris et leurs réactions imprévisibles. Parallèlement, nous avons vu évoluer ces deux enfants, portées par le groupe et pour qui les autres enfants devenaient des modèles qui leur ont permis de manger seules et de boire au verre. Les équipes ont mené un travail d'accompagnement exemplaire, depuis la préparation des enfants du groupe à l'arrivée

⁷⁴ La PECP est un dispositif spécifique du département du Rhône permettant de trouver des solutions à une situation que seule une structure ne peut offrir. Il s'agit de partager une prise en charge éducative entre plusieurs établissements, exemple : une MECS et une famille d'accueil.

de ces 2 petites filles, leur inclusion dans le groupe. Elles sont aujourd'hui retournées vivre en famille. Cette expérience m'a permis d'engager l'établissement dans l'accueil d'enfants dont le handicap est important ou souffrant de pathologies psychiatriques. De nouvelles collaborations avec les Instituts Médico-Éducatifs se sont mises en place afin de décloisonner l'accompagnement de ce public. Depuis 2011, 6 autres enfants ont été admis. Il s'agit pour nous, dans le cadre du collectif, d'amener les enfants à vivre ensemble dans l'acceptation des différences.

L'analyse des admissions montre que l'activité se maintient difficilement, l'établissement se fragilise en accueillant de nouveaux publics. Cela nous a amené à réfléchir et repenser notre projet, questionner nos compétences. Malgré le nombre relativement constant de demandes d'admissions, 40 en 2011 et 47 en 2012, je fais le constat que, d'une part, celles-ci sont envoyées en même temps à plusieurs établissements (particulièrement pour les enfants les plus jeunes, 25 %) et d'autre part que les dossiers qui nous sont adressés concernent des enfants qui ont déjà mis en échec un précédent placement, avec des pathologies importantes, une médication lourde (20 %) ou âgés de 14 ans et plus (15 %). Les propositions d'accueil d'urgence représentent 17 % des demandes d'admission. Nous avons accepté presque toutes les demandes formulées dans ce cadre, soit 10 enfants sur 12 proposés en 2011, 2 refusés par manque de place, 8 sont à ce jour toujours à Clair Printemps. En 2012, 8 jeunes ont été accueillis dans ce cadre, 7 ont été maintenus, un mineur isolé a été réorienté. La moyenne d'âge à l'admission passe de 7,5 ans en 2010 à 10,19 ans en 2012. Cette augmentation significative s'explique par le nombre d'enfants accueillis dans le cadre de l'urgence. En effet, l'âge moyen de ces jeunes s'élève à 10,78 ans.

Le nombre de journées à réaliser chaque année reste sensiblement le même, 11 169 jusqu'en 2011, soit un taux d'occupation s'élevant à 90 %. Cependant des évolutions se dessinent. Une nouvelle fois le mois de juillet sert d'indicateur. Depuis 2009, le nombre d'usagers présents ne cesse de diminuer, de 880 journées en 2009, l'activité tombe à 766 en 2012. Le mois d'août suit cette même tendance - 21,25 % en 4 ans. Une nouvelle fois, le travail avec la famille, le soutien des parents dans leurs compétences et leurs difficultés, le respect de leurs droits expliquent cette diminution du nombre de journées car, parallèlement, le nombre d'enfants retournant vivre dans leur famille augmente, + 30 %. Cette réalité m'oblige à solliciter des dossiers d'admission afin de répondre à mon engagement auprès du financeur. En 2012, j'ai obtenu la réduction du taux d'occupation de 1 %, ramenant le nombre de journées à 11 075, soit 89 %. C'est en grande partie grâce à l'accueil d'urgence et à l'accueil d'enfants porteurs de handicap que cet objectif est atteint depuis 2011. Le prix de journée 2013 s'élève à 144,31 euros.

1.3.3 Mobiliser les équipes pour développer une culture de la pensée sur les pratiques

Les équipes⁷⁵. L'accompagnement proposé à Clair Printemps repose sur des moyens humains importants : 25,12 équivalents temps plein répartis sur 35 salariés hors personnel de cuisine, géré par une société extérieure.

Clair Printemps 34 places		Groupe 1, 12 places	Groupe 2, 11 places	Groupe 3, 11 places
Direction	2,00			
Soins	0,42			
Administratifs	1,05			
Services Généraux	7,57	0,77 Maitresse de Maison	0,88 M de M	0,50 M de M
Educatif, référent santé et apprentis	14,08	4,5	4,5	4,5
Total	25,12			

La chef de service a pour mission de coordonner l'accompagnement éducatif et d'être garante de la conduite du projet personnalisé de l'enfant. Elle assure une gestion administrative et budgétaire relatives à la préparation de la paie, l'organisation des transports et les activités de loisir des usagers. Elle travaille en lien avec les différents partenaires concourant à la prise en charge de l'enfant. Elle participe à l'équipe de direction et apporte sa contribution à l'évolution de la structure.

0,42 ETP **de psychologue** se traduit en temps de psychologue institutionnelle chargée de soutenir les équipes dans leurs pratiques en apportant un éclairage clinique sur les situations, de procéder à l'évaluation et à l'orientation des enfants si nécessaire pour une prise en charge à l'extérieur, et enfin de mettre en place des entretiens familiaux afin de soutenir le lien parent/enfant.

Éducatif : 14,08 ETP comprend 3 personnes en contrat d'apprentissage « éducateur spécialisé ». Ces derniers permettent, outre une souplesse de fonctionnement nécessaire à la mise en place d'accompagnements spécifiques, d'assurer les remplacements et de renforcer l'effectif de week-end. À ces postes s'ajoute un 0,58 ETP d'éducateur référent santé, un poste spécifique et transversal. Il a pour mission l'accompagnement individualisé des enfants dans le domaine du soin. Il gère, avec les parents qui sont associés, le suivi santé et l'articulation des professionnels de santé pour chaque enfant.

Chauffeur : 0,37 ETP, il intervient pour assurer de nombreux transports, ce qui dégage du temps éducatif déjà bien mis à contribution sur ce point.

⁷⁵ Annexe IV : Organigramme de Clair Printemps

Les moyennes d'âge s'élèvent à 41 ans pour l'équipe éducative, 46 ans pour les veilleurs de nuit, 51 ans pour les maîtresses de maison. L'ancienneté des personnels de Clair Printemps révèle une stabilité des salariés : + 10 ans pour 40% des salariés, dont 20% a plus de 20 ans, ce qui est le cas de la chef de service. 27 des 35 salariés habitent à moins de 15 kilomètres de leur lieu de travail. Tous les personnels sont qualifiés et diplômés.

Un management participatif au service du changement a réveillé chez les salariés leur pensée créative. C'est en m'appuyant sur le potentiel des cadres que je lance, en septembre 2011 et en réunion institutionnelle, la ré écriture du projet d'établissement. La Directrice Générale de l'association est présente. Clair Printemps entre alors dans une période féconde et mobilisatrice. J'associe les équipes à la réflexion autour des besoins des jeunes, la place des familles, l'adaptation des réponses institutionnelles. Je souhaite, par le biais de l'écriture du nouveau projet d'établissement, développer une culture de la pensée. Les différents personnels se saisissent de cette opportunité, des discussions s'engagent, des compromis s'établissent pour arrêter les thèmes des commissions et tous s'inscrivent. Ils ont bien perçu l'intérêt, que nous offre cette opportunité, de faire un bilan sur le fonctionnement, de s'interroger sur l'avenir de l'établissement, sur la vision à moyen terme et de fixer des étapes, des échéances.

Les outils de la loi 2002-2 sont revus. Encouragés dans leurs réflexions, les salariés deviennent créatifs et apportent la touche nécessaire à rendre ces documents vivants. Les mots du livret d'accueil sont choisis en fonction du destinataire (enfants, famille), les professionnels se décentrent pour penser à l'utilisateur. Des liens entre les différents documents sont faits, leur donnant ainsi du sens.

Clair Printemps ouvre ses portes. En m'appuyant sur les orientations de l'association, je propose aux salariés de réfléchir sur la place de la famille dans le placement de leur enfant. Immédiatement, les réactions, les réticences voire les oppositions s'expriment. Cet axe, préparé lors des réunions de direction permet une communication à plusieurs voix. Une commission se met en place. La psychologue aborde, à travers une approche clinique, les questions de l'intérêt de l'enfant, de la place de la famille dans le cadre du placement. Les peurs s'expriment, elle écoute, elle explique, elle reprend. Le groupe se saisit de ses apports théoriques, de la pensée collective et rédige une note sur les modalités de travail avec les familles et les conditions du soutien à la parentalité. Cet écrit est intégré dans le projet d'établissement. La Directrice Générale de l'association suit nos travaux, vérifie leur conformité aux valeurs associatives : soutien à la parentalité, bientraitance, intérêt de l'enfant ... et les approuve. Ces signes de reconnaissance et le soutien de la Direction provoquent une remobilisation des personnels, ce qui va agir sur l'image de Clair Printemps. Le projet d'établissement a été présenté et discuté au Conseil

de Vie Sociale avec les enfants et les parents présents le 24 avril 2013 puis validé par le Conseil d'Administration d'AcOLADE le 4 juin 2013.

Je m'appuie sur une culture de la communication, les réunions métiers, d'équipes sont les leviers pour recréer un climat de confiance entre la direction et les personnels. Le dialogue s'installe. Dans le cadre des réunions métiers, les maîtresses de maison et les surveillants de nuit ont demandé à participer aux réunions de groupe, depuis, ils assistent une fois par mois à ces temps de travail. Ces temps d'échange, de co-construction, le partage de regards différents, représentent un autre levier pour valoriser le personnel de nuit et des services généraux, les sortir de leur isolement. Les équipes éducatives intègrent leurs collègues, leur faisant une place. La réaction des enfants a été rapide, respectant davantage la parole et le travail des maîtresses de maison. En fait ces différents professionnels se rejoignent sur l'envie de partager ce qui fait lien, l'intérêt de l'enfant. Les mots un peu agressifs à l'encontre des éducateurs sur les cahiers de relève Veilleurs ont cessé.

La reconnaissance est un levier au service de la qualité et du sens. Une envie de changement, une forte demande de reconnaissance de la part des salariés s'expriment à travers un besoin de prendre des initiatives, s'y sentir autorisés et soutenus, un besoin de rendre compte pour partager et avancer. Les salariés réinvestissent les groupes, des projets d'amélioration des locaux sont proposés, des demandes de formation sont déposées. Le rythme est difficile à trouver, faire avancer une structure, bousculer sans épuiser les équipes. Le management participatif que j'ai choisi d'utiliser a un effet positif sur les salariés, il se vérifie par la baisse significative des arrêts maladie, - 69% entre 2009 et 2012, la stabilité retrouvée des personnels (2 départs en retraite et un licenciement pour inaptitude en 2011). Les salariés s'impliquent dans l'organisation et de nombreux projets se concrétisent : création d'une chorale par 2 veilleurs de nuit, d'un atelier arts plastiques, d'une activité mise en scènes, fête d'été avec les parents (17 présents sur 20 invités), 3 camps en 2013 ... Le plan de communication est transparent et les équipes, associées, se sentent autorisées à développer leur esprit critique. Cependant, en les encourageant sur cette voie, l'équipe de cadres s'expose. C'est une des limites du management participatif et le besoin de recadrer certains éléments leader s'est fait sentir. Mobiliser, c'est convaincre, amener avec soi à faire différemment. C'est le risque que je prends. Le rythme de travail est soutenu, ce qui amène les équipes à réfléchir et s'interroger sur leurs pratiques, prendre conscience que les réponses données par l'établissement ne sont plus toujours adaptées. Je travaille avec eux. Le changement s'amorce.

Les évolutions des politiques sociales questionnent l'internat comme seule alternative au milieu ouvert. Le département du Rhône affiche clairement sa volonté de réduire le

nombre de places dans les MECS. Il encourage les associations gestionnaires à faire des propositions de redéploiement à moyen constant. C'est une opportunité à saisir pour cet établissement menacé de fermeture du fait de sa localisation géographique. Comment, dans ce contexte, Clair Printemps se positionne t'il afin de proposer des réponses adaptées à l'évolution des besoins des usagers, aux attentes des pouvoirs publics en diversifiant son offre de service ? Dans le cadre d'un management stratégique, qui prendra appui sur des professionnels convaincus de l'intérêt d'adapter leurs pratiques éducatives aux besoins des enfants et de leurs familles, il me faudra reconsidérer le modèle organisationnel actuel et accompagner le changement.

2 Une démarche de changement au service de la co-éducation

Le processus de changement, que j'impulse au sein de la MECS que je dirige, m'amène à questionner plusieurs concepts. Celui de soutien à la parentalité s'articule avec les notions de séparation et de suppléance familiale, toutes deux inhérentes au placement de l'enfant. J'interrogerai ensuite le principe de co-éducation en le confrontant aux pratiques professionnelles. Je m'appuierai sur le mouvement de désinstitutionnalisation qui traverse le secteur pour penser autrement le placement.

2.1 La prise en compte du soutien à la parentalité induit un déséquilibre mobilisateur

Le placement d'un enfant en MECS, de par sa durée, pourrait être entendu comme un « dé-placement »⁷⁶. Il sépare momentanément l'enfant de sa famille, en atteste la durée moyenne de placement à Clair Printemps, constatée sur les 3 dernières années, qui s'élève à 1,9 ans, et le pourcentage de retour en famille qui atteint 35%. Ce dé-placement ne s'effectue pas d'emblée. C'est un mouvement lent rythmé par une procédure d'admission. Cependant, lorsque le placement se réalise dans l'urgence, cette temporalité n'est plus respectée, créant un traumatisme ou un soulagement coupable. Le sens donné à la séparation permet à chacun de comprendre et mettre des mots sur ce qui est subi et ce qui fait souffrance. Cette démarche vient activer chez l'enfant et sa famille un mouvement de refus de la résignation. C'est ainsi que les forces peuvent se mobiliser contre le placement, comme une réponse à une sanction, mais aussi pour produire du changement. En cela, le retrait de l'enfant et le soutien à la parentalité provoquent inévitablement un déséquilibre.

2.1.1 Un bon usage de la séparation

En protection de l'enfance, seules les autorités compétentes, le juge, dans le cadre d'une décision contrainte, ou les parents, détenteurs de l'autorité parentale, en contractualisant la mesure avec le responsable enfance, par délégation du Président du Département, peuvent décider du retrait de l'enfant en organisant son placement. Avant d'aller plus avant, il me semble important de revenir à une définition du mot séparation. Michel CHAPONNAIS explique : « le terme séparer est polysémique, il contient l'idée de couper, de désunir, de détacher, mais aussi celle de différencier, de distinguer, de classer (...) séparer peut contribuer à remettre de l'ordre, à ordonner »⁷⁷. Les raisons qui ont conduit

⁷⁶ BRIZAIS, R. 2007, « Le placement en MECS face au dilemme. Protéger l'enfant ou sa famille », *Les cahiers de l'actif*, n° 368/369, pp77-85, p78

⁷⁷ CHAPONNAIS, M. 2007, « Les MECS et le bon usage de la séparation », *Les cahiers de l'actif*, n° 368/369, pp 87-97, p 87

au placement de l'enfant peuvent signifier qu'une certaine distance n'a pas été respectée entre les membres de la famille. Ceci se traduit par des empiètements de l'espace psychique des uns et des autres. La mesure de retrait se révèle alors bénéfique lorsqu'elle permet d'aider l'enfant à lutter contre le sentiment d'étouffement en réintroduisant de manière symbolique de la distance dans le lien. Cet éloignement, qui comporte des désagréments dans le travail au quotidien avec les familles pour les personnels éducatifs : reproches, déni, refus de collaboration..., vient surtout signifier que toute mise en lien ou son maintien a un coût matériel et psychique. Ainsi, le travail des professionnels devient celui d'un ré-accordage du lien parent-enfant dont l'enjeu pourrait être d'accompagner et d'amener le parent à affronter cette distance afin de l'effacer. Il s'agit bien, selon la définition de Michel CHAPONNAIS, de détacher pour contribuer à remettre de l'ordre. La séparation ne signifie pas rupture des liens, ceux-ci restent vivants dans un placement à travers les appels téléphoniques, les retours en week-ends, l'accueil séquentiel. La séparation peut devenir un instrument au service du changement.

La séparation mobilise des facteurs émotionnels importants pour les familles mais aussi pour les professionnels, ceux de l'établissement, les travailleurs sociaux, les juges. Leur positionnement face à cette question parvient à occulter la prise en compte du besoin de mise à distance de l'enfant que nécessite sa protection malgré des constats contenus dans les rapports d'évaluation. « Séparer (...) est un acte grave, un des plus graves qu'une société puisse demander à ses représentants. Une séparation non justifiée est une injustice et un drame intolérable. Une séparation non effectuée au moment où elle était indispensable est elle aussi catastrophique, (...) »⁷⁸. Seul, l'intérêt de l'enfant, au sens de l'article L112-4 du CASF⁷⁹, le respect du Droit doivent servir de guide à celui qui a la responsabilité de cette décision. Les conditions dans lesquelles ce retrait sera annoncé à la famille se révèlent déterminantes. Je souscris pleinement à la thèse du docteur BERGER selon laquelle la communication faite à la famille portera sur « un projet clair dans lequel les intervenants s'engagent (...) Indiquer (...) que notre but est que leur enfant s'en sorte mieux »⁸⁰. La vérité doit être dite aux parents. Et ce, même si, dans un premier temps, la famille refuse toute discussion. L'établissement servira de relais et reprendra avec la famille les motifs qui ont conduit au placement, les actions à mener conjointement, rédigera un projet pour et avec l'enfant et sa famille, les perspectives d'évolution. Si la séparation peut protéger, paradoxalement, elle peut également se révéler traumatique. Le risque majeur que prend l'enfant est celui d'être oublié de sa famille, de perdre sa place.

⁷⁸ BERGER, M., 2004, *L'échec de la protection de l'enfance*, 2^{ème} édition, Paris : Dunod, 264 p, p 87

⁷⁹ L'intérêt de l'enfant, la prise en compte de ses besoins fondamentaux, physiques, intellectuels, sociaux et affectifs ainsi que le respect de ses droits doivent guider toutes décisions le concernant.

⁸⁰ BERGER, M., *L'échec de la protection de l'enfance*, op.cit, p 89

Cela « place l'enfant dans une angoisse d'abandon, dans un conflit de loyauté l'empêchant d'investir son nouveau lieu de vie »⁸¹. En effet, l'absence de relations avec sa famille met l'enfant face à un vide destructeur, provoquant des troubles de l'attachement. Dans le cadre de l'accompagnement éducatif, permettre à l'enfant d'exprimer ses ressentis « va l'autoriser à s'approprier ses sentiments au lieu de se sentir débordé par des flux d'émotion dont il ne distingue pas s'ils viennent de lui ou de l'extérieur »⁸². Se séparer est une souffrance pour l'enfant qui garde une image intériorisée souvent magnifiée de ses parents. Il s'agit de l'aider à revenir à une représentation plus proche de la réalité familiale, moins idéalisée qui permet la critique sans risquer la rupture des liens. Cette élaboration ne peut être que le fruit d'une collaboration entre les parents et l'institution.

La séparation peut s'entendre comme une des composantes qui permet l'individuation. En effet, l'objectif de toute éducation n'est il pas de permettre à l'enfant de devenir un adulte autonome, qui devra vivre la séparation ?

2.1.2 La suppléance familiale, une notion à revisiter

Le concept de suppléance familiale, introduit par Paul DURNING, date des années 1980. Il définit l'action éducative dans le cadre d'un placement qui consiste « à accomplir le plus souvent temporairement à la place des parents la plupart des actes éducatifs usuels, sans toutefois les remplacer »⁸³. Dans cette définition se trouve toute la nuance qui différencie la suppléance de la substitution. En effet, se substituer consiste à remplacer à l'identique un parent absent par une autre figure parentale, un éducateur, un assistant familial. Le manque n'est donc pas à l'origine de cette distinction, seule la réponse diffère : remplacer ou agir en complément. La mise à l'écart des parents dans l'idéologie de la substitution vient régler la culpabilité que portent les professionnels des internats, face au fantasme de rapt que représente le placement, en centrant uniquement l'accompagnement sur l'enfant. Des enjeux de pouvoir, de rivalité, des conflits de compétences alimentent une disqualification réciproque.

Le passage de la substitution à la suppléance s'est avéré nécessaire. Les textes législatifs, les apports conceptuels sur « la groupalité familiale qui se réfèrent à l'ensemble des liens générationnels dans lequel l'enfant va prendre sa place de sujet d'un ensemble familial »⁸⁴ poussent les institutions à repenser leurs pratiques. Les prises en charge modulables, entre l'internat et le milieu ouvert comme l'accueil séquentiel proposent une

⁸¹ BATIFOULIER, F, TOUYA, N (éd), 2008, *Refonder les internats spécialisés. Pratiques innovantes en protection de l'enfance*, Paris : Dunod, 276 p, p 33

⁸² Ibid. p 103

⁸³ Ibid, p 60

⁸⁴ Ibid. p 90

suppléance partielle. Elle réintroduit les parents dans la gestion des actes de la vie quotidienne de leur enfant. La suppléance s'organise donc à deux niveaux : « action d'accueil et d'accompagnement éducatif d'enfants, d'une part, intervention d'aide et de soutien du milieu familial et social, d'autre part »⁸⁵.

Pour accompagner l'utilisateur et la famille, la mise en place d'un interlocuteur privilégié au sein de l'institution, et plus particulièrement de l'équipe éducative, permet une réelle individualisation de la prise en charge. C'est **le référent** qui occupe une place particulière qui peut l'amener à se situer dans un registre substitutif ou d'appropriation, ce qui n'est pas l'effet recherché. Cette fonction réactive les mécanismes de transfert et de contre transfert. En effet, « une relation éducative (...) est par nature infiltrée de projections (...), des projections haineuses qui, (...) leur servent à se délester de leurs mauvais objets internes »⁸⁶. L'éducateur référent devra avoir la capacité de mettre à distance les projections des usagers, sans les leur renvoyer, pour permettre un travail de « désintoxication des affects négatifs »⁸⁷. Ce positionnement est tenable parce que l'institution s'est dotée d'outils pour les recevoir : analyse de la pratique, intervention du psychologue qui viennent donner du sens, assurer un soutien clinique à l'éducateur sur lequel le transfert du jeune s'effectue. De plus, le travail en équipe, l'intervention des cadres dans la structure, permettent aux référents de situer leurs interventions dans le cadre de la suppléance familiale, dans un lien avec les parents. Pour que le référent se dégage d'une relation exclusive, l'institution fait tiers entre lui et l'utilisateur. Elle définit son cadre d'intervention : « missions, éthique, valeurs, projets institutionnels et personnalisés (...) compétences, décisions (...) [légitimant ainsi le professionnel qui travaille] en référence à l'Autre, qui fait Loi »⁸⁸, hors de tout arbitraire. À Clair Printemps, cette pratique institutionnalisée, est définie et encadrée : le référent est nommé en équipe, il prend plus particulièrement soin de l'enfant dont il a le souci, sans obligation de relation privilégiée au sens de relation affective. Il coordonne les différentes interventions. Il informe et associe la famille. S'il est garant de la continuité de la prise en charge, il a aussi des devoirs dont il rend compte à l'équipe de cadres, devoirs d'initiative, de vigilance, de singularisation, d'accueil d'information et d'association de la famille dans une posture et un questionnement éthique.⁸⁹

⁸⁵ FABLET, D., 2010, *De la suppléance familiale au soutien à la parentalité*, Paris : L'Harmattan, 145 p, p 88

⁸⁶ CHAVAROCHE, P., 2011, « Le Référent dans le champ éducatif et thérapeutique », *Les cahiers de l'actif*, n° 424-425, pp 9-28, p 18

⁸⁷ Ibid. p 18

⁸⁸ Ibid. p 24

⁸⁹ LE GOFF, Y., 2011, « De la référence éducative à la mise en intrigue du récit de l'utilisateur », *Les cahiers de l'actif*, n° 424-425, pp 49-82, p 61 et 62

La conception de la référence évolue. L'individualisation de l'accompagnement, les référentiels métiers qui hiérarchisent les rôles au sein des équipes éducatives en fonction des diplômes, « la formalisation des pratiques par leur traçabilité systématique dans des écrits »⁹⁰, bouleversent les conceptions en vigueur dans les internats. La prise en compte de la dimension transférentielle dans une relation duelle avec l'utilisateur semble disparaître, le référent devenant coordinateur, et le lien avec les parents est oublié. La coordination renvoie à l'organisation du suivi de l'utilisateur, à la multiplicité des acteurs qui interviennent dans l'accompagnement de l'enfant, scolarité, soin, éducatif, loisirs ... et dont il faut coordonner les actions, sans oublier les familles à mobiliser. Les parents deviendraient alors un partenaire parmi d'autres. Clair Printemps continue de privilégier le concept de référent avec les aléas relationnels dans une dimension supplétive plutôt que celui plus moderne de coordinateur qui me paraît trop réducteur.

Le débat autour de l'adjectif qui vient qualifier la suppléance, familiale ou parentale recouvre des conceptions qui diffèrent selon le milieu professionnel qui l'utilise. Si, selon Dominique FABLET⁹¹, les juristes et les psychiatres emploient « suppléance parentale », c'est parce qu'elle se rapporte aux seuls parents pour lesquels, la filiation de l'enfant est reconnue, dans une dimension généalogique, légaliste et affective du lien parent enfant. Cette expression occulte les recompositions familiales, la famille élargie, la place de l'éducatif dans la fonction parentale.

Je soutiens l'idée de la complémentarité de ces deux visions de la suppléance. L'autorité parentale et la fonction parentale viennent soutenir la thèse de la « suppléance parentale » le soutien à la parentalité, qui renvoie à la pluralité des individus qui composent la famille, renforce celle de la suppléance familiale, moins limitative. Elle correspond davantage aux configurations et recompositions familiales dans lesquelles évoluent les enfants accueillis.

2.1.3 Le soutien à la parentalité

Didier HOUZEL définit la parentalité à travers trois axes⁹² : « l'exercice, l'expérience et la pratique ». L'exercice recouvre le niveau symbolique. Il comprend l'ensemble des droits et des devoirs dans une dimension juridique, la place qu'occupe chacun des membres de la famille, organisée dans le cadre de la filiation. L'expérience renvoie au désir d'enfant, enfant réel et enfant imaginaire et au « processus de parentification »⁹³, soit de devenir parent. La pratique concerne les actes concrets des parents réalisés pour leur enfant

⁹⁰ DUBREUIL, B., 2011, « Référence : une indéfinition pour quel besoin identitaire ? », *Les cahiers de l'actif*, n° 424-425, pp 31-48, p 35

⁹¹ FABLET, D., *De la suppléance familiale au soutien à la parentalité*, op.cit, p 64

⁹² HOUZEL, D., 2010, *Les enjeux de la parentalité*, 1ère édition 1999, Toulouse : Érès, 198 p, p 18

⁹³ HOUZEL, D., *Les enjeux de la parentalité*, op.cit. p 137

dans la vie quotidienne. Ainsi une équipe éducative en internat interviendra dans les champs de l'expérience et surtout de la pratique de la parentalité.

Différents dispositifs de soutien à la parentalité ont été créés, issus de la loi réformant la protection de l'enfance, (5 mars 2007). Les REAAP, Réseau d'Écoute, d'Appui et d'Accompagnement des Parents, plus anciens, mis en place après la conférence de la famille de 1998, composés de différents partenaires, (CAF, Département, Direction Départementale de la Cohésion Sociale, associations dont celles de parents et d'usagers...) proposent un appui à toutes les familles. Ils visent, par des actions, l'intervention de professionnels dans des groupes de parole, à soutenir les parents dans leurs questionnements, leurs difficultés afin de renforcer et valoriser les compétences parentales. Ont également vu le jour : le Contrat Local d'Accompagnement à la Scolarité, les lieux d'accueil enfant parent, le Programme de Réussite Éducative. Ils interviennent dans le champ de la prévention en soutenant, en amont des difficultés, les parents dans la pratique de leur parentalité. La Convention Internationale des Droits de l'Enfant, dans son article 18, confirme cette orientation. Les États signataires s'engagent à apporter « une aide appropriée aux parents et aux représentants légaux de l'enfant dans l'exercice de leur responsabilité qui leur incombent d'élever l'enfant et assure la mise en place d'institutions (sic), d'établissements et de services chargés de veiller au bien être des enfants »⁹⁴

La question de la parentalité a tout d'abord été pensée en termes de dysparentalité par René CLÉMENT⁹⁵. Maurice BERGER s'est également⁹⁵ montré très critique à l'égard de l'idéologie du lien. De son côté, Paul Claude RACAMIER décrit « la parentalité comme une phase du développement (...) davantage un processus dynamique qu'un état »⁹⁶. En effet, en même temps que l'enfant se construit, il construit et parentalise ses parents. La parentalité ne va pas de soi, les auteurs confrontent leurs positionnements, ils ne sont pas toujours tranchés sur cette question, intérêts ou impossibilités du maintien des liens, parents victimes ou responsables des dysfonctionnements familiaux. Les qualificatifs de « mauvaise famille », défaillante ou absente, confortent des pratiques éducatives qui relèvent de la substitution plutôt que de la suppléance. La mise en œuvre de ce concept de soutien à la parentalité a nécessité que de profonds changements dans les pratiques éducatives s'opèrent. Revenir sur les conceptions idéologiques de séparation, indissociables de la mise à l'écart des parents, a contraint les professionnels du secteur de l'ASE à modifier radicalement leurs pratiques et leurs certitudes. La loi de

⁹⁴ ONU, Convention internationale des droits de l'enfant [en ligne], 20 novembre 1989, [visité le 21 juin 2013], disponible sur internet : <http://www.droitsenfant.com/cide.htm>

⁹⁵ René Clément a écrit en 1993 parents en souffrance

⁹⁶ FABLET, D., *De la suppléance familiale au soutien à la parentalité*, op.cit, p 117

1984⁹⁷ constitue un tournant dans la conception des relations parents-professionnels en « offrant une garantie aux parents (...) notamment en veillant à l'exercice de leurs responsabilités pendant et après la prise en charge des enfants par les services sociaux »⁹⁸. Le soutien à la parentalité suppose de la part du professionnel, un travail en amont de l'intervention afin de rester vigilant sur les mécanismes de rivalité, de transfert ; une approche pluridisciplinaire garantissant « la justesse » de la méthode et « leur absence de nocivité »⁹⁹. La recherche du maintien des liens devient d'autant plus importante qu'il s'agit d'atténuer les conséquences de la séparation lors d'un placement et de préparer le retour de l'enfant à son domicile. Cependant, si accompagner les parents consiste à préserver le lien parent-enfant, il n'est pas souhaitable que cela suppose la mise en place d'une nouvelle norme au service du contrôle, une sorte « de police des familles »¹⁰⁰. Le soutien à la parentalité et ses effets pourraient relever de « bonnes pratiques parentales » qui viendraient édicter ce qui est bon en termes de pratique, ce qui est attendu par le professionnel, jalonnée d'injonctions, dans une relation dissymétrique. Le soutien à la parentalité ne s'exerce que si la famille adhère à cet accompagnement. Il s'agit alors, ensemble, d'évaluer, de prendre en compte les compétences et ressources parentales, les valoriser et les faire évoluer dans un processus dynamique. Cette démarche nécessite que s'établisse une relation de confiance entre le professionnel, le référent de l'enfant, et les parents. L'objectif reste l'intérêt de l'enfant.

L'association AcOLADE s'engage dans une réflexion sur le thème du soutien à la parentalité dès 2011. Plusieurs axes de travail ont été retenus par les salariés des différents établissements de l'association : impact de l'accompagnement sur la prise en charge, et impacts sur l'institution. Dix bonnes pratiques à l'usage des professionnels se sont dégagées. Enfin, cette démarche de réflexion associative s'inscrit dans le cadre de l'évaluation interne de chacune des structures. J'adhère pleinement à cette orientation que je m'efforce de partager avec les salariés de l'établissement. Je m'appuie sur l'élan donné par l'association pour poursuivre une démarche dynamique dans laquelle le parent, dans sa singularité, est acteur. Le soutien à la parentalité, tel que je le conçois avec les équipes, relève bien d'un cheminement conjointement mené par la famille et les professionnels afin que soit préservé, lorsque cela est possible, le lien parental. Ce travail s'inscrit dans le respect de la législation en vigueur et des orientations du Schéma Départemental. Je veille à ce que les familles ne fassent ni l'objet de jugements de valeurs, ni d'atteinte à l'exercice de leurs droits, sous réserve que ceux-ci ne soient pas

⁹⁷ Loi du 6 janvier 1984 relative aux droits des familles dans leurs rapports avec les services chargés de la protection de la famille et de l'enfance et au statut des pupilles de l'État

⁹⁸ FABLET, D., *De la suppléance familiale au soutien à la parentalité*, op.cit, p 122

⁹⁹ SELLENET, C, 2007, *La parentalité décryptée. Pertinence et dérives d'un concept*, Paris : L'Harmattan, 176 p, p 113

¹⁰⁰ Ibid. p 147

restreints par le Juge des Enfants. Je propose des espaces dans lesquels, les éducateurs et les familles échangent et partagent autour des savoirs, des compétences réciproques. Dans ce cadre, les équipes impliquent et associent les familles dans l'élaboration du projet éducatif de leur enfant.

L'association, et à travers elle les établissements qui la composent, s'implique également dans l'Université Populaire des Parents, une vision citoyenne de la parentalité. L'ACEPP, l'Association des Collectifs Enfants Parents Professionnels, permet à des groupes de parents de se rencontrer, échanger et réfléchir sur des sujets relatifs à la pratique de la parentalité. Les UPP visent à « donner la parole aux parents (...) construire un savoir faire croisé autour de la parentalité (...) leur permettre de débattre avec d'autres acteurs au niveau local »¹⁰¹. AcOLADE a souhaité que des parents d'enfants confiés puissent bénéficier de l'appui fourni par l'ACEPP. Je relaye, convaincue de l'intérêt de cette démarche, et avec les éducateurs, l'information aux parents lors des CVS et des réunions de synthèse. Plusieurs d'entre eux, intéressés par cette action, ont pris contact avec l'ACEPP. Depuis janvier 2013, 9 parents participent à des temps d'échange. Les travaux qu'ils produiront, fin 2014, pourront, s'ils le souhaitent, être présentés d'une part à Paris lors du congrès annuel de l'ACEPP et d'autre part lors d'une journée associative.

La mise en place d'actions de soutien à la parentalité, menées à partir de Clair Printemps, ne vise pas, en premier lieu, la déjudiciarisation du placement. Elle permet de donner et reconnaître aux familles leur place dans le cadre du placement de leur enfant, et ce, en fonction de leurs compétences mais aussi de leurs impossibilités. L'adhésion des parents à une aide à la parentalité se construit, elle ne se décrète pas. « Ce travail s'accompagne d'entretiens familiaux, car les difficultés éducatives des parents sont le plus souvent liées à leur propre enfance désastreuse (...) pourquoi l'aide à la parentalité est-elle souvent mise en place systématiquement sans reposer sur une indication précise ?¹⁰² ». Cela pose plusieurs questions, celle de la standardisation des processus d'accompagnement et celle de l'évaluation des situations et des conditions dans lesquelles, elle se réalise, des outils utilisés. Un autre regard sur les familles permettra de sortir de ce que j'appellerai une « culture du préjudice » et du sentiment de stigmatiser les parents.

¹⁰¹ MURCIER, M., CLAUSIER, M., 2010, *Université Populaire des Parents. Des parents acteurs, chercheurs, citoyens*, Lyon : Chronique Sociale, 192 p, p 17

¹⁰² BERGER, M., 2007, *Ces enfants qu'on sacrifie... Réponse à la loi réformant la protection de l'enfance*, Paris : Dunod, 175p, p 69

2.2 La co-éducation et son impact sur le fonctionnement de l'établissement

La co-éducation entre dans le champ de la parentalité en représentant une mise en pratique des principes que recouvre le soutien à la parentalité. La co-éducation permet de porter un autre regard sur les parents car elle ne s'appuie pas sur les difficultés qui sont à soutenir, elle agit sur les complémentarités à reconnaître et des compétences à mutualiser. Ce processus s'inscrit dans un registre qui reste à inventer et à faire vivre en fonction de chacune des situations familiales car « aucune relation parent-enfant ne ressemble à une autre »¹⁰³.

2.2.1 La coopération ou une nouvelle éthique professionnelle

Une coopération éducative n'a de sens que si elle concourt à l'intérêt de l'enfant. Elle nécessite qu'une communication s'établisse entre la famille et l'institution pour limiter tout risque de malentendu ou de manipulation. La co-éducation mise sur la coopération et suppose un « climat éthique : rencontre et dialogue, confiance et respect mutuel, coopération et cohérence (...) complémentarité des compétences et partage des valeurs et non pas partage des compétences et complémentarité des valeurs (...) c'est (...) moins une méthode de changement qu'une méthode de conduite du changement des relations (...) à instaurer entre les acteurs de l'éducation »¹⁰⁴. Cette démarche ne s'improvise pas. Il s'agit bien d'une démarche éthique dans le cadre des relations sociales menée ensemble, parents et éducateurs, paritairement pour construire de nouvelles modalités d'échanges. **Chacun prend alors le risque d'être en alliance** soit avec l'autre, soit avec l'enfant, soit avec le représentant de l'ASE. Un climat de respect et de confiance se révèle être le moteur indispensable de cette collaboration. Il importe que, ce qui est agi, ce pourquoi un acte est posé, une parole, ait une intention constructive pour le projet de l'enfant. Les conditions de la coopération dépendent essentiellement des représentations que chacun se fait de l'autre et des intentions qu'il a. La « co-éducation doit s'attacher à déchiffrer les représentations en présence »¹⁰⁵. Expliquer leur provenance, leur ancrage institutionnel, les conditions de leur contagion au sein des équipes, relève d'un accompagnement des professionnels par la psychologue de l'établissement et par le directeur qui donnera les moyens nécessaires à leurs dépassements. Ainsi, une éducatrice qui a peur de la violence d'un père, une mère qui craint que la chef de service n'ait une emprise sur elle..., sont autant de représentations qui empêcheront que le processus de co-éducation

¹⁰³ BERGER, M., *Ces enfants qu'on sacrifie... Réponse à la loi réformant la protection de l'enfance*, op.cit, p 90

¹⁰⁴ JÉSU, F., 2004, *Co-éduquer. Pour un développement social durable*, Paris : Dunod, 183 p, p 73

¹⁰⁵ Ibid., p 82

s'enclenche en l'absence de confiance en l'autre. Un travail sur le sens, la répétition, les mécanismes de transfert s'impose. La formation, l'analyse de la pratique, le travail en équipe éducative, le soutien de la direction permettent aux professionnels et plus particulièrement au référent de l'enfant, de mettre à distance les ressentis et les éprouvés. Que le registre dans lequel se passe la rencontre se fasse autour d'un conflit, de l'opposition manifeste du parent au placement, d'espoirs d'amélioration, il me semble important que les bases sur lesquelles se construit la relation de confiance « éclairent les familles sur les rôles effectifs et non pas présumés ou idéalisés des professionnels, des institutions, (...) du champ éducatif. La mise à jour des contenus et des limites de ces rôles doit ainsi pouvoir prendre le pas sur les nostalgies et, partant, sur les déceptions auxquelles il peut donner lieu »¹⁰⁶. Je soutiens que, dans le cadre du placement, la relation avec les parents est affaire de méthode et d'outils tout autant que de rencontres et d'opportunités. Une évaluation partagée, telle qu'elle se pratique au Québec, offre, à la famille et au professionnel, l'occasion de mettre en commun, dès le début de la prise en charge, les compétences à mobiliser, les difficultés à dépasser. Une grille de dépistage des situations à risque permet au professionnel chargé de l'évaluation de disposer d'un outil objectif partagé avec les parents. Les items font l'objet de discussions. Les québécois disposent également d'un « guide d'évaluation des capacités parentales » pour les enfants de 0 à 5 ans, construit sur les théories de l'attachement par l'université de Montréal¹⁰⁷. L'adhésion des parents est vivement souhaitée y compris dans la recherche de solutions. Une co-contruction peut alors s'engager autour du projet de l'enfant.

2.2.2 Un changement de regard

En protection de l'enfance, « la question des compétences parentales, ou plutôt de leur absence, occupent tout le terrain car toute intervention est censée s'appuyer sur une évaluation des carences et des risques présentés par le milieu familial »¹⁰⁸. Le changement de posture et de regard que nécessite la co-éducation obligent l'institution à renoncer aux relations de pouvoir ou de contrôle que les professionnels entretiennent avec les usagers et leurs familles. Il s'agit donc de prendre un risque, celui de renoncer à la relation dissymétrique de type soignant-soigné. Je souscris à cette approche qui va modifier des équilibres dans la relation aux familles, questionner les savoirs être éducatifs avec cependant quelques réserves sur les finalités de ces concepts ou leur

¹⁰⁶ JÉSU, F., *Co-éduquer. Pour un développement social durable*, op.cit. p 76

¹⁰⁷ CENTRE JEUNESSE DE MONTRÉAL INSTITUT UNIVERSITAIRE, 2003, *Guide d'évaluation des capacités parentales*, [en ligne], 2e éd., Montréal, 37 p. [visité le 22.06.2013], disponible sur https://moodle.umons.ac.be/pluginfile.php/21380/mod_resource/content/1/guide_competences_parentales.pdf

¹⁰⁸ SELLENET, C., *La parentalité décryptée. Pertinence et dérives d'un concept*, op.cit., p 137

détournement. En effet, il me paraît nécessaire d'opérer une distinction entre soutien et contrôle. La parentalité comporterait deux excès : « l'excès managérial et l'excès parentaliste »¹⁰⁹.

- l'excès managérial s'exprime à travers le primat de la réduction des coûts du social au détriment de la qualité de l'accompagnement des familles tout à la fois actrices et partenaires, ce qui amènerait le « manager » à « remettre en cause les fondements humanistes de l'État social au bénéfice d'une rationalité comptable à courte vue »¹¹⁰. Elle interroge également les processus d'évaluation et le sens de leur démarche. Si cette évaluation devra « mesurer les écarts entre objectifs et résultats obtenus », l'évaluation devra aussi recouvrir une « analyse du construit social (...) les enjeux qu'il porte (...) »¹¹¹.

- L'excès parentaliste serait porté par une idéologie du tout parental. La co-éducation nécessite qu'une attention toute particulière soit portée sur les ressources parentales afin qu'elles ne soient pas surévaluées. Surestimer les capacités de parents démunis, leurs ressources pour résoudre de façon plus efficace la situation, induit, au delà d'une forme de « sur-responsabilisation », de la souffrance, un sentiment de dévalorisation qui peut conduire à une démobilisation ou à un renoncement de la famille. Il me semble également important de considérer le cas où les pathologies familiales rendraient dangereuses voire toxiques le maintien du lien avec le parent, et ce dans l'intérêt de l'enfant. De plus, il ne me paraît pas souhaitable de réduire des parents à leurs seules fonctions parentales. Cette démarche suppose donc beaucoup de prudence de la part des professionnels et de vigilance de la part du Directeur. Cela nécessite une évaluation fine des capacités parentales.

Les parents, considérés comme des utilisateurs de services, renvoient aux professionnels des établissements et de l'ASE une image de parentalité négative. Un nouveau regard sur leur situation, ce qui a conduit au placement, posé sans jugement ni culpabilité, aboutirait à la mise en place d'une coopération incontournable. Pour faire évoluer les perceptions, rien ne remplace la rencontre. Il m'a fallu beaucoup de patience pour convaincre les équipes éducatives d'ouvrir l'établissement aux parents. Les craintes de voir envahir l'espace des enfants, d'être débordés par des parents agressifs ont provoqué des discussions assez vives. La question du CVS a soulevé de nombreuses interrogations. Un parent représentant les autres semblait suffire. J'ai souhaité modifier le règlement du CVS, l'ouvrant à tout parent souhaitant y participer, sous condition que ses droits de visites ne soient pas restreints (visite médiatisée). Les parents avaient le choix du lieu, siège de l'association à Lyon ou Clair Printemps à Riverie. Ils ont préféré très

¹⁰⁹ NEYRAND, G, 2011, *Soutenir et contrôler les parents*, Toulouse : Érès, 153 p, p 145

¹¹⁰ Ibid., p 145

¹¹¹ Ibid., pp 145-146

majoritairement qu'il se tienne dans l'établissement. Malgré le scepticisme et les réticences à devoir accueillir les parents, les équipes éducatives ont accepté la décision que j'ai prise. Les familles sont venues en nombre (7 sur 13 invitées mars 2012). Les sujets abordés : le livret d'accueil, le dossier de l'usager, le document individuel de prise en charge ont suscité des débats quant à leur forme et leurs contenus. Les représentants des enfants et les parents ont émis des propositions d'amélioration de ces documents. Leurs remarques ont été prises en compte. Cette politique d'ouverture du CVS aux parents a produit des résultats encourageants. Spontanément, les éducateurs ont proposé aux familles de visiter l'établissement alors qu'ils y étaient totalement opposés. Dans le cadre de cette réunion, j'ai pu me rendre compte d'une grande qualité d'échanges entre parents et professionnels. Ces temps informels de rencontre, la bienveillance de l'accueil, l'intérêt manifesté par les familles et les enfants présents ont permis que de nouvelles modalités de coopération s'établissent. Une invitation à la fête du judo, un deuxième CVS autour de la présentation du document de travail du nouveau projet d'établissement sont venus concrétiser le changement de regard des professionnels et des parents. Une démarche de changement suppose l'adhésion des différents acteurs. Clair Printemps me semble aujourd'hui impliqué, au côté des familles, pour soutenir, dans le cadre d'une suppléance partagée, l'éducation des enfants qui nous sont confiés. Les outils, l'accueil, la bienveillance au service du changement de regard ont eu des effets importants sur la prise en charge. L'information circule entre parents et professionnels, les échanges téléphoniques sont plus réguliers, les familles sont associées lorsque cela est possible. Leur autorisation, leur avis sont systématiquement requis. Faire évoluer le positionnement des familles implique une démarche de changement dans les pratiques éducatives. Il me semble important pour continuer d'accueillir des enfants en difficulté quelle qu'elle soit, d'associer dans la mesure du possible les parents afin « de croiser ces savoirs avec ceux des parents voire avec ceux des jeunes eux-mêmes afin d'en éprouver les possibles et souhaitables interactions (...) la co-éducation nous engage dans une relation permanente de type interactif où nous sommes modifiés autant que nous participons à la modification de l'autre »¹¹². Allons-nous vers la fin du clivage parents-professionnels ?

2.2.3 Soutenir et rassurer les équipes et les parents

La coopération dans le cadre d'un placement ne va pas de soi, les équipes éducatives ne sont pas forcément préparées à cet exercice avec les parents. Les parents quant à eux se voient privés de leur enfant, confié à des professionnels, et dont ils ont le sentiment qu'ils pourraient bien les remplacer auprès de lui. Ils doivent composer avec d'autres adultes

¹¹² JÉSU, F., *Co-éduquer. Pour un développement social durable*, op.cit., p 113

dits spécialisés, l'éducation de leur enfant, dans le cadre d'une suppléance qui les prive de la gestion de sa vie quotidienne. La question du linge est révélatrice de ces enjeux. Le linge semble être un véritable vecteur de lien entre la famille et l'enfant. C'est souvent un sujet de conflit entre les parents et les éducateurs : enfant mal habillé, peu vêtu, vêtements sales. Ainsi, l'équipe éducative peut être amenée à s'interroger sur ce qui se joue entre les parents et l'institution. Mais ceci vient peut être dire la crainte d'être dépossédé de sa parentalité ou tout au moins son exercice. Ceci vient peut être aussi affirmer que, même s'il est malmené ou maltraité, l'enfant demeure, en dehors de pathologie grave, potentiellement l'objet d'amour de ses parents. Il devient alors important de travailler les impossibilités à être ensemble dans un lien qui tient et qui contient. La dimension affective vient ainsi perturber, voire percuter, le fonctionnement institutionnel. Les critiques, les rivalités, la disqualification réciproque montrent à quel point la question du lien à l'enfant est un enjeu fort. D'emblée, une relation dissymétrique s'instaure. Or, le cloisonnement de certaines structures empêche qu'une complémentarité éducative se mette en œuvre. La distance, l'organisation du temps de travail, les calendriers de rencontre, encadrent les rapports éducateurs - famille, limitant les espaces dans lesquels le parent peut être acteur. Le placement produit, pour l'enfant, de la segmentation des espaces de vie. La co-éducation permet une articulation de ces derniers afin d'éviter qu'ils ne se succèdent. L'identification des places et des rôles de chacun, professionnels et parents, conduit à régler en partie le problème de continuité de la prise en charge de l'enfant. Ensemble, ils négocient et établissent des stratégies communes d'accompagnement et de soutien à l'enfant. Il est important que l'enfant repère et identifie les logiques des uns et des autres car elles organisent les différents espaces dans lesquels il sera amené à vivre. Ainsi, même en cas de conflit, l'enfant n'est pas placé en situation de loyauté. Cette approche insécurise les équipes éducatives habituées à détenir le « vrai », la bonne approche éducative. La co-éducation est « un processus exigeant, (...) complexe, du moins délicat à installer »¹¹³. La relation de confiance n'est pas acquise d'emblée dans un placement, surtout lorsqu'il est décidé dans un contexte d'urgence. Les mécanismes d'opposition, la méfiance, le refus de la décision, vécue comme injuste par la famille, ne permet pas d'instaurer un processus de coopération. Les professionnels qui accueillent l'enfant soutiennent en premier lieu ses souffrances, prennent soin de lui et mettent inévitablement les parents à distance. « Force est de reconnaître que, dans ce contexte il n'est pas aisé pour les professionnels de définir et d'adopter une « juste » position, c'est à dire une position validée à la fois par les parents,

¹¹³ JÉSU, F., *Co-éduquer. Pour un développement social durable*, op.cit., p 74

par l'organisation qui les emploie et par les références propres à leur métier »¹¹⁴. Il faut du temps.

Le principe de co-éducation ne peut s'appliquer à toutes les situations. Certaines familles s'y opposeront, le refus du placement ne leur permettant pas de dépasser leur sentiment d'injustice, de frustration pour co-construire un projet pour leur enfant. D'autres, de par leur histoire de vie, les traumatismes, la maladie, ne pourront s'inscrire dans un processus de collaboration. « Toucher au concept de parentalité, c'est un peu ouvrir la boîte de Pandore. On y trouve tous les maux de l'humanité : la séparation, les désillusions, les insuffisances, les carences, les échecs, les failles (...) Mais il y reste, comme dans le mythe, au fond de la jarre, l'espérance »¹¹⁵

2.3 La désinstitutionnalisation un risque à prendre

Dès 1977, le conseil de l'Europe, dans la résolution (77) 33¹¹⁶, rappelle d'une part que le placement de l'enfant demeure l'exception et d'autre part que le maintien des liens avec ses parents sera recherché afin d'établir avec eux une collaboration. Ce texte propose de diversifier les formes de placement. Sont, entre autres, cités : « la surveillance accrue et l'encadrement de l'enfant dans sa propre famille ; le placement familial spécialisé »¹¹⁷. La recommandation Rec (2005)5¹¹⁸ rappelle les principes énoncés dans la résolution (77) 33 du 3 novembre 1977, réaffirmant les droits fondamentaux des enfants et de leur famille quant à leur intérêt et à la qualité de la prise en charge. La désinstitutionnalisation, abordée dans la recommandation du 3 février 2010 Rec (2010)2¹¹⁹, répond à la volonté du législateur de poursuivre l'évolution des politiques sociales, en apportant une autre réponse que celle du placement résidentiel et à la séparation qu'il induit, et ce, même si elle concerne plus particulièrement le secteur du handicap.

¹¹⁴ JÉSU, F., *Co-éduquer. Pour un développement social durable*, op.cit., p 112

¹¹⁵ SELLENET, C, *La parentalité décryptée. Pertinence et dérives d'un concept*, op.cit., p 176

¹¹⁶ CONSEIL DE L'EUROPE, 1977, Résolution (77) 33, Sur le placement des enfants, [en ligne], {visité le 30 07 2013}, disponible sur internet : <https://wcd.coe.int/com.instranet.InstraServlet?command=com.instranet.CmdBlobGet&InstranetImage=595099&SecMode=1&DocId=659754&Usage=2>

¹¹⁷ Ibid., p 5

¹¹⁸ CONSEIL DE L'EUROPE, 2005, Rec. (2005)5 relative au droits des enfants vivants en institution, [en ligne], [visité le 30 07 2013], disponible sur internet : <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=Rec%282005%295&Language=lanFrench&Site=CM&BackColorInternet=DBDCF2&BackColorIntranet=FDC864&BackColorLogged=FDC864>

¹¹⁹ Rec. (2010)2 en faveur de la désinstitutionnalisation des enfants handicapés et de leur vie au sein de la communauté [en ligne], [visité le 20.08.2013], disponible sur internet : http://www.apajh.org/index.php?option=com_content&view=article&id=677:recommandation-du-conseil-de-leurope-du-03022010&catid=150:actualites&Itemid=1071

2.3.1 Le tout internat n'est plus une réponse pertinente

« Les institutions : un enfer pavé de bonnes intentions »¹²⁰. Un tel raccourci justifierait à lui seul un changement de politique en matière de protection de l'enfance. Le modèle historique de l'internat spécialisé, répondant à des besoins uniformisés, pensé dans un autre contexte social, évolue. Les grands établissements laissent place à des structures plus petites, afin de résoudre les problèmes de « violences institutionnelles », réduire les passages à l'acte issus de phénomènes de groupe, de la contagion de l'excitation. La question des coûts impacte également la validité de la réponse institutionnelle. Il est cependant à démontrer sur le long terme qu'un prix de journée en internat se révèle être plus coûteux que le milieu ouvert à qualité de prestation équivalente, d'où l'importance de l'indication. Entre l'internat et le milieu ouvert, un panel de réponses est donc à construire et à proposer, afin de sortir d'une logique des coûts et garder celle de l'efficience.

L'hébergement caractérise la prise en charge dans les MECS. « Le signifiant maison s'entend ici dans toute son acception et fait une nouvelle fois résonner la possible rivalité avec l'autre maison, le domicile familial »¹²¹. Cependant proposer un autre modèle que celui de l'internat résidentiel nécessite de déconstruire cette notion d'hébergement. La prise en charge séquentielle, le placement à domicile supposent de partager cette prestation avec la famille. Ces types d'accueil modifient, de fait, l'action de suppléance familiale qui devient « partielle et aménagée »¹²². Le soutien à la parentalité prend une autre dimension, la collaboration, l'adhésion de la famille deviennent indispensables. Il s'agit de mettre en œuvre une co éducation à partir du domicile familial, ce qui oblige les éducateurs à décentrer leur action, sortir des murs de l'institution. Le placement à domicile, construit sur un paradoxe, conjugue deux termes qui semblent s'opposer : placement et domicile. « Le placement à domicile réalise un tour de passe-passe peu ordinaire »¹²³, puisque le Juge confie l'enfant à l'ASE tout en maintenant l'hébergement chez ses parents. Catherine SELLENET¹²⁴ propose une explication juridique à ce délicat montage, s'appuyant sur deux articles de loi : les Art 375-3 et 375-7 du Code Civil. Elle conjugue les différentes formes d'hébergement possibles avec le maintien de l'autorité parentale. Je compléterai cette définition par la loi du 5 mars 2007 qui autorise et légalise

¹²⁰ FINDER, J, 2013, « institutions : un enfer pavé de bonnes intentions », *Journal du droit des jeunes*, n°324, p 24

¹²¹ BATIFOULIER, F, TOUYA, N (éd), *Refonder les internats spécialisés. Pratiques innovantes en protection de l'enfance*, op.cit., p 173

¹²² FABLET, D., 2009, *Expérimentations et innovations en protection de l'enfance*, Paris : L'Harmattan, 153 p, p 62

¹²³ Ibid. p 91

¹²⁴ Ibid. p 91

les expérimentations en matière d'accueil « accueil à temps complet ou partiel, modulable selon leurs besoins (...) tout ou partie de la journée »¹²⁵.

L'accompagnement éducatif, s'adaptant aux nouvelles modalités de prises en charge, prend des formes diversifiées qui font rupture avec celui de l'internat. Une remise en question des pratiques ou leur réaménagement s'opère. Je suis bien persuadée que, prendre conscience de la dimension partenariale, du changement de posture de l'éducateur, celui-ci devenant un interlocuteur parmi d'autres, en amont ou en aval de son intervention, demande aux équipes éducatives de porter un autre regard sur la représentation de leur métier. L'implication des parents, le respect des droits relatifs à l'autorité parentale, autant de facteurs qui interrogent le fonctionnement des MECS. Éduquer sous contrainte s'accommode difficilement des courants de pensée actuels. Les références théoriques, celles apprises en formation, sont bousculées par ces différents changements, l'éducateur renonce à certains repères qui l'inscrivent dans une profession, un groupe de référence. Le respect du code du travail, de la convention collective fragmentent l'intervention, la continuité éducative se construit en équipe avec le passage aux 35 heures. Le cadre, matérialisé par les murs de l'institution qui rassurent et qui contiennent, se déplace « hors les murs », exigeant du professionnel un repositionnement, une élaboration. La question de son intériorisation est essentielle pour que celui-ci fasse tiers dans la relation, permettant que s'instaure une « bonne » distance entre la famille et l'éducateur.

Des dispositifs variés et modulables, s'appuyant sur l'internat, répondent davantage à l'évolution de certaines situations familiales et confèrent aux équipes éducatives et à leur direction une expertise nouvelle. L'internat se pense alors autrement que comme une structure coûteuse et peu efficace. Il propose une modalité de prise en charge mobilisable lorsque le danger auquel est exposé l'enfant nécessite un retrait, défini comme temporaire, au regard de la situation familiale et de son évolution.

2.3.2 Initier une démarche de refondation

« Refaire de l'institution, ce n'est pas ressusciter les institutions d'hier, refaire à l'identique. C'est inventer de nouvelles formes institutionnelles »¹²⁶ et retrouver une légitimité dans le dispositif de protection de l'enfance. Il convient de requalifier le métier, c'est-à-dire, l'organisation dans ses dimensions supplétives et de soutien à la parentalité, les activités, les compétences et les offres de service ; la mission étant définie dans le

¹²⁵ VERDIER, P., EYMEINER, M., La réforme de la protection de l'enfance, op.cit., p 83

¹²⁶ BATIFOULIER F., « refaire de l'institution à l'heure de la diversification des services, des réorganisations associatives et de la désinstitutionnalisation », », 3^{ème} rencontres nationales de l'ANMECS, 21-22 mars 2013, Lille, pp 108-122, p 111, [en ligne], [visité le 31.07.2013], disponible sur internet : <http://www.anmeecs.fr/pub/actes-3emes-rencontres-anmeecs-lille.pdf>

cadre de l'habilitation. Cette démarche suppose un travail sur les représentations des équipes, un accompagnement au changement pour faire face au défi que représente l'accueil d'enfants, qui ne se sont pas choisis, dont les difficultés s'inscrivent dans des troubles du comportement. « Le primat de l'individu et la crise du collectif »¹²⁷ représentent des symptômes à comprendre. Vivre ensemble nécessite une articulation entre usager et groupe de vie, une recherche d'équilibres dont le point de rupture se situe souvent autour du refus d'une règle, d'une frustration ressentie par un jeune. Ces attaques du cadre institutionnel révèlent des souffrances individuelles, des dysfonctionnements relatifs au fonctionnement. Il est donc important, pour que les MECS aient un avenir, de « comprendre pourquoi il en est ainsi et d'envisager d'autres scénarios »¹²⁸, de réinterroger les pratiques éducatives ainsi que l'adéquation des réponses aux troubles du comportement de l'usager. La crise serait donc ailleurs, dans un collectif rigide, aux règles immuables, dans lequel la démocratie participative serait exclue.

La démarche de refondation engage la MECS à créer « une offre de service bi-polaire (...) conçus et déclinés selon une logique supplétive et des services d'accompagnement familial construits selon une logique d'étayage des fonctions parentales »¹²⁹. La co-éducation s'énonce dans le projet d'établissement, en pleine conscience des conséquences qu'elle produit, puisque sa mise en œuvre va impacter les champs les plus importants du fonctionnement de la structure : le champ théorique (suppléance, soutien à la parentalité ...), le champ clinique soit le sens et les effets produits par les interventions et enfin le champ technique et organisationnel (les outils, le lieu de l'intervention, les réunions, la traçabilité ...) ¹³⁰. L'entretien éducatif, selon ses modalités d'organisation, s'inscrit dans une démarche plus ou moins dynamique. De nouveaux supports tels que les médiations éducatives évitent des face à face souvent insupportables pour le jeune. Il me semble que la fonction tiers d'une activité régulière, qui permet l'expression dans une clinique, ouvre des espaces de rencontres propices à la partie soignante de l'accompagnement éducatif.

Pour repenser la MECS, je défends l'idée que le fonctionnement d'une structure est au service de l'usager et non l'inverse. Cette logique de service se construit, en premier lieu, à partir d'une évaluation fine des besoins des usagers et de leurs familles, des évolutions législatives, des attentes des financeurs. Elle reconnaît les tensions nées du collectif, le poids des groupes de vie, les souffrances individuelles, les « traumatismes » de l'histoire de

¹²⁷ KARSZ, S., Primat de l'individu et crise du collectif. [visité le 28.03.2013], disponible sur internet : <http://www.pratiques-sociales.org/?p=1939>

¹²⁸ Ibid.

¹²⁹ BATIFOULIER, F, TOUYA, N (éd), *Refonder les internats spécialisés. Pratiques innovantes en protection de l'enfance*, op.cit., p 204

¹³⁰ Ibid. p 210

l'institution. Cette première étape détermine la conception de l'offre, qui s'appuie sur les compétences des équipes, les moyens dont dispose l'établissement, sa capacité à penser l'innovation. Enfin, il s'agit d'évaluer et d'adapter la prestation. Des référentiels, des procédures, co-construits avec les professionnels et les familles, engagent la structure dans le suivi de la qualité des dispositifs qu'elle met en œuvre et sa capacité à travailler en réseau. La performance d'un système, répondant mieux aux besoins des usagers, en diversifiant et modernisant son offre de service, permet de penser efficacité sans nourrir un sentiment de perte de moyens, à l'égard du Département, financeur et prescripteur. La démarche de refondation s'appuie alors sur « un processus permanent de désinstitutionnalisation-réinstitutionnalisation au service de la construction d'une institution suffisamment bonne, celle où l'on parle, où l'on décide et où on reconnaît ses maladies »¹³¹

2.3.3 Innover

C'est ajouter une mesure nouvelle à celles déjà existantes pour répondre à un besoin, repéré comme tel par les professionnels, et pour lequel il n'existe pas encore de réponse construite. Il s'agit d'une réponse originale ou d'une reprise d'idées. L'innovation suppose « une négociation réussie entre une idée, un projet et un public en direction de qui elle a été pensée »¹³². Elle comprend un processus de transformation et renvoie aux notions de compétitivité et de stratégies comparables à celles développées en entreprise. Innover devient inévitable lorsqu'un modèle, devenu obsolète, évolue. Ainsi, la prise en compte de nouvelles actions comme celles relatives au soutien à la parentalité, l'ouverture des structures sur l'extérieur, font émerger des besoins et des attentes auxquels les institutions ne répondaient pas. Cependant, « l'innovation de produits ne consiste pas seulement à détecter de nouveaux besoins mais à modifier la nature des produits proposés en recherchant une meilleure efficacité »¹³³. La loi du 5 mars 2007 légalise des modalités d'accueils expérimentales tels que l'accueil séquentiel, l'accueil de jour, le placement à domicile. Ces réponses, proposées à partir d'une structure, conjuguent une réduction des coûts à une meilleure prise en compte des besoins de l'utilisateur. Ces nouveaux dispositifs supposent de modifier les organisations et les pratiques établies. Ils

¹³¹ BATIFOULIER, F., « refaire de l'institution à l'heure de la diversification des services, des réorganisations associatives et de la désinstitutionnalisation », », 3^{ème} rencontres nationales de l'ANMECS, 21-22 mars 2013, Lille, pp 108-122, p 121, [en ligne], [visité le 31.07.2013], disponible sur internet : <http://www.anmeecs.fr/pub/actes-3emes-rencontres-anmeecs-lille.pdf>

¹³² BREUGNOT, P, « Les innovations en protection de l'enfance », 3^{ème} rencontres nationales de l'ANMECS, 21-22 mars 2013, Lille, pp 69-80, p 75 [en ligne], [visité le 31.07.2013], disponible sur internet : <http://www.anmeecs.fr/pub/actes-3emes-rencontres-anmeecs-lille.pdf>

¹³³ LOUBAT, J-R, « L'action sociale à l'épreuve d'un nouveau contexte sociétal », 3^{ème} rencontres nationales de l'ANMECS, 21-22 mars 2013, Lille, pp 9-25, p 15 [en ligne], [visité le 31.07.2013], disponible sur internet : <http://www.anmeecs.fr/pub/actes-3emes-rencontres-anmeecs-lille.pdf>

bousculent les repères existants, provoquant de l'inquiétude chez les professionnels mais aussi les usagers. L'innovation « renvoie chacun de nous, qu'il le veuille ou non, à sa propre capacité à envisager et à accepter d'autres idées, d'autres manières de faire »¹³⁴. Cette démarche conduit à redonner du sens à l'intervention éducative, penser différemment le groupe dans sa fonction intégrative, l'individu dans sa singularité en lui proposant de construire, avec lui, un parcours, un projet personnalisé dont le directeur est garant.

Innover s'inscrit dans une démarche de projet, celui de l'établissement, à condition de le rendre concret, « déclinant de véritables offres de service et des prestations évaluables »¹³⁵. Un nouveau projet s'inscrit dans une stratégie, celle du directeur. Je pense qu'elle n'a de sens que si elle se décline à partir du projet associatif, et plus globalement dans le cadre de l'évolution des politiques publiques et leur mise en œuvre opérationnelle dans le Schéma Départemental. Cette stratégie se concrétise en articulant ses modalités opérationnelles et en s'appuyant sur l'outil principal au service du projet : la gestion. Le changement que produit sa mise en œuvre déstabilise l'organisation et conduit le directeur à devoir gérer deux paradoxes :

1- « Comment développer un regard extérieur sur le système que l'on appréhende de l'intérieur ? »¹³⁶ Innover suppose une vision objective du directeur sur la structure et sur son environnement. L'aide et le soutien de la Direction Générale de l'Association, les actions de formation constituent les éléments extérieurs qui m'offrent la possibilité de me « tenir à la fois dedans et dehors »¹³⁷. Cette « extériorité », dont j'ai besoin pour impulser le changement, me conduit à prendre des décisions et assumer mes choix.

2- La gestion des risques liée à l'instabilité, au flottement produit par le changement repose sur le maintien des équilibres de la structure, ce qui constitue un autre défi. L'établissement continue de fonctionner alors même que son offre de service se diversifie. Cette dualité « ordre/désordre » favorise la permanence tout en autorisant une démarche de remise en cause du fonctionnement. Cette perspective m'effraierait si je ne concevais le désordre que du point de vue de la transgression de la règle ou relevant « du chaos consécutif à une succession de décisions inappropriées (...) il permet, au contraire, que s'élabore l'espace de tous les possibles en termes de création et d'innovation »¹³⁸. Contenir le désordre, développer l'esprit critique me permettent de rendre dynamique le

¹³⁴ FABLET, D., *Expérimentations et innovations en protection de l'enfance*, op.cit., p 88

¹³⁵ BATIFOULIER, F., 2007, « Ouvrir un avenir aux MECS », *Les cahiers de l'actif*, n° 368/369, pp 11-16, p 13

¹³⁶ ROCHE, B., MARFOGLIA, F., 2006, *L'art de manager Éléments pour comprendre Clés pour agir*, Paris : Éditions Ellipses, 137 p, p 55

¹³⁷ Ibid. p 56

¹³⁸ BATIFOULIER, F., NOBLE, F., 2005, « *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale* », Paris : Dunod, 248 p, p 126

fonctionnement de la Maison d'Enfants en autorisant la pensée créative des salariés et en acceptant les nécessaires mises en tensions relatives à leur expression.

La conduite du changement passe par l'accompagnement des personnels. Elle dépend du type de management choisi par le directeur. La résistance au changement s'ancre dans des pratiques éducatives routinières et rassurantes par leur côté mécanique. Une approche partagée de l'évolution des publics, la capacité d'écoute, d'interprétation du directeur et l'intérêt qu'il porte à ce que vivent les équipes éducatives favorisent l'émergence de projets adaptés aux besoins des publics accueillis. L'adhésion des professionnels aux changements, que provoque toute innovation, repose sur le sens, la plus-value pour les usagers et les salariés et l'aptitude du directeur à fédérer tout en garantissant un nouvel ordre. La communication devient un levier, elle permet d'informer, d'associer et ainsi préparer les salariés au changement. Le management participatif me correspond car il intègre « une conception éthico-politique de l'homme au travail »¹³⁹. Elle suppose un positionnement bienveillant, rassurant, qui soutient le travail d'élaboration des équipes sur les situations rencontrées comme sur leurs pratiques. J'adhère totalement à l'idée de promouvoir la qualité des professionnels et leur engagement. « Ils mettent en œuvre chaque jour des trésors de compétences qui donnent sens et qualité à leur relation avec les usagers (...). Ce rapport étroit entre la qualité du manager et celle de la prestation vient en grande partie du fait que c'est la personnalité même du salarié qui est l'outil de la prise en charge, au-delà de ses compétences »¹⁴⁰.

« L'avenir des MECS (...), est dans des logiques de plateformes, de personnels partagés, de boîtes à outils »¹⁴¹. La désinstitutionnalisation s'entend comme un ensemble de dispositifs, plus ou moins autonomes, modulables, qui rendent un parcours cohérent. Elle permet, dans ces conditions, des passages entre les dispositifs, des structures souples au service du projet pour l'enfant. L'intégration des principes de co-parentalité bouscule les partis pris éducatifs. Il s'agit pour les personnels de penser l'accompagnement de l'enfant et de ses parents autrement, d'articuler le collectif et l'individuel, dans une prise en charge plus globale. « En fait (...), l'institution qu'il s'agit de déconstruire n'est pas dans les murs mais dans les esprits »¹⁴². Dans ce cadre, au-delà d'être « un brasseur d'idées », le directeur serait avant tout un équilibriste, sur un fil, garant du fonctionnement passé et à venir d'une institution en mouvement.

¹³⁹ BATIFOULIER, F., NOBLE, F., *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale*, op.cit. p 210

¹⁴⁰ MIRAMON, J M., 2001, *Manager le changement dans l'action sociale*, Rennes : EHESP, 105 p, p 49

¹⁴¹ HELFTER, C., juin 2011, « MECS, une identité à retrouver », *ASH*, n°2714, p 33

¹⁴² BATIFOULIER, F., *Refaire de l'institution à l'heure de la diversification des services, des réorganisations associatives et de la désinstitutionnalisation*, op.cit., pp 108-122, p 114,

3 Créer deux dispositifs complémentaires à l'internat, hors des murs, afin de conjuguer évolution des politiques publiques et besoins des usagers : diversifier les réponses

La réécriture du projet d'établissement, formalisée en 2013, a permis de mesurer l'écart entre la commande publique et la prestation fournie par Clair Printemps à partir d'un bilan réalisé sur les 5 dernières années de fonctionnement. Elle s'est inscrite dans un processus et s'est élaborée « entre l'établi et l'inédit, entre le programmé et l'émergent »¹⁴³. Les axes du Schéma Départemental 2011-2015, et la note sur les perspectives d'évolution du dispositif de Protection de l'Enfance de novembre 2012, proposaient de faire évoluer le modèle d'internat résidentiel classique. Dans ce contexte, l'association gestionnaire et l'établissement avaient à choisir entre deux options : poursuivre l'activité à l'identique ou se saisir des avancées législatives pour proposer une nouvelle offre de service. J'ai fait, pour ma part, le choix de soutenir auprès de la Direction Générale un projet de redéploiement permettant de diversifier les modes d'accueil. Auprès des équipes, j'ai opté pour une approche qui se veut à la fois directive et participative. Le travail en commissions, que j'ai initié pour écrire le nouveau projet d'établissement, m'a servi de support pour réinterroger les pratiques, discuter des effets de la prise en charge ainsi que de l'adéquation entre réponses et besoins des usagers. De ces temps de travail ont émergé deux modalités complémentaires à l'internat qui répondraient aux besoins des enfants accueillis : le placement externalisé SAEE, et l'accueil familial.

3.1 Externaliser pour mieux accompagner

La diversification s'entend comme l'adjonction, à l'internat résidentiel, de réponses adaptées à la situation des usagers, dans le respect des familles. Un projet de création de dispositifs externalisés et complémentaires à l'internat nécessite qu'un redéploiement à moyen constant s'opère dans l'institution. C'est en jouant sur plusieurs variables, en vérifiant que le montage offre des garanties financières, que le nouveau service recevra l'autorisation de fonctionner par le Département du Rhône. Dans le cadre de l'élaboration du Projet d'Établissement, avec l'équipe de cadres, j'ai travaillé sur l'évolution de l'offre de service selon deux modalités : SAEE et Placement Familial.

¹⁴³ BATIFOULIER, F., NOBLE, F., *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale*, op.cit. p 148

3.1.1 Mettre en œuvre le dispositif SAEE

L'insatisfaction, relative aux conditions dans lesquelles s'était déroulé l'accueil séquentiel jusqu'en 2012, a permis de questionner le sens de cette modalité de prise en charge et notre capacité de réponse. En effet, l'accueil partiel de l'enfant, à la fois dans sa famille et dans l'institution, comparable à une garde alternée, ne lui conférait aucune place. Absent à l'internat, trop vite reparti de chez ses parents, le placement, conçu ainsi, ne favorisait pas l'implication des parents mais organisait le clivage. La réponse proposée ne correspondait pas au besoin repéré. L'internat restait dans ses murs, le séquentiel à la maison. Un des groupes de travail, que j'avais animé, sur le thème de la diversification des modalités d'accompagnement, avait repéré les effets de cette organisation. L'arrêt de ce type d'accueil n'était pas concevable au regard des besoins, de l'évolution de certaines situations et des attentes des familles. Les modalités ont alors été repensées et les objectifs revus.

Le groupe de travail avait posé comme principe que la suppléance familiale partielle devait s'organiser avec la famille. Pour ce faire, un accompagnement « hors des murs » s'imposait, afin de permettre aux parents de reprendre une place dans la gestion de la vie quotidienne de leur enfant. Se rendre au domicile familial offre, en effet, de nouvelles perspectives de soutien à la parentalité. L'expérience de cette nouvelle intervention « qui prend autant en compte les enfants que les parents »¹⁴⁴ a fait bouger les représentations des familles et des équipes éducatives. L'éducateur a accepté le décalage et le lâcher prise provoqués par l'intervention à domicile. Cette nouvelle façon de concevoir la prise en charge a supposé un autre regard sur la place des familles et sur les modalités de réponses que proposait l'internat. Ainsi s'est construite une première « réponse au manque [par] manque de réponse »¹⁴⁵.

Une dynamique favorable, liée à l'expérience de l'accueil séquentiel et l'écriture du projet d'établissement, conjuguée avec l'opportunité offerte par le Schéma Départemental, m'a permis de mettre au travail dans l'établissement la création d'un dispositif SAEE par redéploiement. J'ai présenté ce projet à tous les salariés, fin mars 2013, lors de la réunion institutionnelle. La question d'une possible fermeture de Clair Printemps, du fait de sa localisation, se trouvait ainsi en partie résolue car, d'une part, aucun service de placement à domicile n'est implanté dans l'Ouest Lyonnais, et, d'autre part, l'acte III de la décentralisation positionne la MECS sur le futur territoire départemental, dépourvu de structures souples et modulables. J'expliquais que le

¹⁴⁴ BREUGNOT, P., « Les innovations en protection de l'enfance. État des connaissances », », 3^{ème} rencontres nationales de l'ANMECS, 21-22 mars 2013, Lille, pp 69-80, p 77, [en ligne], [visité le 31.07.2013], disponible sur internet : <http://www.anmecs.fr/pub/actes-3emes-rencontres-anmecs-lille.pdf>

¹⁴⁵ CHENET, G., 2004, *En finir avec le placement*, Paris : Édition Jeunesse et droit, 133 p, p113.

diagnostic, établi avec la chef de service et les équipes éducatives, en vue de l'écriture du projet d'établissement 2013- 2018, m'avait amenée à considérer le placement résidentiel comme étant une réponse adaptée à certaines situations, mais d'une graduation excessive pour d'autres. J'ai alors considéré que proposer un entre deux entre le milieu ouvert et l'internat répondrait « à des situations familiales pour lesquelles la question du placement pourrait se poser si cet entre deux n'existait pas, car le milieu ouvert n'est pas assez intensif au niveau du suivi, ni assez porteur »¹⁴⁶. L'expérimentation sur un accompagnement hebdomadaire au domicile, dans le cadre de l'accueil séquentiel avec 3 familles, conduisait à souhaiter formaliser ce type de prise en charge et développer une nouvelle prestation : le placement externalisé, dispositif construit autour de cinq fondements théoriques.

1- Le SAEE propose une alternative au placement traditionnel, en garantissant à l'enfant une sécurité psychique et physique, afin qu'il évolue dans les meilleures conditions. Cette garantie s'appuie sur la permanence du dispositif, ouvert toute l'année et 24 heures sur 24, grâce au système des astreintes, et sur la possibilité de mettre à l'abri l'enfant en cas de besoin immédiatement. A travers ce dispositif, le service aura pour projet d'accompagner l'ensemble d'un système familial dont les actes, les tensions viendront questionner les non-dits, les symptômes de la relation entre l'enfant et ses parents. Dans ce contexte, le travail de l'équipe pluridisciplinaire consistera à identifier, à interroger les spécificités, la singularité et la pertinence de la pratique éducative, afin d'élaborer une série de processus d'identifications et de comportements repérables pour ces familles. Tout le travail de l'équipe et de la psychologue sera de tenter alors de transformer une relation imposée en une stratégie de « cohabitation », de trouver une voie de frayage entre obligation et volontariat. « La clinique naît de cette surprise permanente où il s'agit de remettre en perspective la matière même de la rencontre entre humains, qui constitue le fond de toute intervention dans le champ social »¹⁴⁷.

2- Le placement externalisé devient non substitutif, sortant de la réponse binaire : placement **ou** famille pour proposer placement **et** famille. Il permet de transposer les savoirs faire de l'équipe éducative au domicile de l'enfant afin de soutenir les parents, les solliciter dans leurs compétences et favoriser l'exercice de leur autorité parentale. Le SAEE nécessite une intervention soutenue au domicile et la mise en place d'une relation de confiance. L'éducateur, référent de la situation et non plus seulement du jeune, vient en soutien. Cette mesure, administrative ou judiciaire, s'adosse à la MECS pour la partie hébergement, afin qu'en cas de besoin, un accueil temporaire ou une suppléance

¹⁴⁶ BREUGNO, P., Novembre 2011, « Les dispositifs innovants en protection de l'enfance, du « sur-mesure pour les familles » », ASH n°2733, p 30

¹⁴⁷ DE ALMEIDA, P., Psychologue, mai 2013, notes sur le projet SAEE de Clair Printemps

provisoire, puisse être proposé à l'enfant et sa famille. La mise en place de ce type de prise en charge suppose l'accord des familles. Dans un premier temps, c'est sous contrainte que les parents donnent cet accord, par peur du placement résidentiel. S'appriivoiser mutuellement participe de l'accompagnement à domicile afin de recueillir leur adhésion, sans laquelle aucune démarche de co-éducation ne sera possible, établir avec le parent « un lien de confiance basé sur sa capacité à répondre sans juger et être là lorsque le parent en a besoin »¹⁴⁸. Le travail de l'éducateur consistera à faire une évaluation partagée de la situation avec la famille afin de déterminer avec elle les ressources à mobiliser, ce qui fait défaut dans l'éducation de l'enfant, construire un projet pour lui que ses parents s'approprient. Le référent éducatif sollicitera la famille élargie afin qu'elle prenne sa place auprès de l'enfant et redevienne un appui, propose un relais si nécessaire. Il s'agit d'une forme de guidance. L'intervention éducative s'articule plus largement avec l'environnement, la réinscription d'un enfant dans son milieu de vie favorisant son inclusion. L'accompagnement se positionnera en tiers, bienveillant et professionnel, « dans le cadre d'un projet construit et discuté ensemble impliquant une co responsabilité »¹⁴⁹. L'éducateur sert de vecteur, il contribue à faire circuler la parole et mettre en mots ce qui fait tension. Il effectue un travail de dénouement des relations intra familiales, de ré accordage du lien parent-enfant. Ce dispositif suppose une prise de risque relative aux conditions de vie de l'enfant dans sa famille, les références éducatives des uns heurtant les méthodes, les convictions des autres. L'équipe éducative respectera les différentes approches de l'éducation d'un enfant dans la mesure où elles garantissent les droits de l'enfant et sa sécurité. La permanence éducative et l'astreinte des cadres concourent, par la préoccupation et le souci que chacun témoigne envers la famille, à sécuriser la prise en charge, en proposant un cadre psychique contenant.

3- Cette mesure s'applique en sortie de placement en établissement pour soutenir l'enfant et sa famille lors du retour au domicile. Il s'agit bien d'une mesure de placement. L'hébergement à l'internat de l'enfant reste possible en cas de besoin.

4- le SAEÉ s'utilise comme une alternative au placement. Le soutien renforcé apporté à la famille devrait permettre d'éviter le placement résidentiel.

5- Ce dispositif s'adosse à une structure proposant un accueil en internat. Lorsque le maintien de l'enfant dans sa famille se révèle être source de danger pour lui, l'éducateur référent de la situation, après avoir échangé avec la famille, m'alertera. La décision d'organiser l'accueil du mineur en urgence dans l'internat de Clair Printemps, m'incombera. Ce sera avec la chef de service et les équipes éducatives concernées que

¹⁴⁸ CHENET, G., Directeur du SAEÉ Sud, 2010, intervention présentée aux professionnels de l'association AcOLADE.

¹⁴⁹ YANNI, G., directeur du SAEÉ Nord, Octobre 2010, socle commun de présentation des SAEÉ d'AcOLADE au CA.

l'arrivée de l'enfant sera organisée. L'éducateur rédigera ensuite un rapport relatant les incidents et les dysfonctionnements que je transmettrai à l'ASE, qui devra rechercher une place pérenne dans un internat, si la mesure SAEE devait s'avérer insuffisante sur du long terme. Ceci implique une décision modificative du Juge des enfants, mettant fin à la mesure SAEE. L'enfant pourrait ne pas être admis à Clair Printemps mais dans un autre établissement soit par manque de place, soit parce que le capital confiance avec la famille aura été entamé.

3.1.2 Penser le placement familial comme une alternative à développer

Le placement familial se définit comme « un accueil permanent d'un enfant de jour comme de nuit (...) par une famille rémunérée, qui pendant toute la durée du placement, assure l'ensemble des soins et l'éducation de l'enfant sans que celui-ci lui appartienne pour autant »¹⁵⁰. La rivalité s'inscrit d'emblée, d'où la nécessité d'expliquer aux parents que cette modalité de placement suppose un agrément délivré par les Services Départementaux et une formation, devenue qualifiante depuis le décret du 30 décembre 2005 instituant le diplôme d'état d'assistant familial (DEAF). Ce professionnel intervient dans un cadre de suppléance familiale et non de substitution aux parents défaillants. Il s'agit d'un exercice délicat, où les représentations, ainsi que les enjeux de place et de compétences auprès de l'enfant se retrouvent exacerbés. Ce type de placement provoque une séparation, puisque l'enfant est retiré de son milieu familial. Cependant, le fantasme de l'adoption s'active du fait des modalités particulières d'accueil de l'enfant dans une autre famille que la sienne. Cette prise en charge coexiste avec celle de l'internat et répond à des besoins que l'accueil résidentiel ne peut proposer. L'intérêt de l'enfant prévaut. Cependant, lorsque le sentiment de rivalité des parents parasite ou empêche tout travail de soutien à la parentalité, il me semble préférable d'organiser un autre mode d'accueil, moins persécuteur pour éviter que l'enfant se sente écartelé entre ses parents et l'assistant familial, entre deux modèles d'éducation et placé dans un conflit de loyauté qui ne lui permettra pas de bénéficier des apports du placement.

L'internat et le placement familial sont donc deux modalités de protection, non concurrentes, mais complémentaires. Elles peuvent se succéder en fonction des besoins de l'enfant et de l'évolution familiale.

La permanence de l'assistant familial produit des effets que la rotation des personnels éducatifs en internat empêche. Une prise en charge davantage individualisée, hors de l'établissement, répond à certaines problématiques d'enfants ou vient en soutien d'un

¹⁵⁰ PRAT, J., 2002, *La mise en place de l'Oedipe chez les enfants placées en famille d'accueil*, [en ligne], Mémoire de Maitrise : Université Paul Valéry Montpellier, [visité le 18.08.2013], Disponible sur internet : <http://www.psychasoc.com/Textes/La-mise-en-place-de-l-aedipe-chez-les-enfants-places-en-famille-d-accueil>

placement résidentiel pour des enfants qui ne retournent pas chez eux les week-ends. L'accueil collectif ne convient pas à tous les enfants ou à toutes les périodes de leur placement. Une modularité dans l'accueil est quelque fois nécessaire, tant les angoisses et les troubles du comportement se révèlent difficilement canalisables et supportables dans un seul lieu. L'enfant peut avoir besoin de « souffler », sortir du collectif.

Certains jeunes accueillis à Clair Printemps pourraient bénéficier de prises en charge modulables, notamment ceux porteurs de handicap et pour lesquels un autre environnement, complémentaire à l'internat, conviendrait, afin de protéger les différents espaces de vie, éviter l'épuisement des professionnels et l'exclusion. L'admission de fratries pourrait s'effectuer sans organiser une séparation supplémentaire du fait du jeune âge de l'un des enfants. J'avais proposé à la Direction Générale d'AcOLADE ce projet, prévoyant le recrutement de 4 assistants familiaux pour 4 places d'accueil dans un premier temps. L'accompagnement éducatif était évalué à 0,50 ETP. Je prévoyais d'affecter sur ce poste l'éducateur référent santé, sachant que je privais l'établissement de cette ressource. Dans le même temps cependant, j'avais évalué, avec la chef de service, une diminution de l'activité de ce professionnel, proportionnelle à la diminution du nombre d'enfants de l'internat (- 8 places).

Ce deuxième dispositif n'a pas été validé par la Direction du Service de Protection de l'Enfance du Rhône. Le Département souhaite en effet que la création d'un dispositif de placement familial soit conditionnée à une évaluation fine des besoins du territoire et des capacités de réponses, essentiellement départementales.

La coordination de places déjà existantes me semble aujourd'hui préférable au recrutement de nouveaux professionnels, compte tenu du faible bassin d'emploi que représente le secteur sur lequel l'établissement est implanté. La proximité, élément essentiel à ce projet de diversification des réponses, vient confirmer cette option de travail. Actuellement, je sollicite les Maisons du Rhône proches de l'établissement et établit avec elles des partenariats afin de disposer de places chez des assistants familiaux salariés du Département pour l'accueil de week-end ou lorsqu'une demande d'admission pour une fratrie m'est proposée.

Un accompagnement sur mesure et des dispositifs complémentaires, s'articulent en fonction du projet de l'enfant, co-construit, dans la mesure du possible, avec ses parents. Un établissement multi formes, qui propose un parcours ouvert sur la diversité, modifie le regard de la famille sur le placement. L'internat résidentiel devient une modalité parmi d'autres. La fin de mesure s'envisage et se construit avec la perspective d'une mesure de placement à domicile. Dans les situations plus complexes, « (...) la multiplication des services au sein d'une même structure (famille d'accueil, internat, accueil de jour) permet une multiplication des cadres affectifs que le jeune pourra éprouver (...). La relation qui

« tient » sera celle qui l'unit à une institution diversifiée, les professionnels se chargeant de faire le lien entre les différents services »¹⁵¹. La cohérence et la fluidité des parcours, inscrites dans un accompagnement au plus près des besoins de l'utilisateur et de leurs évolutions, se construit « à partir des notions de réseau et de partenariat (...) qui opèrent assez bien en général, mais sont beaucoup moins satisfaisantes pour les jeunes préoccupants, en particulier ceux qui placent les organisations en impasse »¹⁵². Ces dispositifs, accolés à l'internat, s'inscrivent « dans le sens d'une plus grande individualisation de la réponse éducative compte tenu de la situation des usagers »¹⁵³

3.2 Les conséquences sur l'organisation et le personnel

L'association AcOLADE dispose de deux services de placement externalisé, ce qui représente une opportunité car je pourrai construire le dispositif SAEE de Clair Printemps en m'inspirant des projets déjà mis en œuvre, des outils, de l'expérience des équipes et de mes collègues directeurs.

Piloter un redéploiement qui modifie l'organisation, les habitudes et rythmes de chacun s'accompagne. C'est un processus lent qui mature dans les esprits, sachant que tout changement s'accompagne de gains et de pertes. La communication joue un rôle essentiel dans cet entre-deux. Expliquer aux salariés ce qui se profile en termes d'évolution de la commande publique et les options possibles de réorganisation limite les résistances, les craintes relatives à la perte d'emploi, de statut et d'avantages acquis par le travail en internat¹⁵⁴. Le choix entre la fermeture d'un groupe et un redéploiement ne se discute pas. Maintenir les postes m'apparaît prioritaire dès lors qu'ils confortent un taux d'encadrement correct. Dans le dialogue social, l'option de sauvegarder des emplois est un atout non négligeable. Le projet se décline, se développe avec les personnels qui s'impliquent, en tenant compte du cahier des charges présenté par le Département. Le territoire d'intervention doit être pertinent et le redéploiement proposé par l'association se fera à moyen constant.

¹⁵¹ DUBOIS, G., « La diversification comme réponse possible à l'évolution des profils adolescents », 3^{ème} rencontres nationales de l'ANMECS, 21-22 mars 2013, Lille, pp 33-34, p 34, [en ligne], [visité le 31.07.2013], disponible sur internet : <http://www.anmeecs.fr/pub/actes-3emes-rencontres-anmeecs-lille.pdf>

¹⁵² HEUZÉ, S., « Organisations en « dispositifs », logiques de « parcours » : portées, limites, impacts...des notions à clarifier », 3^{ème} rencontres nationales de l'ANMECS, 21-22 mars 2013, Lille, pp 94-107, p 105, [en ligne], [visité le 31.07.2013], disponible sur internet : <http://www.anmeecs.fr/pub/actes-3emes-rencontres-anmeecs-lille.pdf>

¹⁵³ FABLET, D., *Expérimentations et innovations en protection de l'enfance*, op.cit., p 39

¹⁵⁴ Il s'agit des congés trimestriels, soit 18 jours par an, c'est une disposition prévue dans un des accords d'entreprise d'AcOLADE.

3.2.1 Organiser le placement, à partir du domicile de l'enfant et de la famille

Le SAEE se définit à partir des attendus d'une ordonnance de placement ou d'un contrat administratif qui fixent le cadre général de la mesure : l'enfant est confié à Clair Printemps et bénéficiera d'un accompagnement permettant et autorisant le maintien de son hébergement au domicile de ses parents. La responsabilité de l'enfant ne revient pas aux parents mais à l'établissement auquel il est confié, et qui a la qualité de « gardien ».

La notion d'hébergement recouvre un caractère tout particulier puisque le domicile familial ouvre sur un espace d'intimité. « L'entrée d'un service de co-éducation dans leur vie n'est pas sans provoquer des mouvements psychiques pour les membres de la cellule familiale. De même, les éducateurs s'impliquent, investissent professionnellement une situation qui mobilise leurs affects »¹⁵⁵. L'intervention doit alors reposer sur un cadre légal qui la légitime. Elle est déclinée en « objectifs bien identifiés et spécifiques (...). Il faudrait, en tout cas, à chaque fois, se reposer la question des intentions de la visite, du moment choisi, de la discrétion par rapport aux voisins, de ce que l'on retransmet à l'équipe »¹⁵⁶. Les temps de rencontres différeront dans leurs contenus, ils prennent une autre dimension que ceux formalisés dans l'institution. L'éducateur interviendra sur le territoire de la famille, avec une approche de son intimité, qu'elle décide ou non de dévoiler. Les conditions d'exercice du professionnel le conduiront à une prise de risque, provoquée par l'isolement, des mécanismes de transfert et de contre transfert engendrés par l'intervention. Soustrait au regard du reste de l'équipe lors de son intervention à domicile, l'éducateur se munira d'un « cadre virtuel »¹⁵⁷ construit à partir de ses représentations de la situation et du travail en équipe. C'est ce qui fera sens, qui contiendra, les murs de l'institution s'effaçant. C'est en acceptant de devenir porteur de l'interdisciplinarité, soutenu par sa Direction, que le salarié se verra légitimé dans son travail au sein de la famille.

Le SAEE proposera un soutien à la parentalité, dans la continuité du placement en internat, étayant le projet de restitution de l'enfant à sa famille. Ce dispositif permettra de consolider et soutenir les compétences parentales, d'accompagner les difficultés que rencontreront les parents dans la prise en charge de leur enfant.

Le placement à domicile s'entendra également comme une graduation entre l'internat et le milieu ouvert, en évitant la séparation consécutive au placement résidentiel, et ses effets sur le lien parent-enfant. Cette mesure maintiendra les parents dans leur

¹⁵⁵ JUMEAU, B., 2012, « De l'établissement médico-social au SESSAD. Ce qu'implique le travail à domicile », *Les cahiers de l'actif*, n° 430/431, pp 131-147, p 136

¹⁵⁶ C.S.D., Mai 2013, « L'intervention à domicile au risque de l'intime », ASH n°2810, pp 24-27, p 25

¹⁵⁷ JUMEAU, B., *De l'établissement médico-social au SESSAD. Ce qu'implique le travail à domicile* », op.cit., p 144

responsabilité éducative, partagée avec l'équipe éducative dans un contexte de co-éducation.

Cette mesure se déclinera en deux axes principaux : accompagner le mineur et soutenir les parents dans leurs fonctions parentales. L'accompagnement éducatif de l'usager se traduira par des visites à domicile et dans les bureaux dédiés à ce dispositif ainsi que par des entretiens téléphoniques. Essentiellement individualisée, la prise en charge s'organisera selon les besoins repérés par l'équipe éducative. Elle pourra devenir collective et concerner plusieurs enfants pour des sorties, une activité particulière. « À partir d'une prise en compte globale et originale, placement/maintien à domicile, dedans/dehors, l'accompagnement éducatif est à l'articulation de ces différents lieux et des différents intervenants dans une logique d'intervention au quotidien »¹⁵⁸.

L'accompagnement revêtira des formes diverses : entretiens à domicile avec ou sans l'enfant, démarches de ré inscription dans le tissu social (santé, scolarité, loisirs), accès aux dispositifs de droits communs, soutien de la psychologue sous forme d'entretiens familiaux, contacts téléphoniques ... Les rendez-vous seront proposés en journée, en soirée, le samedi en fonction de la disponibilité des parents. La moyenne du nombre d'interventions par famille, calculée par les SAEE d'AcOLADE s'élève à deux passages par semaine.

L'admission, premier temps de rencontre en présence des parents, du mineur, d'un représentant du service de l'ASE et d'un membre de l'équipe, déclinera les différents temps de la mesure. Il m'appartiendra de présenter à la famille, le service, les modalités de mise en œuvre ainsi que les limites de l'accompagnement. Le recours à l'internat sera également évoqué ainsi que la grille d'alerte¹⁵⁹ qui sert de référence à l'équipe pour qualifier le dysfonctionnement familial repéré et quantifier le niveau d'intervention qui peut aller jusqu'au retrait de l'enfant, cette décision me revenant. Je leur préciserai qu'il sera de ma responsabilité de les informer, ainsi que le Juge chargé du dossier en assistance éducative ou la Maison du Rhône, de la décision de mise à l'abri que j'aurai prise. Nous rédigerons ensemble le DIPEC, fixerons les objectifs à atteindre et les moyens à mobiliser. La chef de service, à qui je délèguerai le pilotage et la coordination de toutes les actions autour du projet de l'enfant, organisera les différents temps de rencontre avec la famille, les bilans et les synthèses.

L'intervention de l'éducateur référent débutera par une évaluation menée avec la famille à partir d'une grille conçue par les deux autres services de l'association. Cette évaluation sur la situation initiale de la famille affinera les objectifs de l'accompagnement et les moyens que chacun se donne pour les atteindre, l'important ne se situant pas dans

¹⁵⁸ YANNI, G., janvier 2006, notes sur le SAEE Nord

¹⁵⁹ Annexe V : Grille d'alerte SAEE d'AcOLADE

les réponses mais dans l'écart entre la position de la famille et celle de l'éducateur référent. Ces axes, inscrits dans le DIPEC, feront l'objet d'une évaluation, qui permettra de déterminer les axes suivants, inscrits dans un avenant au premier DIPEC. « Les compétences de diagnostic sont au premier plan de cette mesure, l'éducateur est en « pleine responsabilité » pour évaluer le danger »¹⁶⁰, la dimension de la protection restant bien présente tout au long de la mesure.

Dans le cas où l'enfant serait accueilli, temporairement, à l'internat de Clair Printemps, une des trois chambres réservées à cet effet, sera préparée. Ces chambres symboliseront dans chaque groupe cette possibilité d'accueil. L'éducateur référent poursuivra l'accompagnement du jeune et de sa famille sauf décision contraire ordonnée par le magistrat. Ces outils contribuent à un changement de regard sur la place des parents et le respect de leurs prérogatives. Ils témoignent de la volonté des équipes éducatives d'associer les parents, en les remobilisant sur la gestion de la vie quotidienne de leur enfant.

Cette mesure suscite quelques interrogations. En effet, outre le paradoxe placement/hébergement à domicile qui m'a conduite à revisiter les modèles théoriques relatifs à la notion de placement, je conçois difficilement qu'un placement externalisé reste sous contrainte, compte tenu des conditions particulières d'exercice de cet accompagnement. L'adhésion de la famille, nécessaire à l'évolution de la situation et au maintien de l'enfant dans sa famille, s'accommoderait mal du placement judiciaire. Si, pendant les six premiers mois, durée initiale de la mesure, la poursuite d'une décision du Juge des enfants offre des garanties de cohérence dans la prise en charge du mineur, son renouvellement supposerait que seule la contrainte permet l'intervention. Je considère que, pour les 6 mois suivants, un passage du judiciaire à l'administratif confirmerait la mobilisation familiale ainsi que la poursuite des actions de soutien à la parentalité dans de bonnes conditions d'alliance avec les parents.

3.2.2 L'ouverture de la MECS sur un territoire pertinent

L'établissement, situé sur le canton de Mornant, continuera de dépendre du Département lorsque la réforme des territoires sera appliquée le 1^{er} janvier 2015. Sa localisation, sur un territoire peu doté en places d'internat (58 places) et sur lequel aucun dispositif expérimental n'est proposé, peut se révéler être un atout. 3 autres structures sont implantées dans les environs : la maison d'enfants Le Mont du Lyonnais à St Martin en Haut (10 kms) avec une capacité de 24 places, le foyer des Esses recevant des adolescents à Montagny (17 kms), 6 places. La maison d'enfants Le Chalet des Enfants à Grigny (22 kms) dotée de 24 places en internat et 20 places en accueil de jour se situant

¹⁶⁰ FABLET, D., *Expérimentations et innovations en protection de l'enfance*, op.cit., p 92

sur le territoire de la future métropole lyonnaise¹⁶¹. La situation géographique de Clair Printemps, à l'ouest du Rhône, devient pertinente pour le département rural. Les problèmes de distances trouveront leurs résolutions dans un partenariat plus efficace avec les cantons de proximité.

Un schéma de transport prenant en compte les difficultés des populations rurales est en cours de modification. Des navettes régulières vont desservir les communes qui n'en bénéficient pas encore. Elles transporteront les voyageurs vers des communes plus importantes, disposant de lignes régulières qui les achemineront vers les gares les plus proches, ainsi Riverie sera reliée à Givors.

Une étude, menée conjointement avec le service des établissements de l'ASE, montre qu'une trentaine de situations repérées par les services sociaux de proximité relèveraient d'un accompagnement de type SAEE. De plus, le département prévoit, à l'horizon 2015, la création, par redéploiement des moyens, de 150 places supplémentaires dans les services de placement à domicile afin de renforcer les actions de prévention auprès des publics dits vulnérables. Le territoire pertinent pour l'établissement comprend les communes du sud du Département ainsi que celles de l'Ouest Lyonnais regroupées en sept cantons pour 176 806 habitants¹⁶², soit 10,4% de la population du Département actuel.

Le maillage territorial s'inscrira à partir d'un territoire d'intervention dans lequel les partenariats sont déjà repérés et activés selon les besoins et les choix des familles que l'équipe éducative accompagne. Il ouvrira l'accès à des réponses articulées, de proximité, nécessaires aux démarches de socialisation engagées par la famille, soutenue par l'éducateur en charge de l'exécution de la mesure de placement à domicile. La collaboration avec les Maisons du Rhône situées à proximité et les services d'AEMO, fonctionne depuis plusieurs années. Malgré l'absence de Comité de Territoire, les rencontres autour de thèmes et de situations, afin de construire ensemble des réponses adaptées, s'organisent. Les professionnels se connaissent et n'hésitent pas à se contacter. C'est à partir des besoins non couverts, repérés par ce réseau, que j'ai proposé et construit ce projet de SAEE, avec les cadres et les équipes de l'institution.

3.2.3 La cohérence d'une organisation

Plusieurs conditions, dont certaines posées par le Département du Rhône, doivent être respectées pour que le projet de SAEE aboutisse. L'internat dispose de 34 places. Le prix de journée, applicable pour l'année 2013, s'élève à 144,31 € pour un budget global accordé de 1 599 033,76 €. Le tableau approuvé des effectifs en personnel correspond à

¹⁶¹ Annexe VI : Carte du Département du Rhône et de la Métropole

¹⁶² Statistiques INSEE 2009.

25,12 équivalents temps plein. Le dispositif de placement à domicile démarrera son activité au 1^{er} septembre 2013, sans aucune création de poste et à moyens constants. De plus, j'engage l'association, avec son accord, et l'établissement, pour que soient apportées des réponses à différents points inscrits dans le document sur les orientations départementales 2013-2015 : accueil d'urgence, d'adolescents, en petites unités de vie, placement externalisé.

Le redéploiement comprend une diminution du nombre de places d'internat pour passer de 34 places à 26 ; la création de 4 puis, à moyen terme, de 6 places en famille d'accueil ; la création de 12 puis 16 places de SAEE. J'envisageais de dégager 2 ETP éducatif pour le SAEE, le ratio étant de 1 ETP pour 6 places, et 0,5 ETP pour le suivi des enfants confiés chez les assistants familiaux. Je réduirai la taille de 2 des 3 groupes dans l'internat afin de proposer l'accueil d'enfants dans de petites unités de vie. Ainsi, le groupe 2, qui reçoit des adolescents 12-15 ans, verra son effectif diminuer de 3 places pour en proposer 8 ; le groupe 3, recevant 11 enfants de 4 à 10 ans, deviendra un groupe vertical composé de 6 jeunes âgés de plus de 10 ans. Ce groupe ne répondra pas à cette orientation dans un premier temps car je ne souhaite pas réorienter les enfants déjà présents, âgés de 5 à 11 ans. Enfin, le groupe 1, composé également de 12 enfants âgés de 4 à 10 ans, subsistera. L'établissement continuera à offrir un service d'accueil d'urgence.

J'ai présenté début mars 2013 un premier projet de redéploiement aux délégués du personnel. L'association a consulté le Comité d'Entreprise sur la base du pré projet que je leur avais communiqué.

Dans son courrier du 18 avril 2013¹⁶³ adressé au Président d'AcOLADE, le Département a autorisé le redéploiement de Clair Printemps, 8 places d'internat sont transformées en 12 places d'accueil externalisé. Il a rejeté la proposition d'accoler à l'internat un service de placement familial, pour des raisons qui ont été développées plus haut.

La répartition des personnels éducatifs, construite en équipe de direction puis présentée lors de réunions institutionnelles réunissant tous les salariés, ne correspondait plus à ce que le Département avait accordé. J'ai dû alors, avec la chef de service, revoir le projet initial, soutenues par la Direction Générale de l'association. Une nouvelle réunion institutionnelle organisée en juin 2013 m'a permis de redéfinir, à partir des réflexions menées par les groupes de travail, une nouvelle organisation fondée sur le calcul et la répartition des ressources financières et en personnel. La répartition des temps de travail par groupe s'effectuera en fonction du nombre d'enfants le composant. Une simulation d'horaires, préparée par la chef de service éducatif, a servi de base à la discussion avec les salariés. Conscients des menaces qui pèsent sur l'établissement et de l'opportunité

¹⁶³ Annexe VII : Courrier du Directeur de la Protection de l'Enfance et du Directeur de la PJJ

qu'offre ce redéploiement, les salariés, préparés par de longs mois de travail autour de l'avenir de la MECS, se sont engagés dans une réflexion constructive. Les 14, 08 ETP éducatif incluant le 0,58 ETP d'éducateur référent santé, le 1,5 ETP d'apprentis se déclineront ainsi :

Situation initiale = MECS 34 places						
	Nombre d'enfants	Personnel éducatif	Apprentis	Maitresses de maison	Psychologue	TOTAL
MECS						
Groupe 1	11	4,00	0,50	0,50		5,00
Groupe 2	11	4,00	0,50	0,88		5,38
Groupe 3	12	4,00	0,50	0,77		5,27
Educateur santé transversal		0,58			0,42	
TOTAL	34	12,58	1,5	2,15	0,42	16,65

Le redéploiement modifiera la répartition du temps de travail de l'éducateur référent santé de 0,58 ETP en 0,25 ETP sur le Groupe 1, et 0,33 maintenus pour l'accompagnement aux soins. Le temps plein de la maitresse de maison sur un poste de lingère sera réaménagé pour renforcer le temps partiel de sa collègue sur le Groupe 1, permettant ainsi une présence plus longue auprès des enfants en journée. Elle interviendra sur le Groupe 3 et c'est la maitresse de maison de ce groupe qui interviendra sur le groupe de 12 enfants. Ce groupe pourrait paraître sur-doté, cependant il accueille actuellement 3 enfants porteurs de handicap sans soutien extérieur. Les apprentis ne sont plus affectés à un groupe, ils interviendront de manière transversale.

Situation visée : MECS 26 places + SAEE 12 places						
	Nombre d'enfants	Personnel éducatif	Apprentis	Maitresses de maison	Psychologue	TOTAL
MECS						
Groupe 1, 4/10 ans	12	4,00+0,25	0,50	0,50+0,77		6,02
Groupe 2 ados 11/15 ans	8	3,00	0,50	0,88		4,38
Groupe 3, ados 11/15 ans	6	2,75	0,50	0,50		3,75
Educateur santé transversal (0,58) Suivi Vacances		0,33 0,10			0,30	0,73
Lingère (1,00) → 0,50						
Total internat	26	10,43	1,50	2,65	0,30	14,88
SAEE	12	2,15			0,12	2,27
TOTAL	38	12,58	1,50	2,65	0,42	17,15

Le SAEE sera doté de 12 places pour un encadrement éducatif de 2,15 ETP, ce qui s'explique par l'accompagnement prévu pour 2 enfants en sortie de placement relevant du département de la Loire. Le Département du Rhône m'a accordé un dépassement de 0,15 ETP, ce qui augmentera le temps d'intervention, (2,15 ETP pour 14 places). L'éducatrice viendra sur le 0,10 ETP non affecté au SAEE, relayer son collègue sur l'organisation des vacances des enfants de l'internat. Le redéploiement s'organisera bien à moyens constants¹⁶⁴.

J'ai fait un appel à candidature sur le dispositif SAEE comme sur chacun des 3 groupes et j'ai demandé une lettre de motivation. Nous les avons étudiées avec la chef de service et la psychologue. J'ai fait le choix d'affecter 3 salariés, en découpant leur temps de travail, pour assurer la continuité des prises en charge, le SAEE restant ouvert toute l'année. La répartition des salariés sur les 3 groupes, imaginée en équipe de cadres et que je leur ai proposée, a créé de l'insatisfaction. En réunion générale, nous avons négocié et trouvé des compromis. Le projet reste à construire et à rédiger afin de le présenter en annexe du projet d'établissement, d'ici décembre 2013.

Le projet de redéploiement de places d'internat en places d'accueil familial s'inscrit dans un autre travail, qui consistera à engager, avec le soutien de la Direction Générale, une réflexion avec les autres directeurs de l'association portant sur la mutualisation des moyens avec le service de placement familial d'une autre MECS. Une deuxième piste se dégage, elle prendra appui sur le partenariat déjà mobilisé autour de la construction de parcours des usagers en difficulté. Les MDR, les associations comme la Société Lyonnaise pour l'Enfance et l'Adolescence, disposent de services de placement familial, et d'assistants familiaux résidant à proximité de l'établissement. Une collaboration déjà active me permet l'utilisation de certaines de leurs places pour organiser des relais, des accueils de week-ends, des séjours de vacances pour des enfants de la MECS. Un autre projet serait à penser dans le cadre d'un réseau et à institutionnaliser par une convention.

La mesure de placement à domicile contribue à éviter les ruptures dans la prise en charge de l'enfant, en combinant deux notions : soutien intensif en milieu ouvert et hébergement. Le travail à partir des écarts entre les représentations de la famille et l'équipe éducative, chargée de la mesure, nécessite un repositionnement des éducateurs. « C'est la question du partage de l'action éducative entre parents et professionnels qui se trouve posée »¹⁶⁵

Le redéploiement de l'internat offre l'opportunité de construire un projet original pour Clair Printemps, qui donne un nouvel élan à la structure et à ses salariés. Il mobilise les équipes sur leurs compétences et leurs souhaits d'évolution. Clair Printemps se dotera de

¹⁶⁴ Annexe IV : Organigrammes de Clair Printemps

¹⁶⁵ FABLET, D., *Expérimentations et innovations en protection de l'enfance*, op.cit., p 44

deux dispositifs articulés, mobilisables et ouverts sur un territoire : un internat et un SAEE. La structure se positionnera ainsi dans le dispositif général de protection de l'enfance, s'inscrivant dans les orientations déclinées dans le Schéma Départemental. AcOLADE diversifiera ses réponses institutionnelles, montrant sa capacité d'innovation afin de rester un partenaire incontournable du service de l'ASE du Rhône.

3.3 Travailler la pertinence et l'efficacité de ce redéploiement pour l'ajuster aux réalités du territoire d'intervention

Le projet relève d'une démarche de progrès, validée par le Conseil d'Administration de l'association gestionnaire. Il s'appuiera sur les ressources de l'établissement, un partenariat important avec les Maisons du Rhône et l'Éducation Nationale avec laquelle j'ai déjà signé une convention de scolarisation¹⁶⁶, les structures de soin, les collectivités locales. Sa faisabilité s'appréciera à partir d'outils, d'indicateurs qui viendront valider les attendus contenus dans le projet de création du SAEE, l'organisation, la bonne utilisation des ressources en personnel, la solidité financière de Clair Printemps. Le redéploiement supposera un accompagnement au changement des personnels car, « quelle que soit l'entrée privilégiée, tout changement passe par ses acteurs »¹⁶⁷. Il m'appartiendra de soutenir les équipes dans un « prise de conscience lente, parfois douloureuse, toujours riche quand elle est restituée dans sa globalité »¹⁶⁸. Le processus d'évaluation s'inscrira dans une démarche dynamique et structurée, associant les usagers, leurs familles, les salariés et les services prescripteurs.

3.3.1 Proposer un budget globalisé à moyens constants

Le budget s'avère être la transposition d'un projet. Il prévoit les charges et les produits de l'activité d'une structure. La comptabilité des établissements sociaux et médico-sociaux relève de la norme M 22. Le décret du 22 octobre 2003 détermine les principales règles budgétaires, dont certaines ont été modifiées depuis. Le budget se présente en trois groupes fonctionnels, le premier relatif à l'exploitation courante, le deuxième concerne les dépenses de personnel et le troisième, les charges de structure.

Le budget de Clair Printemps s'élève à 1 599 033,76 € pour l'année 2013. Le redéploiement à moyens constants oblige une lecture de cet accordé par groupe fonctionnel et, plus finement, par ligne budgétaire, afin de définir celles qui devront être proratisées. De plus, l'ouverture du SAEE étant prévue le 1^{er} septembre 2013, il convient de revoir le budget pour le présenter sur 2 périodes : de janvier 2013 à août 2013,

¹⁶⁶ Convention de scolarisation signée en septembre 2012

¹⁶⁷ MIRAMON, J M., *Manager le changement dans l'action sociale*, op.cit., p 88

¹⁶⁸ Ibid. p 89

l'internat se présentant sous sa forme initiale, 34 places, puis de septembre 2013 à décembre 2013, le redéploiement devenant effectif, 26 places. Ce redéploiement modifie le budget de l'internat, l'effectif diminuant. Cette opération concerne également le SAEE, le financement de la création des 12 places s'intégrant dans le budget de l'établissement. Un découpage en deux sections relatives à chacun des dispositifs, internat et SAEE, s'avérera nécessaire à l'établissement, afin d'établir le coût de l'internat et du dispositif SAEE après redéploiement, ainsi que leurs prix de journées respectifs¹⁶⁹.

Le budget du SAEE de Clair Printemps que je vais construire, doit rester cohérent et convergeant avec celui des SAEE gérés par l'association (SAEE Sud et du SAEE Nord).

Le groupe 1 est particulièrement impacté par la baisse de l'effectif de l'internat. Il s'élève à 301 010 €. La réduction du nombre de places de l'internat le ramène à 259 887 €. Le budget du SAEE, calculé au regard des autres budgets des services d'AcOLADE, chiffre les besoins à hauteur de 21 530 €. Le total des dépenses du groupe 1 laisse apparaître une économie de 19 593 € qui s'explique par des variations à la hausse ou à la baisse de certains budgets comme par exemple :

- la diminution du nombre de repas servis à l'internat (poste 628 210) : - 22 630 €
- la réduction de la ligne habillement des usagers (poste 606 262) : - 2 310 €
- les besoins en vacances et sorties (poste 611 220) : - 6 088 € ...

Certaines lignes augmentent. Elles concernent les postes relatifs au transport, déplacements (+ 7 000 €), carburant (+1 460 €), les personnels continuant à effectuer de nombreux trajets ...

Le groupe 2 reste à iso budget.

Le poste 622 800, supervision d'équipes éducatives, n'augmente pas, il prévoit 3 séquences d'analyse de la pratique. Je regroupe les équipes des groupes 2 et 3, soit 8 éducateurs et 2 apprentis, le groupe 1, 7 éducateurs et 1 apprenti, poursuivent ce travail clinique seul. Le SAEE s'inscrit dans le 3^{ème} créneau devenu disponible.

Le groupe 3. La diminution de 8 places dans l'internat influe peu sur ce groupe de dépenses. Pour 34 places, il s'élève à 178 181 € et pour 24 places à 166 144 €, auquel s'ajoute le coût du SAEE soit 31 662 €. Cette diminution s'explique par une quote-part des frais de siège attribuée au SAEE pour 10 047 €. De nombreuses charges supplémentaires alourdissent ce groupe fonctionnel, en particulier la location immobilière pour 14 400€, représentant un tiers de ce budget. Le SAEE ne peut s'installer durablement dans les locaux de la MECS. Les parents pourraient confondre les deux dispositifs ce qui raviverait la crainte de la séparation. Le risque de confusion me semble

¹⁶⁹ Annexe VIII : Budget de la restructuration de Clair Printemps, par redéploiement des moyens accordés

trop important et autant préjudiciable pour chacun des deux dispositifs. Par ailleurs, ce type de dispositif doit s'implanter au cœur de son territoire d'intervention.

Le prix de journée actuel s'élève à 144,31 €. Après le redéploiement, deux options de calcul s'offrent à l'association sur la période s'étalant du 1^{er} septembre 2013 au 31 décembre 2013 :

1 - un prix de journée indépendant. Dans ce cas, celui de l'internat augmentera pour atteindre 165,12 €. Celui du SAEE se rapprochera du prix de journée des deux autres SAEE de l'association, soit 47,89 €. Les budgets prévisionnels seront distincts ainsi que les comptes administratifs

2 - un prix de journée globalisé, plus souple qui permettra la compensation entre les deux dispositifs. Dans ce cas, il s'élèverait à 137,82 €

Le choix relatif au mode de calcul revient en premier lieu à la Direction Générale de l'Association avec validation du Conseil d'Administration. Ces options, une fois finalisées, seront présentées au Département qui fera connaître sa décision sous forme d'arrêté de tarification.

Dans tous les cas, cette simulation, calculée avec la responsable du service comptabilité du siège me permet de tirer deux conclusions.

La première concerne la faisabilité du projet. Son démarrage en septembre 2013 ne sera pas remis en question pour des questions financières, le projet de redéploiement à moyens constants se vérifiant. L'association répond au cahier des charges et au calendrier souhaité par le service enfance du Département.

La deuxième conclusion m'oblige à renoncer temporairement à la création d'un autre dispositif, celui du placement familial. Le budget n'absorbe pas les charges relatives à ce projet, comprenant la création d'un 0,50 ETP éducatif ainsi que le versement des salaires des assistants familiaux. Je ne dispose pas aujourd'hui de suffisamment de ressource en personnel et le fonctionnement de l'internat aurait été déséquilibré.

3.3.2 Entre management et prise de risque

Le redéploiement concerne tout le personnel de Clair Printemps. Il engage un processus de déconstruction/reconstruction de l'organisation actuelle. Les besoins en personnel étant posés sur chacun des dispositifs, j'ai choisi d'ouvrir, en interne à l'établissement, tous les postes à la vacance. Cette option, si elle modifie les équilibres, me paraît plus transparente et plus équitable. J'ai demandé aux éducateurs de se porter candidat sur les différents postes. Chacun s'est positionné en toute connaissance de cause, le projet et ses déclinaisons opérationnelles ayant fait l'objet de débats lors de différentes réunions. J'ai invité les maitresses de maison à me rencontrer afin de construire avec elles une nouvelle définition de leur rôle et de leur place au sein des équipes éducatives. Le redéploiement de leur temps de travail sur les groupes ainsi que la diminution du temps

nécessaire en lingerie modifieront les horaires et les lieux d'intervention. Après leur avoir présenté la réorganisation et ses effets sur leurs postes, je leur ai proposé de réfléchir aux modifications consécutives au projet pour me faire des propositions. J'ai porté une attention toute particulière à ces salariées afin de conjuguer l'amélioration de leurs conditions de travail avec les exigences nouvelles. Quelques jours après cette rencontre, la maitresse de maison occupant le poste en lingerie est venue me voir spontanément dans mon bureau et a fondu en larmes. Elle m'a exposé ses appréhensions. Nous avons convenu ensemble que son intervention sur le groupe se réduirait à l'entretien des locaux. **La prise en compte du facteur humain**, une réponse par la négociation a permis que s'établissent des compromis qui limitent la souffrance au travail.

J'ai associé l'équipe de cadres dès la première phase du recrutement, nous avons échangé sur les courriers reçus et avons défini « l'équipe idéale » du SAEE : 3 personnes, 1 homme et 2 femmes. J'ai reçu tous les personnels éducatifs pour discuter de leurs motivations, leur vision de la réorganisation et leur souhait d'intégrer un dispositif plutôt qu'un autre, un groupe parmi les 3 proposés. Ma propre représentation des équipes s'est affinée et je l'ai présentée aux cadres. Accepter de se laisser surprendre m'a permis de penser différemment cette équipe : 2 hommes et 1 femme. J'ai présenté le résultat du recrutement du SAEE à la Directrice Générale qui a entendu mes arguments et l'a validé. J'ai reçu les 3 candidats retenus puis, par voie d'affichage, j'ai informé tous les personnels sur la composition de l'équipe SAEE.

Les équipes de chacun des groupes se sont préparées à la transition. L'organisation du camp de juillet sur un des groupes a servi de sas dans lequel se sont exprimées les tensions, les rivalités de place et les inquiétudes. La question du choix des éducateurs qui ont encadré ce camp avait ravivé les conflits interpersonnels, les problèmes de leadership non résolus et les alliances. La réunion d'équipe hebdomadaire m'a fourni l'occasion de réexpliquer le projet, entendre ce qui fait frein, les confusions, afin de remettre du sens et soutenir la cohésion du groupe. J'ai pris des décisions accompagnées d'explications, dont les effets à la fois frustrants et rassurants ont permis d'envisager les projets d'été avec les enfants plus sereinement, le personnel se sentant respecté dans ses préoccupations. Afin de poursuivre la mise en place de ce redéploiement, j'ai organisé une réunion exceptionnelle de préparation de la rentrée, fin juin, avec un buffet sur le temps de midi. J'avais prévu ce temps convivial car il pouvait permettre que s'échangent des ressentis en dehors du grand groupe. J'ai présenté les 3 groupes de l'internat et nous avons discuté de la répartition des enfants en considérant les besoins et les difficultés de certains d'entre eux à vivre ensemble sur le même groupe de vie. J'ai annoncé ensuite la composition des équipes, en prenant soin d'expliquer qu'il s'agissait d'une proposition, réalisée à partir des souhaits des salariés et en fonction du temps éducatif attribué par groupe. Les listes inscrites sur le paperboard n'ont pas ouvert de débat, cependant,

certain visages s'étaient fermés. Cette transposition écrite de l'organisation future sur l'internat venait signifier le passage de l'état de projet à la réalisation du redéploiement. Le temps de repas, propice à des échanges informels, a offert à certains salariés la possibilité de me rencontrer, individuellement ou en petits groupes afin d'exposer leurs craintes. Le sentiment de perte d'un collègue, d'une habitude à la fois confortable et contraignante, la peur de ne pas être à la hauteur des enjeux se sont exprimés. Rassurer en donnant du sens à l'organisation et permettre d'instaurer un débat avaient soulagé les plus inquiets. L'après midi, la prise en compte de certains réajustements proposés par les professionnels a témoigné d'une volonté commune à s'engager dans ce nouveau projet et de la mienne à associer et négocier avec les salariés.

De ma place de directrice, il me semble indispensable de connaître et comprendre les mécanismes à l'œuvre qui s'activent lorsqu'un changement intervient dans l'organisation. Je me suis appuyée sur cette description : « la personne ou le groupe traverse le cycle émotionnel du changement en se déplaçant d'une « zone de confort », situation habituelle et connue, vers une zone inconnue, incertaine dont le confort reste à aménager, [passant du] refus initial à l'intégration finale »¹⁷⁰. Une fois l'organisation posée, en présence des équipes, je suis allée présenter aux enfants et aux jeunes, les changements qui sont, depuis, intervenus dès la rentrée de septembre.

Cette politique de changement s'accompagne depuis un an, d'une réflexion sur l'aménagement du bâtiment, le confort des usagers, les conditions de travail des salariés. En effet, l'engagement demandé aux salariés s'accompagne de contreparties. Un Plan Pluriannuel d'Investissement, accordé par le Département, permet d'engager des travaux de rénovation (mobilier, peinture, aménagement d'espaces de vie), confirmant l'intérêt que je porte à l'internat et le respect dû aux professionnels. J'entends appliquer un management qui dépasse « un management qui privilégie le contrôle et la préservation » pour appliquer « un management qui privilégie l'efficacité et la qualité de service »¹⁷¹.

Le changement est une prise de risque dans la déstabilisation qu'il produit. Il menace les équilibres, questionne les compétences, au-delà du diplôme, sur la capacité du professionnel à répondre à des objectifs évaluables. La constitution des équipes que j'ai proposée s'appuie sur la capacité des éducateurs, repérée comme telle, à répondre au projet du groupe sur la base de compétences identifiées. Cela constitue un point de tension entre la perception des compétences mobilisables par les personnels éducatifs et la mienne.

¹⁷⁰ MIRAMON, J.M., *Manager le changement dans l'action sociale*, op.cit., p 89

¹⁷¹ LOUBAT, J.R., 2002, « Manager les compétences, le défi de la décennie », *Les cahiers de l'actif*, n° 314/317, pp 135-149, p 137

La diversification des réponses engage t-elle une spécialisation des éducateurs ? Une politique de formation individuelle et collective contribue à l'émergence de compétences en promouvant la confiance en soi et répond à cette question. En 2012, une formation action autour de l'éducation à la sexualité, proposée à l'ensemble des salariés, a répondu à l'émergence de passages à l'acte d'enfants. En 2013, une formation sur l'intime complète la précédente approche par sa réflexion sur les postures professionnelles. Pour 2014, j'ai souhaité favoriser deux formations collectives. TEMPEAU formation avec qui nous avons déjà travaillé, me propose deux axes de réflexion. L'un porte sur le travail de groupe, l'approche du collectif et son articulation avec la prise en charge individuelle. L'autre proposition de formation permettrait de soutenir les professionnels qui s'engagent dans l'accompagnement des enfants « hors les murs ». Elle s'intitule : « le placement externalisé : l'accompagnement éducatif des enfants et de la famille au sein du domicile ». Elle pourrait concerner les éducateurs des différents SAEE, et ceux qui interviennent dans le cadre de l'accueil séquentiel.

Les entretiens annuels d'évaluation permettent de définir avec les salariés des pistes d'évolution professionnelle et leurs besoins de formation. Une réponse adaptée représente une opportunité pour rompre la monotonie du travail, lutter contre l'usure des professionnels et donner un nouvel élan à un établissement en développant leur esprit critique. Cette démarche s'inscrit également dans la prévention des risques psychosociaux.

Le redéploiement, avec les perturbations qu'il occasionne, aurait pu fragiliser ma position de directrice car s'est rejouée la crédibilité de la fonction auprès des salariés. Il favorisait l'émergence de points de tension issus de la crise récente que l'établissement avait traversée, tensions non encore résolues et pouvant raviver des conflits entre la direction et les salariés. Le soutien et la pertinence de l'équipe de cadres, la loyauté de la chef de service éducatif, l'appui de la psychologue sur les questions du sens du projet et de l'accompagnement au changement ont contribué à rassurer les salariés et à rendre ce projet réalisable.

3.3.3 Mesurer les impacts de la création de ce dispositif en termes de réponse aux besoins des usagers et effets sur l'internat

C'est à partir des différentes rencontres avec les directeurs et les équipes des 2 SAEE existants sur le Rhône que s'est affinée une première méthodologie de l'évaluation du projet.

Cette évaluation nécessitera une approche collective et interdisciplinaire qui « s'inscrit dans une construction de compétences collectives reposant sur un maillage et

un croisement des regards d'acteurs venant d'horizons professionnels différents »¹⁷². Il me semble important d'identifier les objectifs, mesurer les effets produits, vérifier l'adéquation entre les besoins repérés et les réponses apportées et dégager des pistes de réajustement du projet. « Il s'agit de poser un ensemble de questions, et d'y répondre point par point »¹⁷³. Plusieurs thématiques sont à explorer : l'activité, la caractéristique des publics, l'organisation, la participation des usagers.

L'activité se mesurera à partir du nombre de demandes d'admission qui va témoigner de l'intérêt du dispositif et de son repérage par les services prescripteurs. L'écart entre les demandes et les dossiers admis affinera l'analyse. Le nombre d'usagers pris en charge, la durée de l'intervention, la situation à la sortie, fourniront de premières informations sur l'adéquation entre le choix du dispositif et sa pertinence. Un maintien au domicile de l'enfant en fin de mesure SAEE, puis à un an, s'apprécierait comme un objectif atteint.

La caractéristique des publics se déclineront en : âge, situation familiale à l'admission, type de mesure (administratif ou judiciaire), scolarité à l'entrée dans le dispositif et à sa sortie, provenance des dossiers (domicile, Clair Printemps, autre établissement, secteur géographique), origine de la mesure (sortie d'internat, échec d'une précédente mesure, alternative au placement, prévention), besoins en soin (ordinaire ou spécialisé), activités (adhésion à un club, centre aéré, séjour de vacances).

L'organisation se définira à travers ses horaires et la capacité des personnels à s'y tenir, l'amplitude, la couverture annuelle de l'activité. Elle s'appréciera également au regard de l'application des principes qui caractérisent l'accompagnement, soutien à la parentalité, co-éducation. Le calcul moyen du temps consacré aux usagers, par éducateur, sera comparé, en référence avec celui du SAEE Sud qui s'élève à 3,25 heures hebdomadaires d'intervention directe auprès des usagers et de leurs familles. Il sera interrogé au regard des modalités d'accompagnement propres à chaque éducateur, de la distance entre le SAEE et la famille. Il inclura les visites à domicile et les entretiens téléphoniques. L'activité de la psychologue, les modalités d'intervention et de sollicitation, le nombre d'entretiens, s'ajouteront aux données collectées. L'activation de la procédure d'urgence, le temps d'accueil de l'enfant à l'internat, les conditions du maintien de l'accompagnement de la famille (parents et enfant), l'orientation sous 15 jours viendront valider ou non la pertinence de la grille d'alerte et la capacité de réponse de Clair Printemps par la mobilisation de ses dispositifs. La continuité du service, nuit et jour, par astreinte, s'évaluera à travers le nombre d'appels reçus en dehors des plages et jours d'ouverture et de notre capacité de réponse.

¹⁷² ANESM, 2013, *L'évaluation interdisciplinaire de la situation du mineur/jeune majeur en cours de mesure*, Recommandation de bonnes pratiques professionnelles, Saint Denis : ANESM, 77 p, p 5

¹⁷³ ANESM, *L'évaluation interdisciplinaire de la situation du mineur/jeune majeur en cours de mesure*, op.cit., p 12

Seront également mesurées la participation des usagers, présence au CVS, à l'UPP, aux réunions de synthèse.

Du côté des salariés, seront évalués le lien entre internat et SAEE et le sentiment d'appartenance à Clair Printemps. Le nombre de dossiers transmis par l'internat, le nombre de réunions et de formations communes aux 2 dispositifs, la mobilisation des équipes pour travailler à l'harmonisation des outils, la création de protocoles relatifs à l'hébergement par internat d'enfants suivis par le SAEE, témoigneront du sentiment d'appartenance de ces 4 équipes à une même institution et de la qualité du climat social. L'équipe de cadres consacra environ un quart de son temps au dispositif SAEE et le reste à l'internat. Le calcul du temps nécessaire ainsi que la répartition des places telle qu'elle est imaginée, confirmeront ou pas cette hypothèse.

Les documents obligatoires, DIPEC, Projet Personnalisé, Livret d'Accueil seront adaptés et modifiés. Leur fréquence d'utilisation, leur tenue à jour fourniront des indications quant à leur adéquation et l'intérêt que leur porteront les professionnels.

La Direction Générale de l'association a doté ses structures d'un référentiel d'évaluation participative en Protection de l'Enfance, construit à partir d'un guide d'observation, créé par le CREA Rhône Alpes et l'ONED. Une formation de tous les cadres sur l'utilisation et la personnalisation de l'outil a été organisée durant l'été 2012 et le guide formalisé en 2013. Les SAEE d'AcOLADE l'ont adapté à leurs modalités d'intervention. Il couvre plusieurs champs : socio-économique, culturel et environnemental de vie de l'enfant, santé et développement, parentalité et exercice des fonctions parentales, élaboration partagée d'une stratégie d'accompagnement, et enfin construction d'un plan d'action au service du projet personnalisé. Une approche partagée avec les parents de cet outil s'avèrera indispensable et correspondra au projet de co-éducation que nous menons dans la structure. La collecte de données chiffrées, les tableaux et grilles, une fois renseignés, s'accompagneront d'une analyse qualitative. À cette première évaluation s'ajouteront un questionnaire de satisfaction des usagers, l'évaluation interne, le document unique d'évaluation des risques psychosociaux.

L'évaluation d'un projet de redéploiement se décomposera en plusieurs temps. Le temps d'installation du nouveau dispositif, de mise en route de l'activité proposeront une première vision de sa conformité. Il s'agira de comprendre les pratiques de soutien à la parentalité, les postures professionnelles, l'articulation avec l'internat, corriger les premiers écarts. Le second consistera « à appréhender son positionnement dans le champ de la protection de l'enfance (place de la structure dans le maillage institutionnel, mesures en cours, apports aux professionnels extérieurs) et de qualifier la nature des coopérations et des partenariats engagés (mode d'articulation, partage des tâches,

engagement des coopérations »¹⁷⁴. Je rajouterai le niveau de partage de l'information. Enfin le troisième concernera la place des parents dans les dispositifs de Clair Printemps. Leurs perceptions de l'accompagnement éducatif, dans le respect des principes de co-éducation, nous apprendront à modifier et adapter nos interventions. Ce regard, conjugué avec l'utilisation du référentiel d'évaluation participative, conduiront les éducateurs à ne plus considérer les compétences familiales seulement par le « manque ».

Le redéploiement de Clair Printemps impacte toute la structure. La transformation de la MECS en deux dispositifs complémentaires, l'internat et le SAEE, mobilise les salariés tout autant que les usagers et leurs familles. L'appui de la Direction Générale et de ses services, des membres du Conseil d'Administration, du Conseil de la Vie Sociale, l'engagement et la confiance des professionnels témoignent de l'intérêt du projet. Pour sa réalisation, il me paraît nécessaire d'avoir des capacités installées supérieures à celles autorisées, pour dégager des marges de manœuvre, d'où l'intérêt, pour l'établissement, d'un redéploiement avec diminution des effectifs. La souplesse que nécessite la modularité des dispositifs dépend du mode de financement retenu. Seul un prix de journée globalisé répondra aux besoins d'articulations entre les deux modalités de réponses.

¹⁷⁴ FABLET, D., *Expérimentations et innovations en protection de l'enfance*, op.cit., p 139

Conclusion

Ce travail de mémoire de directeur a conforté l'orientation que je souhaitais faire prendre à Clair Printemps. Soucieuse de la qualité de la prise en charge, le modèle du tout internat comme unique réponse ne me paraissait plus pertinent. Entre accueil résidentiel et milieu ouvert, le placement externalisé s'est alors inscrit alors comme une évidence. Le projet de redéploiement s'est affiné au fur et à mesure de la construction du mémoire. Cette réflexion que j'avais menée en parallèle a nourri le projet. Un rendez vous, avec le responsable du bureau des établissements à la Direction de l'ASE, que j'avais sollicité afin d'étayer la partie relative à la place du Département, a réorienté le projet, ne validant pas la création du service de placement familial, et bousculé le calendrier que je m'étais fixé pour l'ouverture du SAEE. Ce dispositif de placement familial, tel qu'il avait été pensé avec les équipes, me semblait indispensable car complémentaire aux deux autres dispositifs. Il n'est plus d'actualité et en définitive, j'adhère à la lecture du Département. Ceci impose cependant un réajustement, qui passera par une redéfinition des objectifs à atteindre. Un nouveau projet devra naître, moins ambitieux, qui tiendra compte des réalités du territoire et du réseau d'assistants familiaux déjà en place (Département et SLEA). Tout l'enjeu pour moi est de réussir à conventionner avec ces services. Cette perspective conforte le fait que les directeurs ont « un devoir de recherche, de développement constant qui prenne en compte tant une approche globale (...) que la spécificité (...) de telle pratique de prise en charge à un moment donné »¹⁷⁵, car seule une vision à long terme permet d'ajuster les réponses aux besoins.

En prenant ainsi l'option de faire évoluer Clair Printemps, j'inscris résolument cet établissement dans le vaste chantier du décroisement de notre système de Protection de l'Enfance. Il s'opère actuellement une évolution historique de la place accordée à l'utilisateur et à sa famille. Cette évolution a débuté il y a plus de 20 ans, portée par un mouvement sociétal, réaffirmant la primauté de l'individu et sa capacité de choix. Parents et enfants, renforcés dans leurs Droits, bénéficient d'un nouveau statut qui oblige les professionnels à modifier leur regard et à privilégier une approche des situations par les compétences familiales plutôt qu'à travers les manques et les défaillances.

Cette démarche que j'impulse auprès des équipes, relayée par la chef de service et la psychologue, a permis qu'un travail de déconstruction/reconstruction, s'opère sur les représentations du métier d'éducateur et sur les modalités d'accompagnement. Je la replace dans le contexte décrit par Roland JANVIER : « désinstitutionnaliser les

¹⁷⁵ MIRAMON J M., *Manager le changement dans l'action sociale*, op.cit., p 98

institutions de l'action sociale pour les réinstitutionnaliser »¹⁷⁶ sur de nouvelles bases. Oser penser le travail avec la famille autrement, « dans et hors des murs », sortir du « mythe centré sur la protection-contrôle »¹⁷⁷ demande un changement de posture pour considérer les parents « en égale estime »¹⁷⁸. C'est une prise de risque pour les équipes et le directeur. En effet, c'est en engageant ma responsabilité sur le champ de l'organisation, de l'activité et aussi sur celui de la sécurité à garantir aux usagers et à assurer aux salariés que je donne aux professionnels l'autonomie nécessaire pour prendre ces risques éducatifs. « La responsabilité est donc liée au pouvoir »¹⁷⁹ de direction et attachée à la fonction.

¹⁷⁶ JANVIER R., Désinstitutionnalisation danger ou opportunité, [en ligne], [visité le 28.03.2013], disponible sur internet : <http://www.rolandjanvier.org/pedagogie-education/507-desinstitutionnalisation-danger-ou-opportunit%C3%A9-03-05-2012/>

¹⁷⁷ HARDY, G., 2004, « De la compétence des familles à la compétence d'intervention », *Les cahiers de l'actif*, n° 332/335, pp 37-46, p 42

¹⁷⁸ Expression employée par un directeur d'un Institut médico-éducatif que je trouve très juste

¹⁷⁹ LHUILLIER, JM., 2012, 2^{ème} édition, « La responsabilité des professionnels de l'action sociale en matière pénale, civile et administrative », *ASH* n° 2787, 97 p, p 27

Bibliographie

Ouvrages

- AUSLOOS, G., *La compétence des familles. Temps, chaos, processus*, Toulouse : Éres, 2000
- BATIFOULIER, F., NOBLE, F., « *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale* », Paris : Dunod, 2005
- BATIFOULIER, F., TOUYA, N., *Refonder les internats spécialisés. Pratiques innovantes en protection de l'enfance*, PARIS : Dunod, 2008
- BERGER, M., *L'échec de la protection de l'enfance*, 2^{ème} édition, Paris : Dunod, 2004
- BERGER, M., *Ces enfants qu'on sacrifie... Réponse à la loi réformant la protection de l'enfance*, Paris : Dunod, 2007
- BLANCHET, A., TROGNON, A., *La psychologie des groupes*, Paris : Nathan, 1994
- CHENET, G., *En finir avec le placement*, Paris : Édition Jeunesse et droit, 2004
- FABLET, D., *Expérimentations et innovations en protection de l'enfance*, Paris : L'Harmattan, 2009
- FABLET, D., *De la suppléance familiale au soutien à la parentalité*, Paris : L'Harmattan, 2010
- HOUZEL, D., 1^{ère} édition 1999, *Les enjeux de la parentalité*, Toulouse : Érès, 2010
- JÉSU, F., *Co-éduquer. Pour un développement social durable*, Paris : Dunod, 2004
- LÖCHEN, V., *Comprendre les politiques d'action sociale* », 3^{ème} édition, Paris : Dunod, 2010
- MIRAMON, J M., *Manager le changement dans l'action sociale*, Rennes : EHESP, 2001
- MURCIER, M., CLAUSIER, M., *Université Populaire des Parents. Des parents acteurs, chercheurs, citoyens*, Lyon : Chronique Sociale, 2010
- NEYRAND, G., *Soutenir et contrôler les parents*, Toulouse : Érès, 2011
- ROCHE, B., MARFOGLIA, F., *L'art de manager Éléments pour comprendre Clés pour agir*, Paris : Éditions Ellipses, 2006
- SELLENET, C., *La parentalité décryptée. Pertinence et dérives d'un concept*, Paris : L'Harmattan, 2007
- VERDIER, P., EYMENIER, M., *La réforme de la protection de l'enfance*, 2^{ème} édition, Paris : Berger- Levrault, 2012

Rapports et guides

- ANESM, *L'évaluation interdisciplinaire de la situation du mineur/majeur en cours de mesure*, Saint Denis : ANESM, 2013
- ANESM, *L'exercice de l'autorité parentale dans le cadre du placement*, Saint Denis : ANESM, 2010
- ANESM, *Le questionnaire éthique dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux*, Saint Denis : ANESM, 2010
- ANESM, *Ouverture de l'établissement à et sur son environnement*, Saint Denis : ANESM, 2008
- ANESM, *lois et règlements du secteur social et médico-social faisant référence à la notion Projet d'établissement ou de service* [en ligne], 32 p, p 2, [visité le 6 mai 2013], disponible sur internet : http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/lois_reglements_projet_etablissement_anesm.pdf
- BALLADUR, É., Comité pour la réforme des collectivités locales [en ligne]. La documentation Française, 2009, disponible sur internet : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/094000097/0000.pdf>

- BIANCO, J.L, LAMY, P., 1980, rapport, « L'aide à l'enfance demain, contribution à une politique de réduction des inégalités », PARIS, La documentation française
- DUMAIS, J., BRIE, N., DÉSY, J., et al. 2004, La protection des enfants au Québec : une responsabilité à mieux partager [en ligne], disponible sur internet : http://www.fss.ulaval.ca/cms_recherche/upload/jefar/fichiers/rapport_lpj.pdf
- LANNE, G., DÉPARTEMENT du RHÔNE, 2001, Archives du service des enfants assistés et du service de la protection des enfants du premier âge 1797-1949
- NAVES, P, CATHALA, B., 2000, rapport, « 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 sa famille », PARIS, La documentation française
- OFFICE FÉDÉRAL DE LA JUSTICE., 2012, *Système de protection de l'enfance : une comparaison internationale de bonnes pratiques dans cinq pays incluant des recommandations pour la Suisse* [en ligne], disponible sur internet : http://kinderschutzfonds.ch/wp-content/uploads/Bericht_Nett_FR.pdf
- RHÔNE LE DÉPARTEMENT, 2008, *Point d'étape du Schéma départemental 2006- 2010*, Conférence 2008 de la protection de l'enfance, Lyon : Département du Rhône
- RHÔNE LE DÉPARTEMENT, 2009, *Point d'étape du Schéma départemental 2006- 2010*, Conférence 2009 de la protection de l'enfance, Lyon : Département du Rhône
- RHÔNE LE DÉPARTEMENT, 2011, *Schéma départemental 2011 -2015*, Lyon : Département du Rhône
- ROMÉO, C., 2001, rapport, « L'évolution des relations parents-enfants-professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance », PARIS, La documentation française
- TURCOTTE, D., 2010, *Évaluation des impacts de la nouvelle Loi sur la protection de la jeunesse au Québec*, disponible sur internet : http://www.fss.ulaval.ca/cms_recherche/upload/jefar/fichiers/rapport_lpj.pdf
- ZATTI, K B., 2005, le placement d'enfants en Suisse Analyse, développement de la qualité et professionnalisation [en ligne], disponible sur internet : http://www.ejpd.admin.ch/content/dam/data/gesellschaft/gesetzgebung/kinderbetreuung/ber_pflegekinder-f.pdf

Revue, articles, notes et compte rendu de colloque

- BATIFOULIER, F., « refaire de l'institution à l'heure de la diversification des services, des réorganisations associatives et de la désinstitutionnalisation », », 3^{ème} rencontres nationales de l'ANMECS, 21-22 mars 2013, Lille, [en ligne], disponible sur internet : <http://www.anmecs.fr/pub/actes-3emes-rencontres-anmecs-lille.pdf>
- BATIFOULIER, F., 2007, « Ouvrir un avenir aux MECS », *Les cahiers de l'actif*, n° 368/369
- BREUGNOT, P., Novembre 2011, « Les dispositifs innovants en protection de l'enfance, du « sur-mesure pour les familles » », ASH n°2733
- BREUGNOT, P., « Les innovations en protection de l'enfance. État des connaissances », », 3^{ème} rencontres nationales de l'ANMECS, 21-22 mars 2013, Lille, [en ligne], disponible sur internet : <http://www.anmecs.fr/pub/actes-3emes-rencontres-anmecs-lille.pdf>
- BRIZAIS, R. 2007, « Le placement en MECS face au dilemme. Protéger l'enfant ou sa famille », *Les cahiers de l'actif*, n° 368/369
- CENTRE JEUNESSE DE MONTRÉAL INSTITUT UNIVERSITAIRE, 2003, *Guide d'évaluation des capacités parentales*
- CHAPONNAIS, M. 2007, « Les MECS et le bon usage de la séparation », *Les cahiers de l'actif*, n° 368/369
- CHAVAROCHE, P., 2011, « Le Référent dans le champ éducatif et thérapeutique », *Les cahiers de l'actif*, n° 424-425
- CHENET, G., 2010, intervention présentée aux professionnels de l'association AcOLADE
- CNAPE, *Europe et désinstitutionnalisation, quelle place pour l'enfant à besoins spécifiques au sein de la société civile ?*, 14-15 mars 2013, Paris

- C.S.D., Mai 2013, « L'intervention à domicile au risque de l'intime », ASH n°2810
- DE ALMEIDA, P., mai 2013, notes sur le projet SAEF de Clair Printemps
- DUBOIS, G., « La diversification comme réponse possible à l'évolution des profils adolescents », 3^{ème} rencontres nationales de l'ANMECS, 21-22 mars 2013, Lille, [en ligne], disponible sur internet : <http://www.anmeecs.fr/pub/actes-3emes-rencontres-anmeecs-lille.pdf>
- DUBREUIL, B., 2011, « Référence : une indéfinition pour quel besoin identitaire ? », *Les cahiers de l'actif*, n° 424-425
- FINDER, J., 2013, « institutions : un enfer pavé de bonnes intentions », *Journal du droit des jeunes*, n°324
- JUMEAU, B., 2012, « De l'établissement médico-social au SESSAD. Ce qu'implique le travail à domicile », *Les cahiers de l'actif*, n° 430/431
- HARDY, G., 2004, « De la compétence des familles à la compétence d'intervention », *Les cahiers de l'actif*, n° 332/335
- HELFTER, C., juin 2011, « MECS, une identité à retrouver », *ASH*, n°2714
- HEUZÉ, S., « Organisations en « dispositifs », logiques de « parcours » : portées, limites, impacts...des notions à clarifier », 3^{ème} rencontres nationales de l'ANMECS, 21-22 mars 2013, Lille, [en ligne], disponible sur internet : <http://www.anmeecs.fr/pub/actes-3emes-rencontres-anmeecs-lille.pdf>
- LE GOFF, Y., 2011, « De la référence éducative à la mise en intrigue du récit de l'usager », *Les cahiers de l'actif*, n° 424-425
- LHUILLIER, JM., décembre 2012, « La responsabilité des professionnels de l'action sociale en matière pénale, civile et administrative », *ASH* n° 2787
- LOUBAT, J-R., « L'action sociale à l'épreuve d'un nouveau contexte sociétal », 3^{ème} rencontres nationales de l'ANMECS, 21-22 mars 2013, Lille, [en ligne], disponible sur internet : <http://www.anmeecs.fr/pub/actes-3emes-rencontres-anmeecs-lille.pdf>
- LOUBAT, J.R., 2002, « Manager les compétences, le défi de la décennie », *Les cahiers de l'actif*, n° 314/317
- PRAT, J., 2002, *La mise en place de l'Oedipe chez les enfants placées en famille d'accueil*, [en ligne], Mémoire de Maîtrise : Université Paul Valéry Montpellier, Disponible sur internet : <http://www.psychasoc.com/Textes/La-mise-en-place-de-l-oedipe-chez-les-enfants-placés-en-famille-d-accueil>
- SWALUË, A., 2012, *Du placement d'enfants : définir et quantifier pour réaliser les droits des enfants placés* [en ligne], Travail en vue de l'obtention du Certificat universitaire en approche interdisciplinaire des droits de l'enfant, disponible sur internet : http://www.oejaj.cfwb.be/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&file=fileadmin/sites/oejaj/upload/oejaj_super_editor/oejaj_editor/pdf/PLACEMENT-def_stats_OEJAJ.pdf&hash=3c91614eacb370bc8145fdddf2a29ca455adda2e
- VERDIER, P., « Histoires de l'Aide Sociale à l'Enfance et de ses bénéficiaires », in ANPASE, *journée d'étude de l'ANPASE*, 14 octobre 2003, Hyères
- YANNI, G., janvier 2006, notes sur le SA2E Nord
- YANNI, G., Octobre 2010, socle commun de présentation des SAEF d'ACOLADE au CA

Références réglementaires

- CONFÉDÉRATION SUISSE., Ordonnance sur la prise en charge extra familiale d'enfants (OPEE), [en ligne], septembre 2010, disponible sur internet : <http://www.ejpd.admin.ch/content/dam/data/gesellschaft/gesetzgebung/kinderbetreuung/vn-ber2-f.pdf>
- Décret n° 56-149 du 24 janvier 1956 portant codification des textes législatifs concernant la famille et l'aide sociale. JO du 28 janvier 1956,
- Décret n° 2004-287 du 25 mars 2004 relatif au conseil de vie sociale et autres formes de participations. Journal officiel, n° 74 du 28 mars 2004
- Loi du 24 juillet 1889, « Enfants maltraités ou moralement abandonnés »
- Loi du 27 juin 1904, dite loi « sur le service des enfants assistés », JO, 30 juin 1904

- Loi du 6 janvier 1984 relative aux droits des familles dans leurs rapports avec les services chargés de la protection de la famille et de l'enfance et au statut des pupilles de l'État
- Loi n° 86-17 du 6 janvier 1986 adaptant la législation sanitaire et sociale aux transferts de compétences en matière d'aide sociale et de santé, JO du 8 janvier 1986
- Loi du 4 mars 2002 relative à l'autorité parentale
- MINISTÈRE DE LA JUSTICE, 2013, *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents : Résumé et historique* [en ligne], disponible sur internet : <http://www.justice.gc.ca/fra/jp-cj/jj-yj/ljsja-ycja/hist-back.html>
- MINISTÈRE DE LA RÉFORME DE L'ÉTAT, DE LA DÉCENTRALISATION ET DE LA FONCTION, 2013, Projet de loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles, Chapitre II, Livre VI, article 20, Article L. 3611-1
- MINISTÈRE DE LA RÉFORME DE L'ÉTAT, DE LA DÉCENTRALISATION ET DE LA FONCTION, 2013, Projet de loi de mobilisation des régions pour la croissance et l'emploi et de promotion de l'égalité des territoires, Titre Premier, Titre Deuxième, Titre Troisième
- ONU, Convention internationale des droits de l'enfant [en ligne], 20 novembre 1989, disponible sur internet : <http://www.droitsenfant.com/cide.htm>
- Ordonnance du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante
- Rec. (2005)5 relative au droits des enfants vivants en institution
- Résolution (77) 33, Sur le placement des enfants
- VIE PUBLIQUE. Loi de décentralisation du 2 mars 1982 [en ligne], 11 décembre 2009, disponible sur internet : <http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/approfondissements/loi-decentralisation-du-2-mars-1982.html>

Sites internet

- CH, J. France collectivité [en ligne], Journal les Échos n° 21 329, 7 décembre 2012, disponible sur internet : http://www.lesechos.fr/07/12/2012/LesEchos/21329-021-ECH_gerard-collomb-devance-la-reforme-territoriale-a-lyon.htm
- CHEVALDONNET, B., 2011, *rapport d'activité 2011* [en ligne], RHÔNE LE DÉPARTEMENT, disponible sur internet : http://www.rhone.fr/web_rhone_fr/rapports_2011/pages/content/download/90297/852322.pdf
- FERRERO, C., 5 février 2013, « Métropole lyonnaise : 5 questions/réponses pour rassurer les élus, *La Gazette.fr* [en ligne], disponible sur internet : <http://www.lagazettedescommunes.com/152879/metropole-lyonnaise-cinq-questionsreponses-pour-rassurer-les-elus/>
- JABLONKA, I., 2005, « De l'abandon à la reconquête. La résistance des familles d'origine populaire à l'égard de l'Assistance publique de la Seine (1870-1930), *Revue d'histoire de l'enfance « irrégulière »* [en ligne], RHEI n° 5, disponible sur internet : <http://rhei.revues.org/491>
- JANVIER, R., Désinstitutionnalisation danger ou opportunité. [en ligne], disponible sur internet : <http://www.rolandjanvier.org/pedagogie-education/507-desinstitutionnalisation-danger-ou-opportunit-e-03-05-2012/>
- KARSZ, S., Primat de l'individu et crise du collectif. [En ligne], disponible sur internet : <http://www.pratiques-sociales.org/?p=1939>
- LES ÉCHOS.FR., 6 décembre 2012, Gérard COLLOMB devance la réforme territoriale à Lyon [en ligne], disponible sur internet : http://www.lesechos.fr/06/12/2012/lesechos.fr/0202435589778_gerard-collomb-devance-la-reforme-territoriale-a-lyon.htm?texte=G%E9rard%20collomb
- ONE, PARMENTIER B., 2012, *Pour un accompagnement réfléchi des familles, un référentiel de soutien à la parentalité* [en ligne], disponible sur internet : http://www.one.be/uploads/tx_tproducts/datasheet/Referentiel_soutien_a_la_parentalite_ONE.pdf

- RHÔNE LE DÉPARTEMENT, 2013, Meecs, foyers, lieux de vie... [En ligne], disponible sur internet : http://www.rhone.fr/solidarites/enfance_famille/protection_de_l_enfance/meecs_foyers_lieux_de_vie
- RHÔNE LE DÉPARTEMENT, 2013, Budget 2011 et 2012 [en ligne], disponible sur internet : http://rhone.fr/departement/budgets/budget_2011
- RHÔNE LE DÉPARTEMENT, 2012, Rapport d'activité 2011, Direction de l'accueil de l'enfant et de sa famille [en ligne], disponible sur internet : http://www.rhone.fr/web_rhone_fr/rapports_2011/pages/content/download/90298/852325.pdf
- STERLÉ, C., 2005, « La France choquée par « l'affaire de Drancy » », *Le Parisien* [en ligne], disponible sur internet : <http://www.leparisien.fr/societe/la-france-choquee-par-l-affaire-de-drancy-05-09-2005-2006266760.php>
- TRÉMINTIN, J., 1 décembre 2005, « Protection de l'enfance en Belgique : le triomphe de la négociation », *Trem'Site* [en ligne], reportages à l'étranger, disponible sur internet : http://tremintin.com/joomla/index.php?option=com_content&task=view&id=304&Itemid=160
- TRÉMINTIN, J., novembre 2005, « Dossier sur la Belgique », partie 2, Un sujet sensible, la question linguistique, *Trem'Site* [en ligne], disponible sur internet : http://tremintin.com/joomla/index.php?option=com_content&task=view&id=310&Itemid=160
- TRÉMINTIN, J., 16 novembre 2007, « Table ronde sur la protection de l'enfance », *Trem'Site* [en ligne], colloques comptes rendus, disponible sur internet : http://tremintin.com/joomla/index.php?option=com_content&task=view&id=625&Itemid=100
- VIGNOLLE, F., BOITEAU, Y., 2002, « Pédophilie à Angers : au moins 35 petites victimes », *Le Parisien* [en ligne], disponible sur internet : <http://www.leparisien.fr/faits-divers/pedophilie-a-angers-au-moins-35-petites-victimes-02-06-2002-2003120400.php>

Liste des annexes

- **ANNEXE I** Fiche action n°28 du Schéma Départemental 2011-
- **ANNEXE II** Perspectives d'évolution du dispositif de prévention et de protection de l'enfance 2013- 2015
- **ANNEXE III** Données statistiques de Clair Printemps 2010- 2012
- **ANNEXE IV** Organigrammes de Clair Printemps avant redéploiement et au 1 septembre 2013
- **ANNEXE V** Grille d'alerte du SAEE
- **ANNEXE VI** Carte du département du Rhône et de la Métropole comprenant les MECS d'AcOLADE et celles hors Métropole
Carte du Département après la réforme des territoires avec toutes les structures existantes et le nouveau découpage des Cantons
- **ANNEXE VII** Courrier du Directeur de la Protection de l'Enfance et du Directeur de la PJJ
- **ANNEXE VIII** Budget de la restructuration de Clair Printemps, par redéploiement des moyens accordés

Annexe I

Fiche action n° 28 du Schéma Départemental du Rhône 2011 - 2015

ADAPTER LES MODALITÉS DE PLACEMENT

FICHE
ACTION

28

1

OBJECTIF 3

Définir des réponses adaptées aux besoins des enfants, des adolescents, des jeunes majeurs et des familles

DÉCLINAISON OPÉRATIONNELLE

Consolider les réponses en matière de protection de l'enfance et diversifier les prises en charge

Contexte-constats	<p>L'intérêt de l'enfant doit pouvoir être pris en considération par une adaptation de la prise en charge sans que l'organisation des établissements et services soit un obstacle. Toutes les prises en charge éducatives doivent pouvoir s'appuyer sur une organisation matérielle adaptable.</p> <p>L'objectif d'un retour en famille des enfants et adolescents peut être réalisé progressivement, par un étayage des compétences parentales, grâce au recours à l'accueil séquentiel. Cette modalité de prise en charge doit pouvoir être effectuée dans chaque maison d'enfants, foyer, lieu de vie ou dans le cadre du placement familial. Par ailleurs, la constitution des unités de vie doit être pensée pour garantir la prise en charge éducative des jeunes en grandes difficultés. Des groupes à petits effectifs permettent un encadrement renforcé et un accompagnement individualisé, au sein d'un collectif qui n'engendre pas une saturation.</p> <p>Dans le même ordre d'idées, au cours de la période 2006-2010, ont été développées des possibilités de placement externalisé constituant des alternatives au placement classique en internat et répondant aux besoins d'un accompagnement éducatif soutenant les compétences parentales et favorisant un maintien ou un retour en famille. Elles ont également permis d'apporter une solution d'accueil pour les adolescents en grandes difficultés ayant connu des ruptures de placements successifs.</p> <p>L'évaluation de ces expérimentations est positive et leur extension mérite d'être envisagée, au bénéfice de l'ensemble des mineurs du département.</p>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none">• Diversifier les modes d'accompagnement éducatif en matière de placement en proposant notamment une alternative à l'internat• Apporter davantage de sérénité aux familles et renforcer les compétences parentales lorsqu'un retour ou un maintien au domicile est possible• Développer la réflexion et les évolutions possibles des mesures d'accueil de jour

Actions	<ul style="list-style-type: none"> • Développer les possibilités d'accueil sur hébergement adapté aux besoins et à la tolérance des jeunes en grande désocialisation via notamment l'augmentation de l'offre de places de type SAPMN • Développer le nombre de places dédiées à l'accueil externalisé en entrée et sortie de placement, en fonction notamment des besoins constatés sur les territoires non desservis, et adapter les conditions d'exécution et notamment les durées de ces mesures • Favoriser le recours à l'accueil séquentiel grâce à une définition affinée des objectifs recherchés pour l'enfant et sa famille, en lien avec la durée de l'accueil séquentiel et son organisation pour les lieux de placement, et à la fixation d'un mode de financement adapté • Favoriser la création de groupes de vie à petits effectifs pour les jeunes en grandes difficultés via le redéploiement de groupes de vie des structures existantes, et l'ouverture de lieux d'accueil (en établissement, lieux de vie, placement familial) bénéficiant d'un encadrement renforcé, pour un accompagnement à moyen et long termes • Évaluer l'offre en accueil de jour en vue de l'adapter
Résultats attendus	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de la mise en œuvre des décisions judiciaires • Diminution du nombre de ruptures de placement et des réorientations en urgence • Retours en famille facilités et un soutien accru aux compétences parentales • Couverture territoriale étendue • Amélioration de la qualité du soutien aux professionnels des établissements
Pilote	Direction de la protection de l'enfance du Département du Rhône en lien avec la DTPJJ
Partenaires engagés dans l'action	Tribunaux pour enfants, secteur associatif habilité

ANNEXE II

Perspectives d'évolution du dispositif de prévention et de protection de l'enfance 2013-2015

DOCUMENT DE TRAVAIL

Perspectives d'évolution du dispositif de prévention et de protection de l'enfance 2013-2015

Parmi les actions arrêtées dans le schéma de protection de l'enfance voté le 19 décembre 2011, la fiche-action n°4 prévoit l'évaluation du nombre et de la nature des mesures et places nécessaires au bon fonctionnement du dispositif de prévention et de protection de l'enfance.

Cette connaissance précise de l'évolution des besoins dans le Rhône doit permettre de guider le redéploiement du dispositif d'établissements et services pour améliorer son adaptation aux besoins actuels dans le département.

Les préconisations formulées par le Conseil général, dans le cadre du schéma départemental, sont ensuite listées et notamment :

- fiche-action 27 relative à l'adaptation du contenu (modularité/intensité) des actions menées en milieu ouvert,
- fiche-action 28 relative à l'adaptation des modalités de placement,
- fiche-action 30 relative au développement de la spécialisation d'assistants familiaux,
- fiche-action 31 relative à l'évaluation et l'adaptation du dispositif d'accueil d'urgence,
- fiche-action 32 relative au développement d'un dispositif de gestion des situations de crise,
- fiche-action 37 relative à l'accès à l'autonomie des jeunes en établissements et services,
- fiche-action 38 relative à l'accompagnement des jeunes majeurs.

L'année 2012 a donc été consacrée à l'analyse de l'offre actuelle, au regard des besoins constatés par les juges des enfants et les Maisons du Rhône, afin de la confronter aux préconisations du Conseil général.

Outre cette première approche, la tenue des instances relatives à la mise en œuvre des orientations doit permettre de recueillir les avis et positions de l'ensemble des partenaires. Parallèlement, le Département et l'Etat rencontreront les organismes gestionnaires des établissements et services habilités afin de mettre en regard ces priorités et d'examiner les possibilités de déclinaison en fonction du contenu des projets associatifs, le fonctionnement des structures et des potentialités qu'elles offrent au vu des moyens existants.

Cette démarche intervient par ailleurs à une période où nombre d'établissements et services sont en cours de réécriture de leurs projets. En effet, d'ici à la fin de l'année 2013, un peu plus de 40% des projets seront arrivés à échéance des 5 ans prévus comme durée maximale de validité par le code de l'action sociale et des familles.

Cette collaboration doit permettre d'établir des priorités et de fixer un calendrier de mise en œuvre des actions de redéploiement partiel du dispositif tel qu'il existe à ce jour sur les années 2013 à 2015.

1) Les mesures de placement et d'accompagnement au domicile des familles - un soutien à la parentalité :

Depuis plusieurs années déjà, des expérimentations ont été validées par les autorités d'habilitation afin de développer des prises en charge innovantes au domicile des familles. Les objectifs peuvent être très variés puisqu'ils peuvent viser à la fois une volonté de maintien chez les parents, de restitution dans les meilleures conditions possibles ou d'alternative au placement dans le cas d'échecs répétés en établissement.

a) Le placement externalisé :

Pour mémoire, on distingue deux types de prise en charge externalisée dans le dispositif départemental :

- l'accueil externalisé en entrée de placement,
- l'accueil externalisé en sortie de placement.

Ces mesures sont exercées par 5 services habilités spécifiquement ; elles peuvent également être réalisées par tous les foyers et toutes les MECS du département, à titre dérogatoire, en vertu d'une délibération du Conseil général d'octobre 2007.

À ce jour, les 5 services précités regroupent 55 mesures habilitées.

Les résultats observés indiquent un impact de cette mesure éducative remarquable puisque près de 75% des enfants et adolescents en ayant bénéficié sont toujours dans leurs familles deux ans après l'arrêt de la prise en charge.

Problématique actuelle :

Si l'intérêt de cette mesure fait largement consensus au sein des professionnels de la protection de l'enfance, il n'en demeure pas moins qu'elle reste très marginale en termes d'habilitation, rapportée aux presque 1 500 places d'hébergement collectif.

Par ailleurs, une mesure d'externalisé peut difficilement être mise en œuvre lorsque la famille est située sur un territoire éloigné de l'établissement de rattachement. Or, les services habilités sont concentrés dans l'agglomération lyonnaise, privant par la même occasion un nombre important de jeunes du bénéfice d'un maintien ou d'un retour en famille par ce biais.

Besoins dans le Rhône :

Un recensement réalisé auprès des Maisons du Rhône a permis d'observer la nécessité de développer l'accueil externalisé à hauteur d'une centaine de mesures. Il apparaît pertinent de transformer certaines places existantes afin que 10 % des places d'accueil au sein des établissements soient à terme des mesures externalisées.

Pour ces transformations, la répartition géographique doit également être prise en considération afin notamment de permettre de développer ce type de prise en charge dans le nord et l'ouest du territoire départemental.

b) Le renforcement de l'AEMO :

Cette mesure n'existe pas sur le territoire du Rhône, à ce jour. La fiche-action 27 préconise d'adapter le contenu des actions en milieu ouvert, s'agissant notamment de leur modularité et de leur intensité.

Problématique actuelle :

Certains placements peuvent parfois être ordonnés faute pour les autorités judiciaires d'avoir à disposition des outils d'intervention en milieu ouvert adaptés en vue de pallier les difficultés familiales, scolaires ou d'insertion professionnelle. La mesure classique d'AEMO ne permettant pas une intervention suffisamment soutenue, le maintien à domicile est interrompu.

Dans le même ordre d'idée, il est parfois souhaité de maintenir le recours au placement externalisé alors que cette mesure, de par sa nature, se doit d'être brève (6 mois renouvelables une fois). Un relais plus intensif, assuré par un service d'AEMO renforcée, pourrait constituer une solution.

Besoins dans le Rhône :

De 2006 à 2010, le nombre de mesures d'AEMO a diminué de 7%. Un redéploiement des moyens doit ainsi pouvoir être organisé afin de permettre une expérimentation sur un nombre de mesures représentant dans un premier temps 5% du total. À cet effet, un cahier des charges recensant le possible contenu de ces mesures sera soumis aux autorités judiciaires dans les prochaines semaines.

L'évaluation à l'issue de cette phase expérimentale permettra d'orienter les choix futurs des autorités d'habilitation.

c) L'AEI :

Le service d'AEI (action éducative intensive) a été créé à titre expérimental en 2008 pour une durée de 5 ans. Il s'agit d'une mesure de milieu ouvert, au sens juridique du terme, mais dont le recours est pensé comme une alternative au placement, suite à des échecs répétés en foyers, MECS ou placement familial.

Initialement, la capacité a été autorisée à hauteur de 40 mesures. Une montée en charge progressive avait été retenue, de 24 à 40. Toutefois, cette mesure n'est pas parvenue à être suffisamment utilisée et son effectif moyen a oscillé entre 24 et 32 mesures.

Une évaluation globale doit être menée en début d'année 2013.

Problématique actuelle :

L'utilisation restreinte de ce service, eu égard à la perception de nombreux acteurs d'avoir à prendre en charge des situations individuelles pour lesquelles l'AEI a été pourtant créée, doit entraîner un questionnement par rapport au contenu de cette mesure et les capacités d'accueil en vue de son renouvellement. La question des territoires d'intervention se pose aussi. En effet, actuellement seuls les territoires de Lyon, Villeurbanne, Vaulx-en-Velin, Bron et Vénissieux sont couverts.

Besoins dans le Rhône :

Cette mesure avait été pensée en partie pour répondre aux situations pour lesquelles une décision de justice serait non mise en œuvre durant quelques semaines, voire quelques mois. En moyenne, ce sont au moins 30 adolescents âgés de 13 à 18 ans qui sont concernés par cette absence de solution, essentiellement sur l'agglomération lyonnaise et Villefranche-sur-Saône.

Il est évident que toutes ces situations ne peuvent être orientées vers une mesure qui est basée sur le maintien à domicile mais son extension à d'autres territoires pourrait être bénéfique pour certaines d'entre elles.

2) La prise en charge des adolescents en grande difficulté – des réponses supplémentaires à apporter :

La prise en charge en collectif au sein d'un foyer peut s'avérer beaucoup trop complexe à mettre en œuvre, à la fois pour l'adolescent concerné, pour les autres jeunes accueillis et pour les équipes de professionnels de l'établissement. Le Rhône doit ainsi se doter de structures à la prise en charge « atypique ».

De même, les adolescents accueillis en établissement connaissent des situations de crise aiguë nécessitant un temps d'apaisement, à distance.

Ces solutions existent d'ores et déjà dans le Rhône mais avec une capacité bien trop restreinte. Il s'agit donc d'apporter des réponses nouvelles, en termes d'effectifs.

a) Les services de type SAPMN :

Un service type SAPMN (service d'accompagnement personnalisé en milieu naturel) s'adresse à des jeunes pour qui un hébergement en collectivité n'est pas compatible avec les manifestations de leurs difficultés (perte totale de repères, non considération de soi et des autres, rupture scolaire, isolement dans les relations sociales...).

Il s'agit alors d'intervenir par un travail de médiation intensif sur le lieu de vie ou milieu naturel de ces jeunes.

À ce jour, seules 6 places sont réservées dans le Rhône pour ce type de prise en charge.

Problématique actuelle :

Un grand nombre de jeunes mettent à mal les foyers et ne peuvent y être accueillis que sur des périodes très courtes aboutissant à la rupture. Un risque d'errance peut alors survenir.

La fiche-action 28 prévoit de lutter davantage contre cette forme de désocialisation des jeunes par le biais d'un accompagnement tel que celui procuré par un service de type SAPMN.

Besoins dans le Rhône :

Une partie des décisions de justice ne pouvant être mises en œuvre de façon optimale sont liées à ce manque de possibilité d'une prise en charge adaptée aux difficultés des jeunes. Une augmentation de 10 à 15 places dans le département permettrait de mieux faire correspondre l'offre de service aux besoins repérés par les magistrats et les responsables enfance.

b) Les séjours d'apaisement :

Comme le rappelle la fiche-action 32, « la crise d'un mineur adolescent a souvent pour conséquence de mettre à mal sa prise en charge, au point parfois de remettre en cause sa place au sein de sa structure d'accueil ».

Tous les établissements, MECS et foyers sont confrontés à un moment ou un autre à cette difficulté. Or, il n'existe que 6 places dans le dispositif rhodanien répondant à cette définition.

Problématique actuelle :

Comme cela était déjà mentionné dans les orientations inscrites dans le schéma de la protection de l'enfance 2006-2010, le schéma adopté par le Conseil général pour 2011-2015 préconise de développer et diversifier les séjours d'apaisement. Ils peuvent intervenir soit au sein d'une même association, entre plusieurs établissements, ou entre plusieurs associations. Cette coopération doit être incitée et accompagnée par les autorités de tarification.

De nouvelles structures doivent également pouvoir être autorisées, afin de soulager les établissements d'accueil à moyen-long terme qui ne peuvent assurer à eux seuls les dépannages entre structures, et d'orienter intégralement le projet sur cette prise en charge spécifique. Des séjours dans le Rhône, en dehors du Rhône, notamment à l'étranger, pourraient alors être proposés.

Enfin, il est nécessaire de définir un cadre d'intervention des structures non habilitées à recevoir des bénéficiaires de l'aide sociale à l'enfance mais qui doivent faire l'objet d'une déclaration en vertu des dispositions de l'article L. 321-1 du code de l'actions sociale et des familles. Un rattachement juridique et administratif auprès d'une structure habilitée par le Président du Conseil général et le Préfet pourrait être mis en place.

Besoins dans le Rhône :

L'incitation de la coopération entre les établissements et services reste à privilégier, comme cela peut déjà se faire aujourd'hui.

La création et l'habilitation de nouvelles places concernent donc un nombre plus restreint de jeunes. Les effets de l'ensemble de la démarche ne pourront faire connaître leur impact qu'au cours de la période 2013-2015. Il semble donc raisonnable de prévoir une habilitation spécifique pour environ 10 places permanentes et de s'appuyer sur un réseau conventionné d'environ 10 places également.

3) L'organisation des établissements existants – une légère adaptation :

L'organisation actuelle du dispositif nécessite d'être examinée dans son ensemble, au regard de l'évolution des besoins, au-delà de la seule qualité des projets existants. D'une manière générale, le dispositif répond parfaitement à ces besoins. Néanmoins, la part représentée par les adolescents vient encore une fois bouleverser la constitution des unités de vie telles qu'elles existent à ce jour.

a) Le nombre de places réservées pour les adolescents :

Chaque établissement a mis en place des organisations propres, répondant aux objectifs de son projet éducatif ou des impératifs liés aux locaux. Des unités de vie verticales ou horizontales ont ainsi été installées. Il est délicat de pouvoir annoncer une répartition précise des jeunes en établissement en fonction des âges. En effet, les habilitations ne distinguent pas les capacités en fonction de tranches d'âge et la diversité des compositions de chacun des groupes existants ne permet de réaliser qu'une estimation globale.

Problématique actuelle :

Depuis 2008, les premières admissions à l'aide sociale à l'enfance concernent majoritairement les adolescents de plus de 13 ans, ce qui en 2010, aboutissait à la répartition suivante des jeunes pris en charge au titre de la protection de l'enfance, dans les foyers et les MECS, était la suivante :

- 20% d'enfants de 3 à 9 ans,

- 16% de jeunes de 10 à 13 ans,
- 26% d'adolescents de 13 à 15 ans,
- 35% d'adolescents de 16 à 18 ans.

Or, il apparaît que les orientations par les juges des enfants et les Maisons du Rhône se heurtent régulièrement à un manque de places pour les jeunes de 13 à 18 ans, au vu d'un recensement effectué sur l'année 2011.

Besoins dans le Rhône :

Il semble qu'environ 40 places devraient pouvoir être réservées pour des adolescents en lieu et place des lits mis à disposition des jeunes de 10 à 13 ans.

L'hypothèse retenue étant celle d'une transformation des places existantes, l'extension des places externalisées devrait permettre de ne pas fragiliser les possibilités d'accueil pour les plus jeunes.

b) Les unités de vie à petits effectifs :

La taille des foyers et MECS habilités dans le Rhône peut être répartie comme suit :

- 21% de moins de 16 places (pour une moyenne nationale de 25%),
- 65% de 16 à 30 places (pour une moyenne nationale de 40%),
- 10% de 31 à 48 places (pour une moyenne nationale de 25%),
- 4% de plus de 48 places (pour une moyenne nationale de 10%).

Toutefois, cela concerne les places habilitées dans leur ensemble pour une structure. Or, les unités de vie sont diverses au sein des foyers et MECS. Aussi, il est possible de préciser la proportion de jeunes accueillis en fonction des capacités des groupes de vie :

- pour les foyers :
 - 33,8% dans des appartements ou groupes de 1 à 6 jeunes,
 - 51,6% dans des groupes de 7 à 10 jeunes,
 - 14,6% dans des groupes de 11 à 13 jeunes.
- pour les MECS :
 - 6,5% dans des appartements ou groupes de 1 à 6 jeunes,
 - 32,7% dans des groupes de 7 à 10 jeunes,
 - 54,8% dans des groupes de 11 ou 12 jeunes,
 - 6% dans des groupes de 12 ou 13 jeunes.

Problématique actuelle :

La prise en charge de jeunes en grande difficulté s'accommode mal d'une vie en grande collectivité. La taille critique des unités de vie doit être davantage rapprochée du profil des jeunes pris en charge, en fonction de chaque projet d'établissement.

Besoins dans le Rhône :

L'extension des capacités en matière d'externalisé doit permettre de réinterroger la configuration des groupes de vie actuelle. En effet, un certain nombre de places devront être transformées et les effectifs en collectif devraient être amenés à diminuer à hauteur d'environ de 45 places. Cette diminution doit toutefois être progressive afin de ne pas réduire les effectifs au-delà des réalités, en tenant compte de l'impact du développement d'autres types de prise en charge.

Il ne s'agit pas de concevoir une diminution générale mais bien d'étudier les nécessités au cas par cas, en fonction des projets et des locaux à disposition.

c) Les appartements indépendants :

Il existe diverses modalités d'accueil au sein d'appartements indépendants :

- des appartements collectifs de 4 à 5 jeunes,
- des appartements pour 2 jeunes,
- des studios.

Ils peuvent également être situés dans l'enceinte de la structure principale, à proximité ou répartis dans plusieurs communes.

Environ 100 places ont été habilitées.

Problématique actuelle :

Ces appartements, prévus pour des mineurs de 16 à 18 ans, en fonction de leur degré de maturité et de leur projet personnel ou de leur capacité à vivre en collectif, sont destinés à développer l'accès à l'autonomie en vue du passage à la majorité.

La fiche-action 37 incite l'ensemble des établissements et services à optimiser l'entrée dans le droit commun à la majorité et le renforcement des facultés d'autonomie durant la minorité.

Actuellement, les mineurs isolés étrangers représentent une très large part des occupants.

Besoins dans le Rhône :

Les places existantes ne sont pas régulièrement pourvues. Une évaluation de leur utilisation est nécessaire pour définir d'éventuels besoins supplémentaires non repérés.

En revanche, il est important de pouvoir consacrer ces places comme des débouchés pour les jeunes accueillis au sein des groupes collectifs.

L'apprentissage d'une forme d'autonomie correspond à la volonté du Conseil général et de l'État de permettre l'admission au sein de structures spécifiquement habilitées pour accueillir des majeurs de 18 à 21 ans.

4) L'accompagnement des majeurs de 18 à 21 ans – une prise en charge adaptée au sein de structures spécifiques :

La politique relative aux jeunes majeurs du Département a été redessinée en 2003 puis affinée en 2008. La politique de l'État rejoint cette même préoccupation de réserver les places en foyers et MECS aux seuls mineurs et d'apporter un cadre et une prise en charge plus adaptée aux majeurs.

Les structures habilitées dans le Rhône pour accueillir des majeurs sont les suivantes :

- 4 services d'appartements éducatifs, pour 73 places,
- 9 foyers de jeunes travailleurs, pour 80 places.

Tous les autres établissements et services sont habilités pour accueillir des mineurs. Une dérogation peut être accordée pour une durée de 3 mois, renouvelable une fois.

Problématique actuelle :

Un certain nombre de jeunes ayant dépassé la majorité sont maintenus au sein des foyers et MECS faute de places en structure spécifique, appartements éducatifs ou FJT, alors qu'ils pourraient y prétendre.

Besoins dans le Rhône :

L'étude menée a permis de recenser un manque de places à hauteur de 30 places.

La renégociation de la convention qui lie le Département et les foyers de jeunes travailleurs doit permettre d'augmenter le nombre de places réservées pour les majeurs, au sein de 13 foyers. 15 places supplémentaires devraient donc être disponibles à compter du 1^{er} janvier 2013.

Il pourrait être parallèlement envisagé sur 2013-2015 le développement de places au sein de services d'appartements éducatifs.

Les problématiques constatées pour les foyers et les maisons d'enfants sont souvent valables pour les accueils en placement familial.

5) Le placement familial :

Au 31 décembre 2010, le dispositif de placement familial regroupait 1 430 places, réparties entre le placement familial départemental (1 013) et le placement familial associatif (417 places).

Toutefois, cette capacité théorique n'est pas forcément mobilisable compte tenu des situations de congés pour maladie, des départs à la retraite ou de procédures de licenciement en cours. En fonction de ces différents facteurs, ce sont par exemple environ 940 places sont disponibles pour ce qui concerne le placement familial départemental.

Problématique actuelle :

S'agissant du placement familial associatif, un problème de recrutement ne permet pas de disposer de l'ensemble des places habilitées. Par ailleurs, l'utilisation de ces services au profit des jeunes rhodaniens n'est pas homogène, une part importante des places pouvant être dévolue à d'autres Départements.

Cette question du recrutement est aussi prégnante en ce qui concerne le service de placement familial départemental.

De plus, comme pour les établissements, une prise en compte des problématiques adolescentes doit être assurée. En effet, parmi les enfants nouvellement orientés vers un placement familial, la part des 0-6 ans a décliné de manière continue depuis 2006 alors que celle des 13-15 ans a vu sa proportion augmenter pour représenter un quart des nouveaux accueils. Il ne s'agit donc plus seulement des enfants ayant grandi après plusieurs années chez un assistant familial.

Besoins dans le Rhône :

Ceux-ci ont été identifiés via la fiche-action 30 qui incite au développement des capacités du dispositif rhodanien pour des prises en charge de situations particulières (accueil d'enfants de 0 à 6 ans, accueil mère enfant, préadolescents et adolescents, accueil d'urgence, accueil familial thérapeutique, accueil relais...).

6) L'accueil d'urgence – une compétence partagée entre l'IDEF et le secteur associatif habilité :

L'accueil d'urgence dans le Rhône est réparti entre l'IDEF et le secteur associatif habilité.

Pour mémoire, les capacités d'accueil potentielles sont les suivantes :

- 52 places à la pouponnière de l'IDEF,
- 91 places au foyer de l'IDEF,
- 9 places chez des assistants familiaux du Département,
- 29 places dédiées au sein de 18 foyers, MECS et services de placement familial.

Le protocole signé en juillet 2010 permet d'organiser cet accueil d'urgence.

Par la suite, des places ont été déclarées susceptibles d'être utilisées en urgence, au sein des maisons d'enfants, en cas de disponibilité de la place entre deux admissions. Cela concerne les plus jeunes de 3 à 8 ans.

Problématique actuelle :

Si la régulation des accueils d'urgence constitue une réussite dans la majorité des cas, il peut advenir que l'ensemble du dispositif, public et associatif, soit complet. Dans cette hypothèse, la recherche d'une place est particulièrement ardue et aboutit parfois à un hébergement temporaire à l'hôtel.

Cette difficulté à trouver une place en urgence peut être particulièrement aiguë pour la tranche d'âge des adolescents.

Besoins dans le Rhône :

Au vu des difficultés récurrentes d'orientation des adolescents, 10 places d'accueil d'urgence à leur profit seraient utiles, tout en reconfigurant ce qui peut exister au profit des plus jeunes.

Conclusion :

Ce document de travail doit désormais être discuté et débattu avec l'ensemble des partenaires, pour compléter et enrichir l'analyse réalisée tant en ce qui concerne les aspects qualitatifs que quantitatifs.

Les préconisations contenues dans le schéma départemental ont été retenues pour une période allant jusqu'à 2015. Il est donc essentiel de prioriser les étapes à venir. Cette commande des autorités publiques s'appuiera nécessairement sur une co-construction avec le secteur associatif. L'avis de ce dernier est donc indispensable pour permettre aux pouvoirs publics d'arrêter leur position en matière de programmation. Des rencontres seront ainsi organisées à cet effet très prochainement. Il conviendra de prévoir une évolution significative de certains projets, dans un cadre budgétaire contraint, à moyens constants.

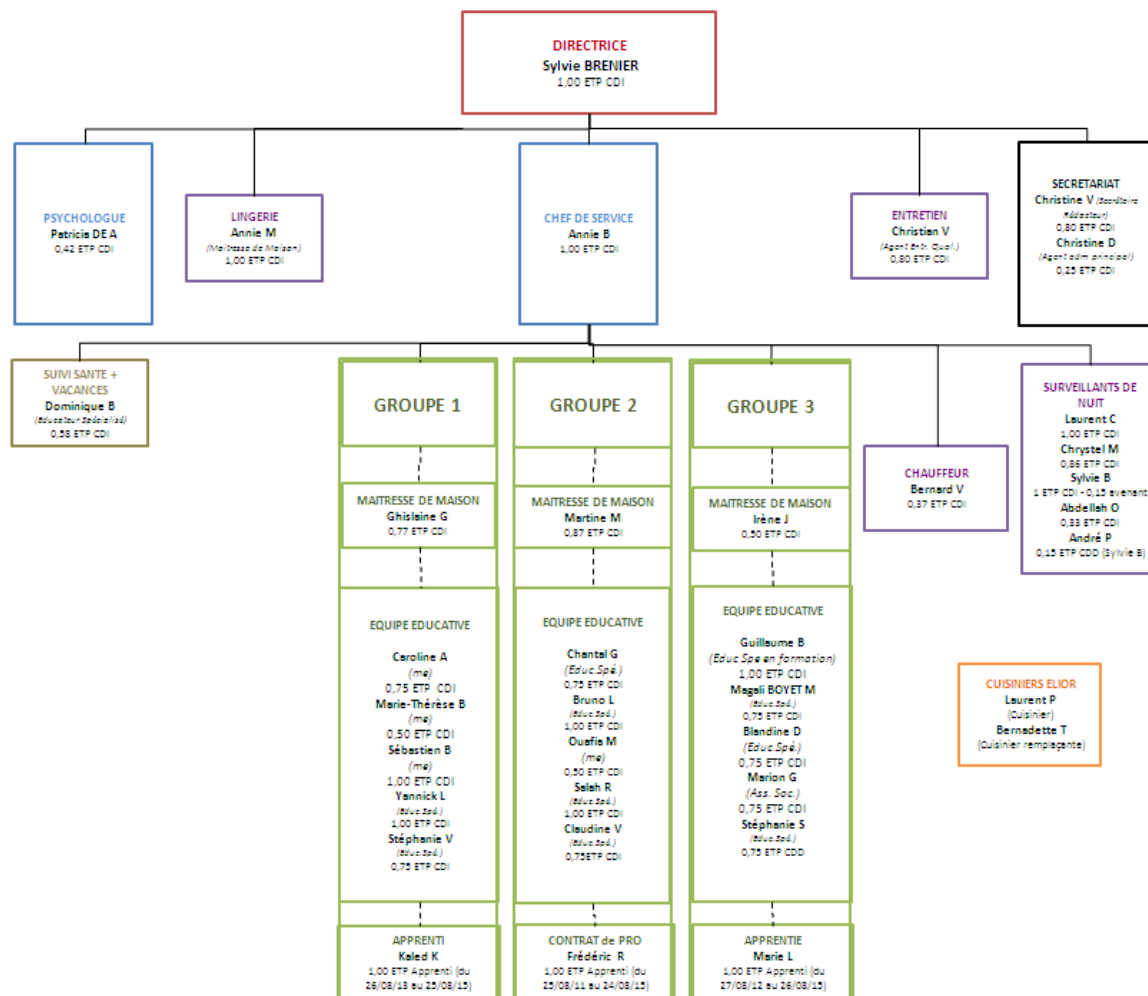
En l'état, les priorités des autorités publiques peuvent être proposées comme suit :

- développement de l'accueil externalisé,
- mise en œuvre du renforcement de l'AEMO, à titre expérimental,
- extension des places dédiées aux jeunes désocialisés et à la mise à distance,
- adaptation des places destinées aux adolescents,
- adaptation du dispositif d'accueil d'urgence,
- renforcement du travail portant sur l'accès à l'autonomie des jeunes majeurs,
- développement de la spécialisation des assistants familiaux

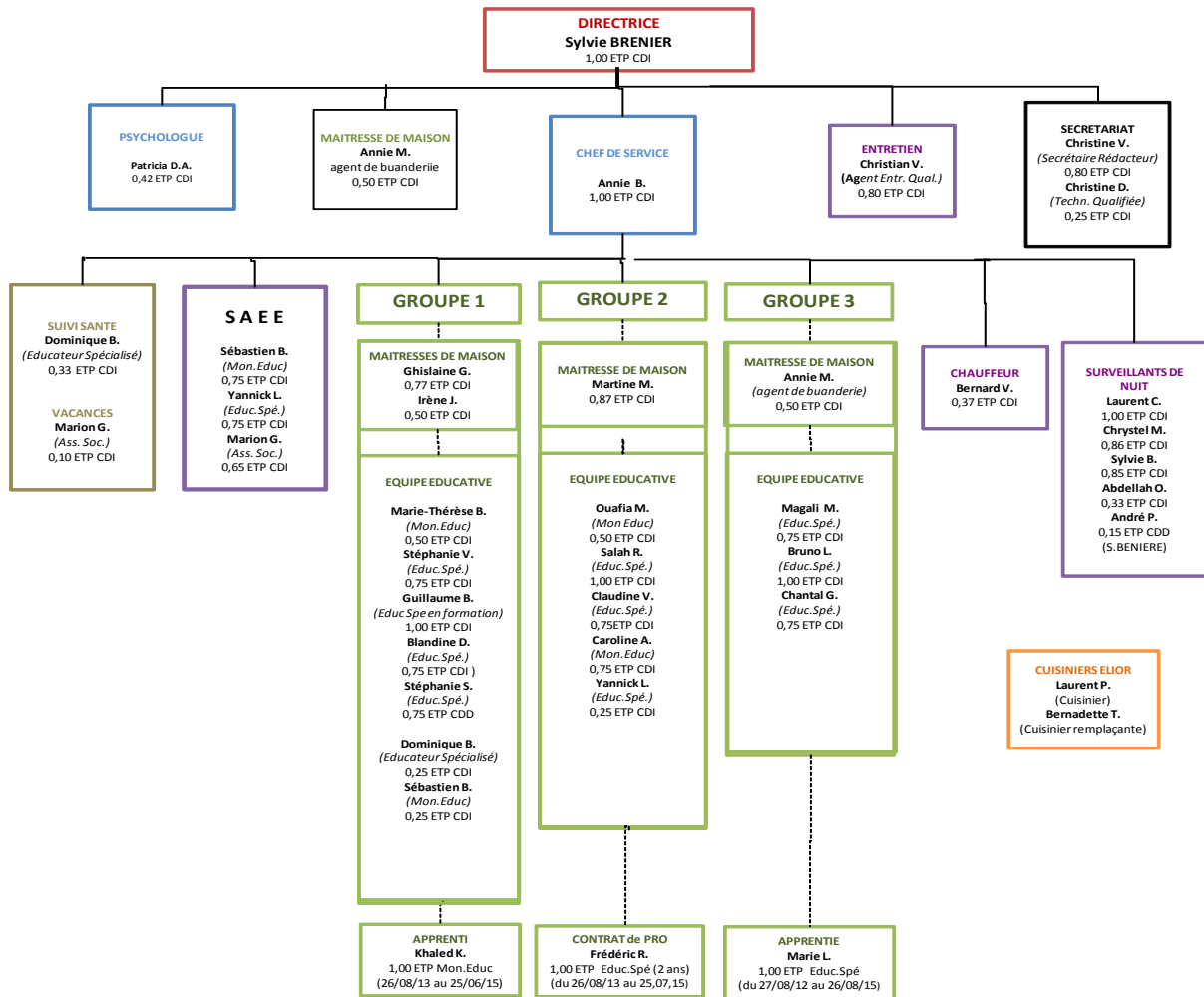
ANNEXE III
Données statistiques de Clair Printemps 2010-2012

CLAIR PRINTEMPS / DONNEES STATISTIQUES 3 DERNIERES ANNEES				2012	2011	2010	Moyenne sur 3 ans		
DONNEES GENERALES	Nombre de journées (34 places)			11164	11228	11278	11223		
	Prix de journées			134,98 €	148,70 €	130,68 €	138,10 €		
	Nombre de jeunes suivis dans l'année			49	52	52	51		
	Nature du placement : APP		Confié ASE	5,80%	94,20%	15,39%	84,61%	5,80%	94,20%
	Nombre de filles		Pourcentage	22	45%	18	35%	22	42%
	Nombre de garçons		Pourcentage	27	55%	34	65%	30	58%
WEEKENDS	Enfants présents le weekend			760	629	589	659		
JEUNES ARRIVES DANS L'ANNEE	Nombre d'arrivées dans l'année considérée			14	18	19	17,0		
	dont en accueil d'urgence		Nombre de jours	8	203	12	166	2	0
	Age moyen des jeunes à leur entrée			10,2 ans	9,64 ans	7,95 ans	9,26 ans		
PROVENANCE DES JEUNES PRESENTS DANS L'ANNEE	Famille			32	33	33	32,7		
	MECS			1	0	3	1,3		
	Famille d'accueil			6	6	7	6,3		
	IDEF			10	13	9	10,7		
	Nord département et environs		Pourcentage	0	0	2	4%	2	4%
	Lyon et environs		Pourcentage	38	78%	38	73%	41	79%
	Autres départements			11	12	9	10,7		
PRISES EN CHARGES SPECIFIQUES	Soutien à la parentalité dans le cadre d'un accueil séquentiel			4	0	0	1,3		
	PECP			1	3	1			
SCOLARITE DES JEUNES PRESENTS	Maternelle			3	4	6	4,3		
	Primaire			26	21	23	23,3		
	Collège			14	12	14	13,3		
	Lycée			1	0	0	0,3		
	Primaire adaptée			0	1	0	0,3		
	ITEP			4	6	5	5		
	IME - Impro			1	2	1	1,3		
	Autres			0	4	3	2,3		
	Déscolarisation temporaire			0	2	0	0,7		
JEUNES PARTIS DANS L'ANNEE	Nombre de départs dans l'année considérée			15	17	17	16,3		
	Age moyen des jeunes à leur départ			10,75 ans	10,8 ans	10,8 ans	10,77 ans		
DESTINATION DES JEUNES	Nombre de retours en famille			12	11	11	11,3		
	Nombre de jeunes orientés dans un autre établissement			2	4	3	3		
	Nombre de jeunes orientés en famille d'accueil			1	2	3	2		
DUREE DE PRISE EN CHARGE	Durée moyenne de prise en charge des jeunes partis			2,47 ans	1,88 ans	2,90 ans	29 mois		
	Durée moyenne de placement au 31/12 de l'année considérée			1,86	1,77	2,11	1,9		
	Durée moyenne de placement dans les MECS d'AcOLADE			2,33	2,36	2,66	2,45		

ANNEXE IV Organigramme de Clair Printemps avant redéploiement



ORGANIGRAMME MAISON D'ENFANTS CLAIR PRINTEMPS au 1er septembre 2013



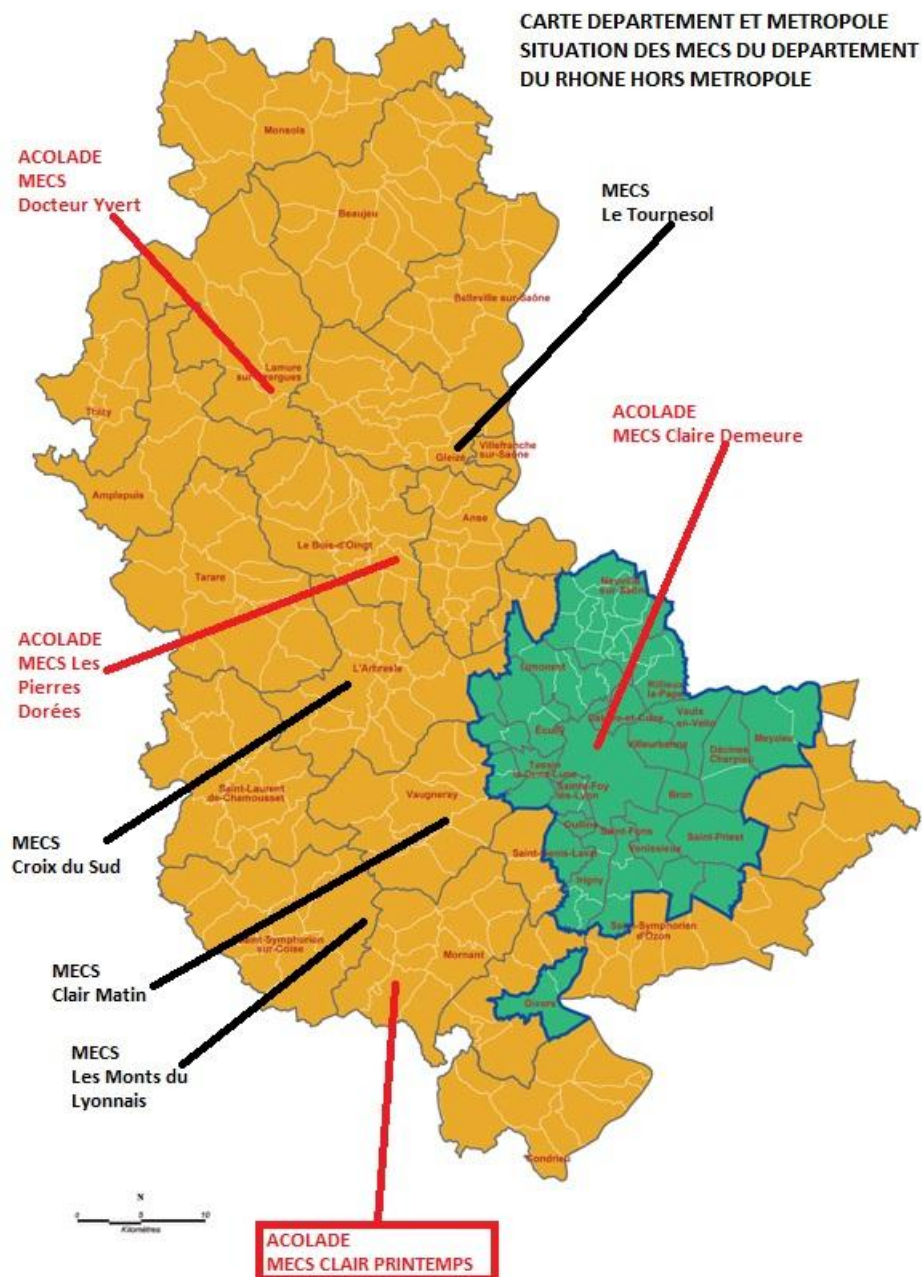
ANNEXE V
Grille d'alerte du SAEE

GRILLE D'ALERTE SAEE Sud

NIVEAUX D'ALERTE	PROCEDURE DE SIGNALEMENT	NIVEAU DE DECISION	RETOUR DES AUTORITES
NIVEAU 1 Divers incidents de parcours surviennent et parasitent la mise en œuvre du projet	L'éducateur informe le directeur lors d'une réunion d'évaluation	Le directeur estime le niveau d'importance et l'incidence sur les conditions d'accueil du mineur. En fonction il mettra en œuvre un certain nombre d'actions adaptées.	
NIVEAU 2 Disfonctionnements dus à l'utilisateur ou à ses parents qui n'impliquent pas forcément une remise en cause du projet	L'éducateur signale au directeur par note, téléphone ou de vive voix	Le directeur provoque une rencontre avec les parents et l'utilisateur afin de recadrer le projet et les engagements.	
NIVEAU 3 Disfonctionnement dus à l'utilisateur ou à ses parents qui par leur persistance ou leur gravité remettent en cause la mesure ou impliquent un danger	Dès le premier signe l'éducateur alerte le directeur en lui demandant une entrevue	Le directeur alerte la tutelle	L'autorité prendra la décision qu'il jugera opportune et pourra rappeler le cadre et les engagements en convoquant les parties si nécessaire
NIVEAU 4 Situation de danger immédiat : l'utilisateur est livré à lui-même, les parents ne se manifestent plus ou n'arrivent plus à répondre du jeune...	L'éducateur ou tout membre de l'équipe ayant connaissance des faits alerte le directeur par le moyen le plus rapide à sa disposition	Le directeur organise en urgence le retour de l'utilisateur dans la structure, il en informe parallèlement l'autorité	L'autorité peut valider ou invalider la décision. Une audience ou une convocation à l'ASE des parties sera organisée rapidement

ANNEXE VI

Cartes : du Département du Rhône, de la Métropole et des MECS hors Métropoles
du Département après la réforme des territoires avec toutes les structures
existantes et le nouveau découpage des Cantons



NUM	NOM	CAP	TYPE	COMMUNE	NUM	NOM	CAP	TYPE	COMMUNE	NUM	NOM	CAP	TYPE	COMMUNE
1	Les Tilleuls - Lieu Ressources	16	Accueil de jour	VENISSIEUX	23	Habitat Jeune Fait Dieu	22	FJT	LYON	45	IDCF	53	Foyer	BRON
2	St Vincent - Accueil de jour	12	Accueil de jour	OULLINS	24	Habitat Jeune Tozer	11	FJT	VILLEURBANNE	46	Centre	25	Foyer	FONTAINE ST MARTIN
3	Centre de jour Laurenfauze	12	Accueil de jour	TASSIGNY	25	L'Accueil	10	FJT	VILLEFRANCHE	47	Le Parc (Cyrille)	9	Foyer	SAINTE COLOMBE
4	Chaire des enfants - Accueil de jour	10	Accueil de jour	GRIGNY	26	Les Ramparts	5	FJT	BELLEVILLE	48	Le Parc (A Rosemarie)	10	Foyer	CONCHES J.
5	SAGE Sud	18	Accueil externalisé	ST GENIS LAVAL	27	L'Escalier Lyonnais	18	FJT	LYON	49	Laurentine	7	Foyer	TASSIGNY LA DEVI LUNE
6	SAMP St Vincent	12	Accueil externalisé	OULLINS	28	MADJ Parilly	18	FJT	VENISSIEUX	50	CEPAJ interne	30	Foyer	ST GENIS LAVAL
7	SAMP St Nizier	12	Accueil externalisé	CALLUZE ET OUJRE	29	Relais Jaunes Charpenas	15	FJT	VILLEURBANNE	51	Le Passajo	11	Foyer	FRANCHEVILLE
8	SAGE La Croix du Sauc	4	Accueil externalisé	DULLY	30	UGJA - Résidence Régulier	19	FJT	VILLEURBANNE	52	Les Cèdres Bleus	21	Foyer	LYON
9	SAGE - Nord	15	Accueil externalisé	VILLEURBANNE	31	ALOC	2	FJT	VILLEURBANNE	53	Les Haies	6	Foyer	MONAGNY
10	La Croisée	8	AME	LYON	32	Résidence St Hilaire	6	H-H	VILLEURBANNE	54	Les Glycines	42	Foyer	LYON
11	L'Éclaircie	8	AME	ST PIERRE	33	Christophe Méteux	12	FJT	LYON	55	Les Tilleuls - Lieu Accueil	18	Foyer	VENISSIEUX
12	L'Éclaircie	20	AME	LYON	34	Maison Sier	1	FJT	LYON	56	Lieu d'accueil - Enilly	20	Foyer	HOUILLY
13	Mère Teresa	20	AME	LYON	35	Maison St Michel	2	FJT	LYON	57	Pommes d'Or	32	Foyer	CALLUZE ET OUJRE
14	L'Éclaircie	8	AME	LYON	36	Habitat Jeune Ncuin à Vank	20	FJT	LYON	58	Le Krebs	13	Foyer	DULLINS
15	Fontaine d'Or	8	AME	LYON	37	AMJA	37	Foyer	LYON	59	St Michel	32	Foyer	LYON
16	Les Pierres Dorées	14	Appart.éduc.	VILLEFRANCHE	38	Bergame 2	8	Foyer	ST GENIS LAVAL	60	Les Trois Planches	13	Foyer	AMPLEPUIS
17	BASE	19	Appart.éduc.	LYON IER	39	Bergame 1	7	Foyer	LYON	61	Le Parc d'Or	18	Foyer	COGNAC
18	La Vésivale	36	CEP	ST GENIS LAVAL	40	Foyer Choix	15	Poivt	CALLUZE ET OUJRE	62	SEJUE	35	Habit. divers.	LYON
19	Centre communautaire	15	CEP	ST FORT LA LUNE	41	Chambray	18	Foyer	LA MULATIERE	63	ICI Maubourgs	10	CS	HOUILLY
20	Les Aléas du Foil	16	CEP	CONDRIEU	42	La Harpe	27	Foyer	GRIGNY LA VARENNES	64	Le Caratill	5	Lieu de vie	ST ROMAIN
21	PRADO - Maître Charon	15	CEP	HOUILLY	43	La Dent-Lune	19	Foyer	TASSIGNY LA DEVI LUNE	65	Le Cocin	6	Lieu de vie	ST MARTIN EN HAUT
22	CEP La Roche	22	CEP	GREZIEU LA VARENNE	44	La Tou	13	Foyer	MARENNES	66	Le Clos des Champs	6	Lieu de vie	VENISSIEUX
										67	Le Corail	6	Lieu de vie	OUJRE
										68	Chalet des enfants	24	MCS	GRIGNY
										69	Chât Pétin	32	MCS	VAUGERAY
										70	Chât Fraternité	31	MCS	RIVIERE
										71	Chât Demeure	30	MCS	LYON
										72	Douxur Yvert	19	MCS	LAMURE SUR AZERGUES
										73	Jules Verne	22	MCS	ST PRIEST
										74	La Croix du Sud	36	MCS	DULLY
										75	La Maison	50	MCS	CHAMBRONNIERES
										76	Le Mont du Lyonnais	24	MCS	ST MARTIN EN HAUT
										77	Le Ruelier	55	MCS	GARDILLY
										78	Le Loupcel	25	MCS	HELEZE
										79	Les Aléas	48	MCS	ST ROMAIN
										80	Les Angéliques	36	MCS	ST CYR
										81	Les Orlons de la Roche	30	MCS	BOULLY
										82	Les Feuilles	30	MCS	VILLEURBANNE
										83	Les Femmes Dorées	14	MCS	MONAGNY
										84	Les Quatre Vents	25	MCS	ST GERVAIS
										85	L'Yule du Berger	30	MCS	LA MULATIERE
										86	Maison des Amis	20	MCS	ST THOMAS VILLAGE
										87	Marie Dominique	32	MCS	VERNAISON
										88	Notre Dame	48	MCS	STE FOY LES LYON
										89	Pleth Soleil	36	MCS	AUBIGNY SUR SAONE
										90	St Nizier	27	MCS	CALLUZE ET OUJRE
										91	St Vincent	29	MCS	OULLINS
										92	Delmore	37	MCS	NOUVELE SUR SAONE
										93	SAPMN	6	SAPMN	LAMURE ET OUJRE
										94	Les Deux Rivières	6	Séjours d'éloignement	ST NIZIER AZERGUES
										95	SHPH Les Péloides	17	SHPH	GRIGNY

Établissements pour l'Enfance Département du Rhône 2013



ANNEXE VII

Lettre du Directeur de la Protection de l'Enfance et du Directeur de la PJJ

RHÔNE

LE DÉPARTEMENT

Pôle Famille-Culture-Enfance
Direction de la protection de l'enfance
Hôtel du Département
29-31 cours de la Liberté
69483 LYON CEDEX 03

22 AVR. 2013



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
PRÉFECTURE DU RHÔNE

Direction interrégionale
de la Protection Judiciaire de la Jeunesse
Centre-Est
Direction territoriale Rhône-Ain
2 rue Moncey - B.P. 3075
69397 LYON CEDEX 03

À
Monsieur Guy LABOPIN
Président
AcOLADE
8 rue Maisiat
69001 LYON

18 AVR. 2013

Réf. DPE/MJA-13/04- 1

Monsieur le Président,

Lors de nos rencontres relatives au redéploiement du dispositif de protection de l'enfance, vous avez pu faire connaître au Département ainsi qu'à la protection judiciaire de la jeunesse les différents projets en cours de réflexion au sein de votre association. Comme cela a pu vous l'être indiqué, la qualité des documents remis et de nos échanges peuvent permettre d'entamer dès à présent certaines réorganisations envisagées.

Tout d'abord, il serait tout à fait profitable aux jeunes et aux familles du Rhône de profiter de l'expérience d'AcOLADE en ce qui concerne les placements externalisés. À cet égard, vous avez proposé un redéploiement partiel à partir de deux maisons d'enfants, afin d'assurer la transformation de places en hébergement classique au profit d'un suivi éducatif externalisé. Ces projets sont donc validés par les autorités d'habilitation, à moyens constants.

Ainsi, la MECS des Pierres Dorées connaîtra une évolution essentielle par une réorganisation de l'accueil en trois groupes de vie à Frontenas, pour une capacité de 33 places, et un groupe d'adolescents à Villefranche pour 12 places. Dans le même temps, 12 enfants et adolescents pourront être suivis au domicile de leurs parents, dans le cadre d'une mesure de placement externalisé, en entrée et en sortie de placement. La capacité globale de la MECS passera ainsi de 51 places à la prise en charge de 57 mineurs.

De même, la MECS Clair Printemps répondra aux besoins d'accueil externalisé dans un secteur géographique non encore pourvu à ce jour, à hauteur de 12 places. En parallèle, l'accueil collectif sera réduit de 34 à 26 places. Cette transformation des places en internat s'accompagnera d'une réorganisation de l'accueil au sein de trois groupes de vie, tel que vous avez pu le décrire dans votre projet de restructuration de la maison d'enfants. Cela aura pour effet d'augmenter le nombre d'adolescents accueillis de 11 à 14.

En revanche, le redéploiement des moyens ne peut, à ce jour, se réaliser au profit de l'embauche d'assistants familiaux. En la matière, une réflexion d'ensemble sur le Rhône doit être conduite très prochainement et constitue un préalable incontournable. Votre proposition étant donc retenue pour partie, un nouveau projet de redéploiement des moyens de l'établissement devra être transmis sur cette base avant tout démarrage de l'opération de restructuration.

Ensuite, une convention partenariale est en cours de négociation entre deux associations et ACOLADE afin d'assurer la mise à disposition de places en séjours d'apaisement des enfants et adolescents accueillis en établissement ou auprès d'une famille d'accueil. L'opportunité et le caractère indispensable de ces séjours n'est plus à démontrer, tant au sein de votre association que dans les structures gérées par d'autres associations implantées dans le Rhône. Cet objectif de travail est donc validé sur le principe par le Département et la protection judiciaire de la jeunesse. Un accord-cadre devra ensuite être conclu entre les autorités administratives et ACOLADE afin de déterminer les contours éducatifs, administratifs et financiers de ce type de prise en charge, en lien avec l'habilitation des établissements que vous gérez ; un projet vous sera soumis dans les semaines à venir.

Enfin, l'ouverture de 3 places d'accueil de jour au sein de la MECS Claire Demeure doit être rendu possible, dans le cadre de mesures administratives. Ce projet correspond au développement d'un dispositif préventif de proximité qui répondra aux attentes des Maisons du Rhône situées près de l'établissement. Une convention pourra ainsi être conclue entre le Département et votre association avant la fin du premier semestre 2013.

Les autres projets présentés par la direction générale d'ACOLADE et vous-même nécessitant d'être approfondis, une nouvelle rencontre pourra être organisée à votre demande dès que les éléments utiles et nécessaires auront pu être réunis.

En vous remerciant de votre collaboration, nous vous prions de croire, monsieur le Président, en l'assurance de notre considération distinguée.

Pour la présidente du Conseil général,
et par délégation,
le directeur de la protection de l'enfance,



Benoît CHEVALDONNET

Pour le Préfet,
et par délégation,
le directeur interrégional de la P.J.J.,
et par délégation,
le directeur territorial de la P.J.J.,



Michel LORCY

ANNEXE VIII

Budget de la restructuration de Clair Printemps

par redéploiement des moyens accordés

CHARGES	ACCORDE 2013	MECS	SAEE	TOTAL RESTRUCTURATION	ECART RESTRUCT°/ ACCORDE
GROUPE I	301 010.00 €	259 855.00 €	21 530.00 €	281 385.00 €	- 19 625.00 €
GROUPE II	1 119 842.63 €	973 749.36 €	146 093.28 €	1 119 842.64 €	0.01 €
GROUPE III	178 181.13 €	166 144.13 €	31 662.00 €	197 806.13 €	19 625.00 €
TOTAL CHG	1 599 033.76 €	1 399 748.49 €	199 285.28 €	1 599 033.77 €	0.01

PRODUITS	ACCORDE 2013	MECS	SAEE	TOTAL RESTRUCTURATION	ECART RESTRUCT°/ ACCORDE
GROUPE I	1 593 888.10 €	1 395 602.83 €	199 285.28 €	1 593 888.11 €	0.01 €
GROUPE II	- €	- €	- €	- €	- €
GROUPE III	5 145.66 €	5 145.66 €	- €	5 145.66 €	- €
TOTAL PDT	1 599 033.76 €	1 399 748.49 €	199 285.28 €	1 599 033.77 €	0.01
<i>EFFECTIF</i>	34	26	12	38	
<i>TAUX D'ACTIVITE</i>	89%	89%	95%	91%	
<i>nb journée</i>	11 045	8 446	4 161	12 607	1 562.00
<i>prix de journée moyen</i>	144.31 €	165.12 €	47.89 €	126.43 €	- 17.88

BRENIER	Sylvie	Novembre 2013
Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale ETABLISSEMENT DE FORMATION : ARAFDES Lyon		
INTERNAT « HORS LES MURS » : DIVERSIFIER LES RÉPONSES D'UNE MECS POUR ASSOULIR LE PARCOURS DES MINEURS PRIS EN CHARGE		
<p>Les orientations du Schéma Départemental du Rhône, les directives européennes engagent une politique de désinstitutionnalisation en direction des internats. C'est une opportunité à saisir pour une MECS qui cherche à diversifier son offre de service afin de mieux répondre aux besoins des usagers et aux attentes de leurs familles. Une réflexion s'engage avec les salariés afin de proposer d'autres modalités complémentaires à l'internat s'appuyant sur les principes de co-éducation et de soutien à la parentalité : le placement familial et le SAEE.</p> <p>La construction du projet, ses avancées ont bouleversé l'organisation de Clair Printemps, créant des inquiétudes chez le personnel et les enfants. L'accompagnement des salariés a favorisé cette réorganisation et le redéploiement des postes, à moyens constants, s'est fait dans la concertation.</p> <p>Le Département validera uniquement la création du SAEE. Il restera à mesurer l'efficacité de ce nouveau dispositif et son adéquation à la commande publique.</p>		
<p>Mots clés : MECS, redéploiement, désinstitutionnalisation, placement externalisé (SAEE), placement familial, famille, co-éducation, soutien à la parentalité, changement, participatif, efficacité, Rhône, Europe</p>		
<p><i>L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.</i></p>		