



## **CREER UN SERVICE D' ACTIONS POUR L'AUTONOMIE EN VILLAGE D'ENFANTS**

**UN PROJET EDUCATIF AU PROFIT DES FRATRIES ACCUEILLIES**

*Vincent Douillez*

**2015**

*cafedes*



---

# Remerciements

---

Je remercie toutes les personnes de l'IRTS de Loos qui ont su m'apporter généreusement leur soutien par leurs conseils et leur gentillesse.

Je suis très reconnaissant à l'égard de Madame Isabelle Dutertre, directrice de la Maison d'Enfants de Baincthun (62) qui m'a accordé son aide précieuse pour la finalisation de mon mémoire.

A ma famille, toute mon affection et un très grand merci de m'avoir accordé le temps nécessaire pour ce travail.

*« La vraie générosité envers l'avenir, consiste à tout donner au présent »*

Albert Camus

---

# Sommaire

---

<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>1 Les paramètres conceptuels, politiques de l'accueil au village d'enfants. ...</b>	<b>2</b>
<b>1.1 L'action de développement durable pour l'A.S.E : le placement ? .....</b>	<b>2</b>
1.1.1 La politique du département dans ce domaine. ....	2
1.1.2 Caractéristiques des bénéficiaires de l'A.S.E. du Pas-de-Calais. ....	3
1.1.3 Qu'est-ce que le placement ? .....	6
<b>1.2 Approche des questions conceptuelles au village d'enfants SOS. ....</b>	<b>9</b>
1.2.1 Les professionnels face aux parents après l'admission .....	9
1.2.2 La triangulation parents-enfants-accueillantes.....	11
1.2.3 La problématique de l'attachement et la peur de l'abandon .....	13
1.2.4 L'adolescent et la fratrie .....	15
<b>1.3 A propos de l'accompagnement éducatif, quels effets ? .....</b>	<b>21</b>
1.3.1 Les failles d'ordre relationnel. ....	21
1.3.2 Un état des lieux insatisfaisant et inquiétant : les sorties d'effectif. ....	21
<b>1.4 Réflexions sur l'action éducative et sur les normes sociales. ....</b>	<b>23</b>
1.4.1 Une société qui rend flous les besoins des jeunes. ....	23
1.4.2 Les facteurs d'autonomie et d'aliénation.....	27
1.4.3 Comment l'institution prend-elle en compte la « parole » de l'enfant par rapport à ce qu'il vit ? .....	30
<b>1.5 Fin de la première partie : conclusion sur les paramètres et les concepts..</b>	<b>31</b>
<b>2 Rétrospectives, analyses et diagnostique de l'établissement.....</b>	<b>33</b>
<b>2.1 Présentation de l'association et de l'établissement. ....</b>	<b>33</b>
2.1.1 Projet et valeurs de l'association SOS Villages d'Enfants.....	33
2.1.2 Le village d'enfants de Calais .....	35
2.1.3 Caractéristiques de l'équipe pluridisciplinaire .....	36
2.1.4 Raison d'être du projet .....	36
2.1.5 Ce que nous demandons aux éducatrices familiales .....	37
2.1.6 En termes d'engagement. ....	40
2.1.7 L'action décisive du plateau technique. ....	42
2.1.8 Le choix de la diversité et de la compétence au village d'enfants. ....	44
<b>2.2 Etat des lieux et marges de manœuvre du village d'enfants. ....</b>	<b>45</b>
2.2.1 Analyse de la situation interne.....	45

2.2.2	Analyse de la situation externe. ....	52
<b>2.3</b>	<b>Conclusion de la 2<sup>ème</sup> partie : Emergence du S.A.P.A. ....</b>	<b>61</b>
<b>3</b>	<b>Concrétisation d'un changement.....</b>	<b>62</b>
<b>3.1</b>	<b>La création d'un Service d'Actions Pour l'Autonomie (S.A.P.A.).....</b>	<b>62</b>
3.1.1	Une démarche de projet pour continuer à affirmer nos valeurs. ....	62
3.1.2	Objectifs généraux du S.A.P.A.....	63
3.1.3	Les objectifs opérationnels.....	64
<b>3.2</b>	<b>Faire que les choses se concrétisent.....</b>	<b>70</b>
3.2.1	Présentation de la planification .....	70
3.2.2	Manager en tenant compte de l'engagement des professionnels.....	73
3.2.3	Le partenariat à privilégier.....	74
<b>3.3</b>	<b>Evaluation et ajustement des actions et de la stratégie.....</b>	<b>76</b>
3.3.1	Les enjeux de l'évaluation.....	76
3.3.2	Sur le plan fonctionnel. ....	76
3.3.3	Sur le plan opératoire.....	77
	<b>Conclusion.....</b>	<b>79</b>
	<b>Bibliographie.....</b>	<b>83</b>
	<b>Liste des annexes.....</b>	<b>I</b>

---

## Liste des sigles utilisés

---

**ACI** : Atelier Chantier Insertion

**ADAE** : Association Départementale de l'Action Educative

**AED** : Aide Educative à Domicile

**AEMO** : Action Educative en Milieu Ouvert

**AES** : Association Environnement Solidarité

**ANESM**: Agence Nationale de l'Evaluation Sociale et Médico-sociale

**APJM** : Accueil Provisoire Jeune Majeur

**ASE**: Aide Sociale à l'Enfance

**CASF**: Code de l'Action Sociale et de la Famille

**CFAS** : Code de la Famille et de l'Aide Sociale

**CHRS** : Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale

**COFIL** : Comité de Pilotage

**DARF** : Dispositif d'Accompagnement au Retour en Famille

**DDASS** : Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales

**DDAU** : Direction Départementale de l'Accueil d'Urgence

**DEF**: Direction de l'Enfance et de la Famille

**DMAD**: Dispositif de Maintien et d'Accompagnement à Domicile

**DRESS** : Direction de la Recherche, des Etudes, de l'Evaluation et des Statistiques

**EHESP** : Ecoles des Hautes Etudes en Santé Publique

**FJT**: Foyer Jeunes Travailleurs

**GREPFA** : Groupe de Recherche Européen en Placement Familial

**GRAPE** : Groupe de Recherche et d'Action pour l'Enfance et l'Adolescence

**HAI** : Habitat Alternatif Jeunes

**IFREP** : Institut de Formation de Recherche et d'Evaluation des Pratiques médico-sociales

**IME** : Institut Médico-Educatif

**INED** : Institut National des Etudes Démographiques

**INSEE** : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

**MECS** : Maison d'Enfants à Caractère Social

**ODAS** : Observatoire de l'Action Sociale Décentralisée

**ONED** : Observatoire Départemental de l'Enfance en Danger

**PAP** : Projet d'Accompagnement Personnalisé

**SOS** : Socialist Societas Organisation

**SOSVE** : SOS Villages d'Enfants

**SPRN** : Société de Patronage de la Région Nord

**TGI** : Tribunal de Grande Instance

**UNESCO** : United Nations Educational Scientific and Cultural Organization

## Introduction

SOS Villages d'Enfants a 60 ans d'existence. Sa finalité humanitaire est restée légitime dans une société complexe où le progrès cohabite avec le désespoir. Pourtant la législation régit le quotidien, elle a la vocation d'améliorer la condition humaine. En France, nous comptons, selon les mesures de l'INSEE, près de 3 millions de chômeurs au 1<sup>er</sup> trimestre 2015<sup>1</sup> qui témoignent d'un dysfonctionnement de notre société.

Le village d'enfants SOS a la mission d'accueillir des fratries d'enfants issues de l'Aide Sociale à l'Enfance. La genèse des difficultés familiales de ces enfants est liée aux manquements de notre société. Les « mères SOS » qui prennent en charge ces enfants, entourées d'une équipe pluridisciplinaire, s'engagent à les préparer à devenir des adultes responsables. Pour cela, le chemin de l'apprentissage de l'autonomie comporte beaucoup d'écueils, parfois des impasses. Nous les avons connues. Les souffrances de ces enfants qui apparaissent à nos yeux sous forme de symptômes, ne produisent pas de solutions si nous ne savons pas nous y adapter. Elles perdurent. Ces souffrances conduisent à notre échec puisque nous sommes parfois amenés à réorienter un adolescent ou à le voir s'échouer à la majorité dans son insertion, chargé d'une histoire et de douleurs incomprises.

Insatisfaits ? Nous le sommes tous au village d'enfants. Résignés ? Non. Des actions sont possibles malgré un contexte socio-politico-économique difficile. Il ne faut cependant pas s'économiser de faire l'exploration de notre projet et de ses composants. Il y a ce que l'on veut montrer et ce que l'on ne sait pas voir, ce que l'on veut dire et ce que l'on n'entend pas. Dans le travail à suivre, je souhaite démontrer au mieux ma compréhension de l'organisation. Les paramètres comportent tant de complexité. En cela, la première partie qui expose la problématique, a l'objectif de poser le décor d'un contexte social, politique, scientifique et philosophique. Cela conditionne le lecteur pour la suite. Mais l'important est de comprendre ce qui est préjudiciable dans le parcours d'un enfant accueilli au village. On ne peut imaginer avoir un projet associatif aussi ambitieux sans croire qu'il soit infallible, d'où l'intérêt d'un diagnostic que je présente en seconde partie. Qu'il y ait un enfant de réorienté pour des problèmes relationnels avec son entourage, qu'il y en ait cinq ou vingt, c'est à chaque fois une catastrophe. « *A quoi bon hausser le plafond, quand le plancher s'écroule ?* »<sup>2</sup>. Vue par un enfant, cette pensée est légitime, mais elle l'est autant pour une accueillante qui a largement donné. Cette dernière reste beaucoup sollicitée dans mes propositions d'actions que j'expose en troisième partie. Malgré, une évolution

---

<sup>1</sup> Tavernier Jean Luc, Informations rapides de l'INSEE, n°136 le 4 juin 2015 [visité le 27 août 2015], disponible sur <http://www.insee.fr/fr/indicateurs/ind14/20150604/Chomage-T115.pdf>

<sup>2</sup> Werber Bernard, 2006, « *Nous les dieux* », édition le livre de poche, chap. 22, page 66-67.

de notre projet, la « mère SOS » restera centrale et doit le rester, à condition de ne pas l'isoler.

## **1 Les paramètres conceptuels, politiques de l'accueil au village d'enfants.**

### **1.1 L'action de développement durable pour l'A.S.E : le placement ?**

#### **1.1.1 La politique du département dans ce domaine.**

Depuis longtemps, dans le champ de la protection de l'enfance, le département du Pas-de-Calais a fait le choix de prioriser le placement familial en matière d'accueil sur la base des mesures judiciaires d'assistance éducative. Fin 2012, ce type de prise en charge représentait 3593 enfants en famille d'accueil sur 5412 enfants confiés à l'A.S.E. (Aide Sociale à l'Enfance), soit près de 67 % des placements pour le Pas-de-Calais, qui se distingue par rapport à la moyenne nationale qui est de 52 %<sup>3</sup>. A noter que le nombre des placements confiés à l'A.S.E. ne comptabilise pas les placements judiciaires « directs ». Les juges pour enfants ont en effet ordonné dans le Pas-de-Calais, 385 placements en confiant les enfants directement à des établissements ou des tiers dignes de confiance. Ce chiffre reste conséquent même s'il est en baisse par rapport à l'année 2008 qui totalisait 520 placements directs.

Au-delà des enfants placés, il faut aussi comptabiliser les mesures d'A.E.D. (Aide Educative à Domicile) et d'A.E.M.O. (Action Educative en Milieu Ouvert) pour lesquelles les enfants sont maintenus dans leur milieu d'origine. Toujours en 2012, 564 A.E.D. ont été comptées, contre 127 en 2011, chiffre en nette augmentation donc, même par rapport à 2008 où l'on en comptabilisait 312. Les A.E.M.O. sont bien plus importantes encore avec 3183 mesures, chiffre en revanche, relativement constant sur les quatre années précédentes.

Si l'on comptabilise les 5412 enfants confiés à l'A.S.E., les 3747 actions éducatives ainsi que les 385 placements directs, nous arrivons à 9544 enfants accueillis et/ou suivis pour le département, soit 2,73 % des 350.000 enfants de 0-18 ans qui composent la population du département. A titre indicatif, le nombre d'enfants âgés de moins de 18 ans pris en charge par l'A.S.E. sur la France entière, est estimé au 31 décembre 2011, à 275.200, soit près de 19 % des enfants de cette tranche d'âge à l'échelon national<sup>4</sup>. Le nombre

---

<sup>3</sup> Borderies François et Trespeux François, avril 2014, « *Les bénéficiaires de l'aide sociale départementale en 2012* », document de travail, série statistiques n°187 de la D.R.E.S.S., page 31, <http://www.drees.sante.gouv.fr/IMG/pdf/seriestat187.pdf>.

<sup>4</sup> Séraphin Gilles, directeur de l'ONED (Observatoire National de l'Enfance en Danger), 9<sup>ème</sup> rapport au gouvernement et au parlement de l'ONED, mai 2014, travail collectif coordonné par Gilles Séraphin.



d'enfants accueillis pour le Pas-de-Calais représente 3,47% des 275.200 sur le territoire français.

En ce qui concerne donc la politique du département en termes de protection de l'enfance, nous noterons que 1491 enfants sur 9544 suivis, sont accueillis en établissements de type collectif (Maison d'enfants à caractère social). Au-delà bien entendu de la spécificité des situations, nous pouvons percevoir une tendance à favoriser soit l'accueil familial comme je le précisais plus haut, soit le maintien à domicile par divers dispositifs. Il faut par ailleurs ajouter que depuis 2012, d'autres outils de prise en charge ont été développés, inspirés de la loi de réforme de la Protection de l'Enfance du 5 mars 2007, tels que les D.M.A.D. (Dispositifs de Maintien et d'Accompagnement à Domicile) et les D.A.R.F. (Dispositifs d'Accompagnement au Retour en Famille). Ces outils prévoient un accompagnement avec une présence renforcée de travailleurs sociaux qui se rendent deux à trois fois par semaine au domicile de la famille de l'enfant concerné, ainsi qu'une astreinte 24h sur 24, 7 jours sur 7. Ces nouvelles mesures sont généralement confiées aux établissements qui se diversifient et transforment une partie de leur projet au profit de ces accompagnements. C'est aussi une question d'équilibre financier pour ces établissements qui sont de plus en plus confrontés aux difficultés de remplissage (97% exigé par la tarification) et aux difficultés budgétaires dues aux restrictions du financeur. Au sujet de ces dispositifs, il est trop tôt encore pour en mesurer les effets d'autant qu'ils interviennent après des accueils de durées relativement courtes.

Pour conclure sur ce contexte politique, je souligne que le département fait le choix d'adapter davantage les réponses aux besoins des bénéficiaires et de leur famille en favorisant d'une part, le maintien de l'enfant dans son milieu naturel en agissant sur les conditions de vie, et d'autre part, en favorisant l'accueil familial plutôt que collectif. Pour répondre à ses objectifs, le département traduit dans son schéma enfance et famille de 2011-2015, 21 actions qui visent à développer entre autres, les réponses administratives et à répondre aux besoins spécifiques des enfants qui vivent des placements longs.

### **1.1.2 Caractéristiques des bénéficiaires de l'A.S.E. du Pas-de-Calais.**

Le village d'enfants SOS implanté à Calais accueille 55 enfants en théorie, dont 10 sont issus d'un autre département (le Nord et le Val de Marne). A terme, le village accueillera 100 % d'enfants du Pas-de-Calais comme l'a souhaité la D.E.F. (Direction de l'Enfance et la Famille).

L'étude des bénéficiaires de l'A.S.E. nous permet de repérer dans le département, divisé en 9 territoires, un public dont les caractéristiques sont analogues à l'ensemble de l'effectif du village. La principale d'entre elles, est le lien entre la précarité des familles due à la prégnance des difficultés économiques et les facteurs socio-culturels. Cela explique

quelque peu, le budget alloué à l'A.S.E. pour adapter les réponses aux difficultés du public, budget représentant 107,30 € par an et par habitant. Ce critère classe notre département dans les six premiers de France dans ce domaine<sup>5</sup>. Il est utile d'apporter quelques éléments descriptifs du contexte économique et démographique.

Le département du Pas-de-Calais compte 1.490.820 habitants au 1<sup>er</sup> janvier 2015<sup>6</sup> dont 386.817 ont moins de 20 ans avec un peu plus de la moitié du sexe masculin (les 15-19 ans représentent 91.379 hab. dont une bonne moitié constituée d'hommes)<sup>7</sup>. La ville la plus peuplée du département est Calais avec 74.817 âmes. Le bassin d'emploi du calaisis qui comprend 63 communes pour 160.000 habitants, atteint 17,1 % de chômage au 1<sup>er</sup> janvier 2013, soit près de 8 points au-dessus de la moyenne nationale qui était de 9,9 %<sup>8</sup>. Au deuxième trimestre de l'année 2014, le niveau de chômage départemental atteignait 12,8 % alors que la ville de Calais continue de souffrir du même taux. Même si de grands projets se dessinent ou sont en cours (Calais « Port 2015 », modernisation de Nausicaa, Canal Seine-Nord-Europe, Louvre-Lens, etc.) à l'échelle de la région Nord-Pas-de-Calais et avec bientôt la Picardie en sus, le département et particulièrement la ville de Calais, est sinistré économiquement. Le port de Calais est le premier port de voyageur en France, sa chambre de commerce est l'une des plus riches, mais la population calaisienne est la plus touchée par le manque d'emploi et la précarité. Au même titre que la région minière, la région littorale n'a pas trouvé dans ses acteurs politiques et économiques la reconversion et l'innovation suffisante après les grandes périodes fastes de leurs activités spécifiques (la dentelle, le transit de voyageurs et le tunnel sous la manche pour Calais, la pêche pour Boulogne sur mer).

Une grande partie de la population souffre aujourd'hui des conséquences du manque de développement qui a trop longtemps tardé à se concrétiser. Au-delà des difficultés socio-économiques engendrant souvent une persistance des inégalités de naissances, viennent s'ajouter d'autres complications et souffrances constatées dans les admissions d'enfants à l'A.S.E. et dans notre établissement par conséquent. L'enquête de l'I.N.S.E.E. (Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques)<sup>9</sup> réalisée pour l'A.S.E. du Pas-de-Calais, fait état des différents types de difficultés et de leur fréquence en lien avec le facteur économique. C'est le cas pour les carences éducatives, de soin et de matériel que nous découvrons dans 89,1 % des admissions à l'A.S.E. Nous trouvons derrière, un

---

<sup>5</sup> Fabre Jérôme, coordinateur du rapport d'étude sur les parcours des bénéficiaires de l'Aide Sociale à l'Enfance dans le Pas-de-Calais, octobre 2013, I.N.S.E.E. (Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques), [www.insee.fr](http://www.insee.fr)

<sup>6</sup> Ministère des Finances et des Comptes Publics, décret 2014-1611 du 24 décembre 2014, journal officiel du 27 décembre 2014, disponible sur internet : [www.insee.fr](http://www.insee.fr)

<sup>7</sup> Ibid., [www.insee.fr](http://www.insee.fr), évolution et structure de la population du Pas-de-Calais, mise en ligne le 25 juin 2015.

<sup>8</sup> Ibid., [www.insee.fr](http://www.insee.fr).

<sup>9</sup> Ibid., rapport d'étude sur les parcours des bénéficiaires de l'Aide Sociale à l'Enfance dans le Pas-de-Calais, octobre 2013, I.N.S.E.E.

climat de violence dans 32,7 %, la séparation des couples parentaux pour 25,2 % des cas, des problèmes d'addiction dans 20,5 %. Puis il reste des familles avec des déficiences intellectuelles dans 7 % des cas, l'isolement dans 6,1 % et d'autres tourments et violences pour 9,8 %.

Le nombre de difficultés est plus important dans les familles dont les revenus d'activités sont plus faibles ; un tiers d'entre elles cumule au moins trois difficultés, alors que moins d'un cinquième des familles avec des revenus d'activités plus importants ne présente qu'une difficulté.

Pour les bénéficiaires de l'A.S.E., il existe une typologie des parcours selon leur durée respective en dix classes. Les quatre premières sont les plus significatives, il s'agit :

- 1- Des parcours centrés autour d'actions éducatives pour 42 % des bénéficiaires avec une durée de 4 ans de mesure ;
- 2- Des accueils de moyenne durée, soit d'un peu plus de 6 ans pour 24 % des bénéficiaires pour lesquels, nous ne parlons que de placement aussi bien institutionnel (Maison d'enfants à Caractère Social) que familial (famille d'accueil) ; la durée peut cependant aller jusqu'à 8 ans, notamment lorsqu'un placement chez une assistante familiale précède le placement institutionnel ;
- 3- Des accueils longs familiaux pour les placements en moyenne de plus de 10 ans, vécus par 19 % des bénéficiaires ; l'âge des enfants au début du placement est de 3 ans environ ;
- 4- Les accueils en établissement précédés d'actions éducatives pour 7 % des bénéficiaires avec une durée de 2,75 ans.

Nous retiendrons parmi toutes ces caractéristiques le lien que nous pouvons faire entre la durée relativement longue du placement et les difficultés psycho-socio-éducatives qui composent les milieux familiaux dont sont issus les enfants accueillis en village d'enfants à Calais. Exerçant dans le même champ de compétences que les institutions et les familles d'accueil à la fois, le village d'enfants se positionne à mi-chemin, c'est pourquoi nous parlons d'accueil de « type familial » plutôt que « d'accueil familial ». Mais à ce titre, le public accueilli est le même que dans la « classe 3 » pour les placements pouvant aller jusque 10 ans, voire plus au village d'enfants.<sup>10</sup> Si j'évoque le contexte économique de notre époque pour comprendre les difficultés du public et les raisons qui conduisent au placement, voyons dans l'histoire de l'humanité, ce qui a inspiré et forgé l'idée du retrait des enfants de leur milieu d'origine et définissons le concept de « placement ».

---

<sup>10</sup> En annexe n°1 un tableau exprime l'état du nombre de rencontres très faibles, entre enfants et familles qui attestent de la précarité des situations avec des parents dont les droits sont réservés.

### 1.1.3 Qu'est-ce que le placement ?

✓ Historiquement :

Le placement d'enfants à travers les siècles se définit et se justifie en fonction des époques et des contextes. Il a une vocation de charité, d'assistance et de philanthropie<sup>11</sup>. Dans l'antiquité, les stoïciens pratiquaient la charité qui exprimait l'amour de son prochain sans l'obligation de tendresse à son égard. La chrétienté a eu bien après, un rôle important en termes de charité, durant des siècles pour favoriser le recueil d'enfants dans des familles ou des orphelinats d'origine confessionnelle. Le monachisme chrétien a d'ailleurs eu un impact dans les mémoires jusqu'au 20<sup>ème</sup> siècle, par l'établissement de règles dont « l'obéissance » absolue au « supérieur » (et donc aux règles). Elle en fut la valeur fondamentale. La règle de Saint Benoît<sup>12</sup> vers le 6<sup>ème</sup> siècle, fut la plus répandue ; le jeûne et le châtement corporel par le fouet étaient d'usage pour les enfants afin d'être guéris<sup>13</sup>. Saint Vincent de Paul, en 1639, aura également pris une place importante dans l'histoire en créant « l'hôpital des enfants trouvés »<sup>14</sup>. Il institua des règles pour la prise en charge avec la mise en place d'un dossier, d'une réglementation pour répondre aux besoins vitaux de l'enfant, allant du placement dans des familles à la campagne, à l'instruction et à la surveillance. Bien sûr les influences sont par ailleurs multiples dans l'histoire de la prise en charge des enfants à l'instar d'Henri Pestalozzi, qu'évoque Michel Chaponnais dans son livre<sup>15</sup>. A la fin du 18<sup>ème</sup> siècle, Pestalozzi, adepte de Rousseau, après avoir accueilli une cinquantaine d'enfants pauvres et orphelins créa une entreprise industrielle qui s'avérera un échec mais une innovation pédagogique : l'autosuffisance qui reposait sur la capacité des plus âgés à produire pour les enfants plus jeunes. Hélas pour lui, les jeunes, une fois formés, étaient repris par les parents.

Nombreux par ailleurs, furent les enfants abandonnés qui étaient exposés sur un banc d'église, sous un porche ou une place publique, acte répréhensible selon les villes, de coups de fouets ou de bannissement. L'abandon était d'ailleurs moins risqué que l'avortement qui pouvait conduire à la peine de mort. L'horreur traversera les siècles ; l'écrit d'un procureur auprès du parlement de Toulouse à son substitut en 1776 est édifiant : « *Si l'exposition est un crime qui ne mérite aucun pardon, il est des cas où l'on doit fermer les yeux sur certains maux pour en éviter de plus considérables...on fait*

---

<sup>11</sup> Chaponnais Michel, 2005, « *Placer l'enfant en institution* », édition Dunod, page 7.

<sup>12</sup> Règle écrite par Benoît de Nursie vers l'an 530 pour guider la vie monastique, règle qui fut étudiée en l'an 775 par Benoît d'Aniane à la recherche d'une vie d'un ascétisme rigoureux, au même titre que les règles de St Pacôme, St Basile et St Colomban.

<sup>13</sup> A une époque pas si lointaine, couramment encore dans les années 70, le martinet, vendu dans les drogueries et les magasins de jouets, était d'usage dans les familles pour corriger un enfant sans que cela n'émeuve qui que ce soit dans la presse et en France en général.

<sup>14</sup> Vierdier Pierre, avocat spécialiste des droits de la famille et de l'enfant, octobre 2003, « *L'histoire de l'Aide Sociale à l'Enfance et de ses bénéficiaires* », aux journées d'études de l'ANPASE, à Hyères, [www.le-fil-dariane-france-asso.fr](http://www.le-fil-dariane-france-asso.fr).

<sup>15</sup> Ibid., « *Placer l'enfant en institution* », page 23.

*sagement de s'imposer le silence, de crainte qu'un excès de rigueur n'engage les personnes qui seraient dans le cas de tomber dans de pareils délits, de se mettre à l'abri de toutes poursuites en étouffant les enfants, en les précipitant dans les puits, les rivières ou les latrines. L'exposition ne mérite donc pas de poursuites. »<sup>16</sup>.*

En réalité, l'histoire du placement est liée au statut que nous accordons à l'enfant. Durant l'Antiquité, les romains considèrent l'enfant dénué de réflexion, c'est un non-citoyen. Puis au moyen âge, il est considéré comme un petit homme que l'on ne distingue généralement pas des mœurs des adultes ; il doit être reconnaissant et soumis aux adultes qui se sacrifient pour sa survie. C'est à partir du 19<sup>ème</sup> siècle qu'évolue la législation à l'égard des enfants avec une première loi en 1841 qui interdit de faire travailler les enfants de moins de 8 ans ! Puis en 1874, l'âge minimum est fixé à 12 ans. La loi sur la protection judiciaire de l'enfance maltraitée en 1889, marquera un vrai changement en protégeant l'enfant de la maltraitance et en prononçant la déchéance de l'autorité paternelle si nécessaire. En 1898, la loi sanctionnera plus lourdement les faits de maltraitance à l'enfant s'ils concernent les ascendants. Après ces deux avancées juridiques, le 20<sup>ème</sup> siècle verra apparaître encore trop lentement, les droits de l'enfant.

Malgré ces siècles d'expériences avec des précurseurs qui souvent se sont heurtés à leur époque, avec les temps de guerre, de famine et d'épidémie, le placement d'enfants est resté une question sensible avec encore des réponses approximatives en termes de pédagogie et d'efficacité. Le cheminement a été long avant de parler de respect de la personne, de citoyenneté et de responsabilisation. Depuis l'ère de la charité pour les enfants pauvres, en passant par l'assistance et la protection des enfants abandonnés à l'époque de la révolution, puis de la prise en compte des soins utiles aux enfants en difficulté et défaillants dans les années 70, nous sommes arrivés à parler « d'usager » dans les années 80. Finalement, conscient que la voie la plus éclairée en termes d'efficacité est celle de l'apprentissage de la citoyenneté, le placement est resté une solution mais il s'inscrit dans un projet qui inclut la dimension affective et familiale de l'enfant.

✓ Sur le plan sémantique :

Je constate dans ma profession, où je côtoie depuis 25 ans des enfants dits « placés », la même énergie chez eux à refuser, à s'adapter puis à investir les lieux et les personnes qui les accueillent. Qu'ils investissent ne veut pas dire qu'ils vont bien et qu'ils pourront se projeter dans une vie avec l'autonomie que nous espérons. En réalité le « placement » est censé protéger l'enfant tout en l'accompagnant dans ses apprentissages et en le pourvoyant d'une ou plusieurs relations affectives. L'enfant est donc investi parce qu'il est

---

<sup>16</sup> Citation de Jean Sandrin par Pierre Vierdier, [www.le-fil-dariane-france-asso.fr](http://www.le-fil-dariane-france-asso.fr).

un « investissement », il représente un « placement pour l'avenir » (le sien et celui des autres). Considérons l'enfant comme une valeur et à la différence de l'argent, une valeur qui revêt l'humanité qu'il nous faut préserver si nous voulons vivre dans le progrès. Progrès, avenir, humanité, valeur, différence, apprentissage, investissement, tous ces mots que nous retrouvons dans les livres et les discours lorsque nous voulons justifier l'action et le projet d'un enfant ou d'une société, nous finissons par dire que c'est un « bon placement » ou le « placement est nécessaire ». Dans le champ qui nous intéresse, voyons ce que signifie le vocable « placement ».

Si l'enfant « placé » déploie une énergie importante comme je le disais précédemment, c'est parce qu'il a d'abord été « éloigné » et « séparé » de ses parents. C'est un changement considérable dans sa vie. « *Eloigner, séparer, placer, trois actes qui pourraient ne pas se conjuguer* » explique le psychanalyste Henri De Caevel<sup>17</sup>. Dans le fait d'éloigner, je retiens l'intention bienveillante d'écarter d'une nuisance, d'un danger mais aussi d'une tentation dans l'intérêt de l'enfant, qui reste difficile à déterminer en réalité. L'intérêt de l'enfant a d'ailleurs fait l'objet d'un rapport d'étape réalisé par un groupe de travail avec le Défenseur des Droits<sup>18</sup>, j'en retiens l'importance qui est citée, de la notion de « sécurité » pour prévenir le risque de préjudice<sup>19</sup>. Dans l'action de séparer qui vient conséquemment ici, confirmer un besoin de « protéger », je crois important de développer une représentation qui conduit finalement au « placement ». Pour cela, Henri De Caevel<sup>20</sup> développe une définition du mot en scindant le préfixe « se » de « séparation » qui vient du verbe latin « *parere signifiant originellement « procurer » et par extension « faire naître», procurer la vie...* ». Dans l'encyclopédie du Larousse, « séparer » est issu, toujours du latin, de *separare*, soit de mettre à part les uns et les autres comme « *séparer les bons d'avec les méchants* ». Dans l'intervention de l'A.S.E. l'idée de « séparer » est davantage entendue comme l'éloignement du danger pour l'enfant plus que de « sevrer ». Il est intéressant alors de cerner le suffixe de séparer « parer » que nous retrouvons dans « préparer » et « réparer ». L'exercice est facile mais pourtant pas inutile si nous voulons attribuer au « placement » un but, une finalité qui prend soin du sujet dont nous parlons. Si la séparation peut être structurante et permettre de rebondir et donc de se « préparer » à la suite d'une vie en autonomie, il arrive que la séparation soit traumatisante et nécessite de « réparer ». « Réparer » pour reconstituer chez l'enfant, les facultés nécessaires à son développement. Henri De Caevel évoque

---

<sup>17</sup> De Caevel Henri, juin 2002, président du GRAPE, « *Le placement familial, une vieille histoire à réinventer* », livre dirigé par Denise Bass et Arlette Pellé, édition Erès, page 17.

<sup>18</sup> Rapport d'étape (HF/BD 22/05/2012), Défenseur des Droits Groupe de travail « *intérêt supérieur de l'enfant* ».

<sup>19</sup> Code Civil, article 371-1 sur l'obligation des parents à protéger l'enfant dans sa sécurité, sa santé et sa moralité pour assurer son éducation ; article 375 du CC sur la mise en place de mesures d'assistances éducatives lorsque l'éducation de l'enfant est compromise sous tous ces aspects.

l'expérience de la séparation terrifiante de l'enfant de ses parents par un tiers (travailleur social et/ou juge) : « ...cette expérience peut être comparée à un accouchement prématuré [...] qui ne fait pas souffrir que l'enfant mais aussi la mère, malade ou coupable »<sup>21</sup>. Pouvons-nous mieux comprendre ensuite la dimension inscrite dans l'idée du placement ? Le placement, qui, à fortiori, s'il y a séparation, sous-tend la responsabilité de « parer » l'enfant avec sa famille, soit de « mettre en état » pour reprendre la définition du Larousse. Si le placement consiste à la prise en charge de l'enfant dans l'idée de la suppléance parentale et non purement de la substitution, il existe alors « une place » pour tous les protagonistes (parents autant que professionnels) qui œuvrent dans « l'intérêt supérieur de l'enfant ».

Au regard de ce travail exploratoire de la notion de « placement », il convient aussi de distinguer le « placement familial » et le « placement institutionnel », en rappelant que l'accueil au village d'enfants se situe entre les deux avec le placement dit de « type familial » sur la base d'un projet d'établissement. Selon les paramètres (âge, enfant seul ou en fratrie, avec ou sans handicap, histoire familiale, etc.), un placement conviendra plus qu'un autre.

## **1.2 Approche des questions conceptuelles au village d'enfants SOS.**

### **1.2.1 Les professionnels face aux parents après l'admission**

La démarche d'admission d'une fratrie au village d'enfants est aujourd'hui un processus qui comporte plusieurs étapes. En premier lieu, la demande qui émane d'un service socio-éducatif partenaire (ASE, ADAE, SPRN) est étudiée par la commission d'admission du village, composée du directeur, du chef de service, du psychologue et d'un éducateur. Cette étape s'étale sur une durée allant de deux semaines à trois mois pendant laquelle, l'éducatrice familiale est sollicitée pour rencontrer les enfants si les critères d'admission sont réunis. A ce stade, si l'éducatrice familiale vient à démontrer de manière argumentée une impossibilité pour elle d'accueillir la fratrie, l'admission n'aboutit très probablement pas. Il est arrivé aussi qu'elle se montre très motivée pour concrétiser l'admission et que la commission d'admission oppose un avis qui rend le projet rédhibitoire. L'âge des enfants, l'histoire commune, le traumatisme du parcours familial, la durabilité du projet (court, moyen ou long terme), l'absence de handicap physique et/ou mental lourd, l'envie des enfants sont des critères requis pour valider la demande d'admission. La viabilité du projet repose ensuite sur le respect de ces critères, mais bien sûr pas seulement. La

---

<sup>20</sup> Ibid., page 20.

<sup>21</sup> Ibid., page 22.

rencontre doit avoir lieu entre les enfants et l'accueillante. Débute alors la « mission d'accompagnement » pour une équipe, et la « mission de prise en charge » pour l'accueillante. Les enfants vont commencer à manifester des traits qui les caractérisent et que nous regardons la plupart du temps comme des symptômes : enfant qui recherche sans cesse le contact, enfant avec tendance à tout gérer, enfant intrusif, enfant effacé, taciturne, enfant susceptible, agressif, voire violent, opposé, triste, etc. L'éducatrice familiale devra être attentive à tous ces comportements, y faire face sans discrimination et envelopper de toute sa chaleur et sa tendresse les enfants qu'elle accueille.

La famille (père, mère, ou autre) devra continuer à participer au suivi, éventuellement à la prise en charge (selon les droits qui leur sont accordés), avec la continuité de l'intervention et la persistance du geste et de la parole de l'accueillante et de l'équipe éducative qui se veulent bienveillants. Comment s'organise alors, la pensée de l'enfant pour se préserver du conflit de loyauté qui s'impose à lui ? Si la place des parents est devenue centrale, comment s'articule leur prise en compte dans notre projet ?

Est-il possible de donner une place à un ou des parents sans oublier qu'ils ont perdu leur autorité au quotidien ou leur fonction de protecteur à l'égard de leurs enfants face à la justice ?

Il me paraît important de se souvenir de cela pour éviter peut être des postures professionnelles pressantes et exigeantes à l'égard des parents. De plus, je crois qu'une relation équilibrée entre le parent et le professionnel qui a la responsabilité de la prise en charge de l'enfant, permet une relation parent-enfant bénéfique. Il n'y a rien à apprendre à un parent qu'il ne puisse découvrir par lui-même. C'est donc selon moi, avec les professionnels qu'il faut travailler pour favoriser l'émergence des compétences parentales dès lors où les droits des parents ne sont pas réservés. Toutefois pour les parents aux agissements destructeurs, il est sans doute préférable de ne pas les intégrer dans le projet d'actions concrètes, en revanche, les prendre en compte dans notre discours éducatif reste incontournable.

La formation en intra et les groupes de travail avec l'équipe éducative intervenant dans la relation avec les familles ou participant à faire exister la place de celles-ci, sont donc fondamentaux. Ces temps de réflexion et d'introspection sont utiles au village comme dans tout établissement ou service social ayant à faire face aux familles démunies. Dans leur ouvrage « Culture et bientraitance », Huguette Desmet et Jean Pierre Pourtois<sup>22</sup>, font référence à plusieurs auteurs dont Enriquez (1997) et Kaës (1998) pour mettre en exergue une « relation homothétique » entre les modes relationnels observés au sein des équipes professionnelles et le type de relation que ces professionnels proposent au public

---

<sup>22</sup> Desmet Huguette et Pourtois Jean Pierre, 2005, « Culture et bientraitance », édition « De Boeck », page 205.



pour lequel ils travaillent. Est-ce que les professionnels s'appuient réellement sur leur singularité sociale et culturelle en menant leur mission ? Y a-t-il au village une identité collective de travail ou une équipe composée d'identités multiples ?

Dans la mise en place des actions à mener, je m'interroge ici, sur le risque d'uniformisation et de ses conséquences, en ramenant tout ce que nous faisons, à un guide de bonnes conduites ou de fonctionnement. S'il est important de faire ce que nous avons écrit (décider) dans un projet rassembleur, il est également primordial de préserver ce qui nous compose et nous a construit individuellement et de cultiver nos différences. Les trois formes d'intégration sociale que nous avons intégrées, à savoir les liens affectifs (amour, amitié), les relations juridiques (Droit) et les valeurs (solidarité), doivent nous rassembler autant qu'elles doivent nous distinguer. Ces trois points d'ancrage nous les avons intégrés extérieurement au milieu professionnel, ce qui a donc participé à nous créer une identité singulière. Ainsi observée, une équipe de professionnels est une diversité culturelle en soi que je dois toujours permettre d'exister. Conscientes de leur richesse culturelle et/ou sociale, et de leurs singularités légitimes et choisies, les personnes qui composent un service ouvert à la « différence » et qui ne constituent pas un bloc uniforme institutionnalisé et institutionnalisant, auront davantage d'aptitudes à accepter des parents avec leurs origines sociales et/ou culturelles.

### **1.2.2 La triangulation parents-enfants-accueillantes**

La triangulation parents-enfant-éducatrice familiale<sup>23</sup> représente la réalité du placement et pose donc un principe de travail à intégrer par les accueillantes elles-mêmes. Ce principe sous-tend un autre triptyque composé de trois champs qui structurent la façon dont se construit la place des parents dans le Droit. Il s'agit de **la filiation, l'autorité parentale et l'éducation**, que Xavier Charlet<sup>24</sup>, juge des enfants, rappelle et inscrit dans le cadre de la « parenté » dans un rapport à l'O.N.E.D. En traversant ces trois champs, il y a un socle commun à découvrir sur le thème de la « parenté », avec leurs composantes ou sous-champs que sont les « compétences », les « prérogatives » puis la « loi » au sens naturel comme au sens juridique.

- Les compétences rejoignent le thème de l'**éducation** de l'enfant qui est l'affaire des adultes, parents ou professionnels. Qu'elles soient issues du parent ou du professionnel, les compétences doivent s'appuyer sur des techniques et des valeurs communes.

---

<sup>23</sup> Nous intégrons la fonction de l'éducatrice familiale dans la triangulation puisqu'elle est centrale dans le projet d'établissement et représente l'élément le plus important dans ce qui constitue l'accueil de type familial.

<sup>24</sup> Xavier Charlet, juge des enfants, chargé de mission à l'ONED, rapport de septembre 2013 « *quelle parentalité partagée dans le placement ?* », 127 pages.

- Les prérogatives font référence à l'**autorité parentale**, celle du responsable légal pour tout acte principalement non usuel (légalement). Mais cette autorité parentale peut être mise à mal dans son exercice et son sens par les personnes qui exercent affectivement et quotidiennement, une autorité naturelle pour tous les actes usuels. Par exemple lorsque le parent s'est montré maltraitant ou a commis un délit et se trouve incarcéré, il peut être difficile pour une accueillante de concevoir que l'accord de ce parent soit obligatoirement requis pour un projet ; l'enfant reste sous la responsabilité d'un parent qui s'est marginalisé par rapport à la loi.
- Enfin la loi afin d'évoquer ce qui pose tout d'abord, un cadre juridique pour préciser la **filiation**. De fait, la filiation est traitée sur le plan biologique et légal. Mais elle peut être également affective et multiple. Là aussi naturellement et progressivement, la filiation sociale peut et doit compléter la filiation initiale pour constituer un ensemble de valeurs morales.

Ainsi ces trois composantes complexes issues des trois champs qui posent le cadre de la parenté, forment un socle de valeurs collectives pour devenir le **dénominateur commun** de la communication dans la triangulation parents-enfant-éducateur familiale.

Dans la réalité, il est difficile d'appréhender totalement dans cette dimension, l'accompagnement des enfants dans leur développement. La prise en charge de type familial au village d'enfants participe à creuser l'écart entre le mode de vie parental et celui offert avec le placement. En outre, malgré la présence d'un plateau technique, les difficultés s'apparentent quelque peu au mode de prise en charge familial des familles d'accueil. Pour mieux comprendre comment peuvent être investis les axes de la parentalité comme le démontre Nathalie Chapon-Crouzet dans l'ouvrage « La bientraitance en situation difficile »<sup>25</sup>, il convient d'évoquer les différents modes de suppléance. Elle en présente quatre :

- Le premier : « *la suppléance substitutive* » que nous retrouvons dans les placements de longue durée et qui se caractérise par la substitution à la famille avec l'action de l'accueillante ;
- Le second : « *la suppléance partagée* » en référence à une double filiation, reflet d'une parentalité partagée (entre accueillante et parents) qui se construit en fonction du présent en tenant compte du passé ;
- La troisième : « *la suppléance investie* » avec une prédominance de la famille soutenue par la famille d'accueil ;

---

<sup>25</sup> Chapon-Crouzet Nathalie, 2006, « *La bientraitance en situation difficile* », dirigé par Huguette Desmet et Jean Pierre Pourtois, édition L'Harmattan », page 220.

- La quatrième : « *la suppléance incertaine* » où la famille d'accueil semble peu s'investir et où la famille d'origine est faiblement impliquée. L'enfant est isolé affectivement.

Avec le public d'enfants que nous accueillons au village, nous sommes davantage dans une suppléance substitutive avec une faible tendance à la suppléance partagée. Les placements sont longs et beaucoup de parents sont difficiles à mobiliser pour diverses raisons.

Le travail réalisé par le plateau technique est perfectible ; nous sous-estimons en effet le besoin de reconnaissance et la quête identitaire des enfants sur fond de conflit de loyauté. En approche psychologique, le travail de différenciation et celui d'individuation sont évoqués pour définir la complexité de la maturation de l'enfant et de son émancipation.

### **1.2.3 La problématique de l'attachement et la peur de l'abandon**

*« Lorsqu'une figure alternative apparaît secondairement dans la vie d'un enfant, celui-ci est marqué par ses précédentes expériences. La mise en place d'une nouvelle relation va être conditionnée par les croyances qu'il a élaborées à partir de son histoire »<sup>26</sup>.*

Même si le contexte est différent de celui des assistantes familiales du conseil départemental qui accueillent à leur domicile les enfants confiés à l'ASE, les accueillantes du village d'enfants sont aussi des personnes qui vont peu à peu, devenir des personnes de ressources affectives et rassurantes, autrement dit, des figures alternatives. A ce sujet, Muriel Darmon présente dans son livre sur la socialisation, les notions d'autrui significatif et d'autrui généralisé. Elle en présente une définition de Peter Berger et Thomas Luckmann qui eux-mêmes se sont inspirés de l'approche psychosociologique d'un philosophe du début du 20<sup>ème</sup> siècle, George Herbert Mead : « *Un « autrui significatif » est une personne qui entoure concrètement, spatialement et affectivement l'enfant : celui par qui passe une part de sa définition propre et qui se trouve, pour cette raison, investi d'une importance singulière, celle d'un autrui qui compte dans le processus de socialisation. Dans un deuxième temps, et progressivement, le cercle des relations qui construisent l'enfant s'étend, jusqu'à former un « autrui généralisé »<sup>27</sup>.* Nous comprenons que la situation mise en place au village d'enfants entre des enfants et une accueillante n'est pas neutre sur le plan des sentiments.

---

<sup>26</sup> Miljkovitch Raphaëlle, 2010, « *Les attachements multiples* », du dossier thématique de l'ONED : « *La théorie de l'attachement : une approche conceptuelle au service de la protection de l'enfance* », coordonné par Nathalie Savard, page 45.

<sup>27</sup> Darmon Muriel, 2010, « *La socialisation* », édition Armand Colin, chapitre: « *Socialisation secondaire et reconstruction de l'individu* », page 68.

L'environnement social d'un enfant placé et accueilli au village, se constitue de divers professionnels et principalement d'une éducatrice familiale avec une présence importante et durable. Elle vient dans une maison où les enfants restent continuellement, et en repart, ce qui contribue aussi à donner au lieu, un sentiment de sécurité. Pour des enfants accueillis durant les premières années, alors qu'ils étaient dans un processus de socialisation primaire et « plurielle », le besoin de sécurité est fondamental. Muriel Darmon rappelle par ailleurs que : « *Tout ce qui se joue dans l'enfance ne se joue pas dans la famille* », d'où la socialisation plurielle<sup>28</sup>. L'instauration de ces conditions de vie contribue à l'élaboration du registre affectif que propose le projet associatif avec la « mère SOS » qui devient alors, de fait, une figure d'attachement. Mais qu'en est-il des enfants qui ont vécu les années de la petite enfance dans des conditions d'inconstance et de précarité affective ? Les troubles engendrés peuvent-ils être atténués ? Notre organisation est-elle suffisamment solide pour prendre en charge les enfants qui souffrent avec des symptômes récurrents des troubles de l'abandon ? La citation au début de ce paragraphe de Raphaëlle Miljkovitch, annonce que le travail à entreprendre pour une personne qui offre une alternative en termes d'offre affective, sera plus complexe, ce que nous sous-estimons probablement.

Si nous parlons sans crainte de l'amour à donner à ces enfants pour compenser et soigner leurs plaies psychologiques, avons-nous toujours les « bonnes secouristes », ou tout au moins, sont-elles suffisamment préparées à répondre aux enfants et à faire face à leurs comportements déstabilisants qui ne sont que les symptômes de leurs souffrances issues d'un vécu traumatique ?

Je m'interroge sur la notion de caregiving<sup>29</sup> et son appréhension en termes d'efficience auprès de nos équipes pour favoriser la modification de ce que John Bowlby nomme le M.I.O. (Modèle Interne Opérant) : « *Ce sont des représentations mentales, conscientes et inconscientes, du monde extérieur et de soi à l'intérieur de ce monde, à partir desquelles, l'individu perçoit les événements, entrevoit le futur et construit ses plans* »<sup>30</sup>.

Le soutien aux éducatrices et aux aides familiales qui entourent les enfants est sans doute indispensable si nous évaluons la persévérance requise pour une prise en charge aussi complexe. Les travaux complémentaires sur la théorie de l'attachement de Mary Ainsworth<sup>31</sup>, apportent une illustration sur la complexité d'une relation avec les enfants souffrant de la séparation. Mis en situation de stress, dans le cadre d'une étude

---

<sup>28</sup> Ibid., page 45.

<sup>29</sup> Pinel-Jacquemin Stéphanie, docteure en psychologie et Nathalie Savard, psychologue chargée d'étude à l'ONED, doctorante à l'université de Toulouse II « *En 1988, Bowlby va définir le « caregiving » comme le versant parental de l'attachement (Bowlby, 1988). Il représente la capacité à donner des soins, à s'occuper d'un plus jeune que soi que ce soit au niveau physique ou affectif* », évoqué dans le dossier thématique de l'ONED sur la théorie de l'attachement, page 12.

<sup>30</sup> Ibid., page 14.

empirique, elle fait apparaître des comportements différents chez les enfants qu'elle classe ainsi :

- L'enfant « *sécurisé* » qui se sert de sa mère comme une base de sécurité, il ne manifeste pas d'inquiétude au moment de la mise à distance ;
- L'enfant « *insécure évitant* » ou « *anxieux-évitant* » qui ne compte pas sur sa mère pour le sécuriser, il est dans l'évitement de la figure d'attachement au moment de la réunion, il ne résiste pas d'être pris dans les bras, mais ne cherche pas à conserver le contact ;
- L'enfant « *insécure résistant* » ou « *anxieux-résistant* », il est très malheureux pendant l'absence de sa mère, mais ne veut pas de son contact à son retour, il est dans la colère et la résistance relationnelle ;
- L'enfant désorienté-désorganisé, qui se fige lors de la réunion avec la mère. Il s'agit d'enfants pour beaucoup, victimes de maltraitance ou témoins de violence.

L'approche de tous ces comportements par les accueillantes, relève donc d'une grande patience à défaut d'en percevoir toutes les causes. Avec le temps, la répétition de l'action de l'accueillante peut porter ses fruits. Dans la théorie sur l'attachement de J. Bowlby, il y a deux versants importants : la sécurité et l'exploration. Le premier peut être assuré par le village d'enfants, mais s'il est défaillant, le second versant sera l'aptitude que l'enfant développera. Ce sont des situations que nous avons connues et peu comprises. Elles sont ressenties comme des échecs par les quelques accueillantes qui les ont vécues parce qu'elles ont conduit à la réorientation des jeunes concernés ou à des difficultés à gérer l'autonomie à la majorité. Mais en réalité, c'est à l'ensemble du village qu'incombent ces revers.

#### **1.2.4 L'adolescent et la fratrie**

Comment concilier l'accueil de fratrie et l'inscription dans un projet individuel ? Quels types de liens se créent lorsque deux fratries partagent leur quotidien ? Ces questions et d'autres, ont été posées au colloque qui s'est tenu le 9 novembre 2006 à l'UNESCO, sur le thème de « *la fratrie dans le cadre du placement* ». Rémy Mazin, directeur adjoint de SOS Villages d'Enfants France à l'époque, a participé à ce colloque. Il rappelait, dans une interview<sup>32</sup>, l'engagement de l'association pour que soit inscrit dans la nouvelle loi qui allait suivre sur la réforme de la protection de l'enfance du 5 mars 2007, la non-séparation

---

<sup>31</sup> Ibid., page 13 et 14.

<sup>32</sup> Les cahiers de SOS Villages d'Enfants, 2006, « *la fratrie dans le cadre du placement* », magazine produit par l'association, édition n°1.

des frères et sœurs dans le cadre du placement<sup>33</sup> en référence à l'article L 371-5 du Code Civil. L'association ainsi que les acteurs sociaux affirment aujourd'hui avec force, qu'un enfant supporte mieux la séparation d'avec ses parents s'il est placé avec ses frères et sœurs. Il ne s'agit donc pas de remettre en cause ce progrès quand il est concrétisé. Cependant, je veux mettre en éclairage le contexte du village d'enfants par rapport aux adolescents. Le projet d'établissement du village de Calais ne prévoit pas de structure spécifique pour l'accueil des adolescents. Ces derniers, dans le cas des placements longs, évoluent au gré de la prise en charge de l'ensemble des enfants du pavillon. L'histoire du pavillon d'accueil s'écrit selon les aptitudes des enfants qui grandissent et exigent alors de plus en plus de patience et d'adaptation de la part de l'éducatrice familiale. Il est utile ici d'apporter un éclairage théorique<sup>34</sup> sur le fonctionnement de la fratrie pour comprendre les difficultés qui peuvent apparaître de manière exacerbée dès le début de l'adolescence.

La littérature en sciences sociales fait émerger trois angles d'approche :

1. La fratrie du point de vue de la mobilité sociale et de la transmission familiale (différence entre avant la révolution de 1789 et notre époque). Un enfant a plus de chance d'atteindre une position sociale, si son ou ses aînés ont réussi à l'atteindre avant lui.
2. Le lien fraternel est questionné en tant que tel ; la fratrie est le lieu d'expérience de différents statuts et le lien fraternel (statutaire ou affinitaire) devient l'ébauche du lien social. C'est le lieu où l'individu est également inscrit comme semblable et différent à la fois, soumis à la dialectique de l'égalité et de la hiérarchie.
3. La fratrie recomposée, porte d'entrée de loin la plus visible qui interroge sur ce qui définit une fratrie aujourd'hui. Les recherches montrent que pour s'apparenter dans ces fratries, il y a investissement de sens dans les critères opérant dans les fratries « classiques » : le sang, la résidence, l'enfance.

En bref, la fratrie est considérée comme un espace de tensions et de contradictions entre différents principes d'organisation du lien social :

- entre ressemblance et différence ;
- entre déterminisme et liberté ;
- entre statut et affinité ;
- entre égalité et hiérarchie.

---

<sup>33</sup> Code civil, article 375-7 modifié par la LOI n°2010-769 du 9 juillet 2010 - art. 3 : « *Le lieu d'accueil de l'enfant doit être recherché dans l'intérêt de celui-ci et afin de faciliter [...] le maintien de ses liens avec ses frères et sœurs* ».

<sup>34</sup> Cahier SOS n°6 en 2012, résultats d'une étude sur les liens fraternels pendant le placement, menée par les associations SOS Villages d'Enfants de France, d'Italie, d'Espagne, d'Allemagne et d'Autriche, associées aux universités et services de protection de l'enfance.

Du point de vue psychologique, il existe trois grands courants théoriques :

1. Les théories psycho dynamiques et développementales, partant de l'idée que l'enfant ne se construit pas seul mais dans un contexte de liens qu'il noue avec les adultes et avec ses pairs. Processus qui permet de se représenter le psychisme de l'autre, préalable à la construction de soi, qui doit s'accompagner du processus de différenciation ;
2. L'approche psycho sociale pour différencier le lien fraternel et les relations fraternelles. L'objectif n'est plus l'analyse du sujet mais celle des phénomènes de groupe dont chacun des membres poursuit des intérêts, a des ressources, des alliés et des ennemis.
3. Les théories systémiques et psychanalytiques de la famille. Tout changement dans un ensemble d'éléments interactifs (la fratrie, un microsystème) faisant partie lui-même d'un système plus vaste (la famille), affecte les autres sous-systèmes.

Qu'en est-il alors des situations familiales complexes et en dysfonctionnement que nous rencontrons : le lien fraternel peut-il être ou devenir une ressource exploitable pour chaque enfant ? Notre expérience nous permet d'évaluer une situation familiale au niveau de la fratrie. Nous sommes en mesure d'apprécier et de décider si les frères et sœurs peuvent vivre dans un même lieu sans empêcher l'un d'entre eux d'évoluer. En revanche, la période de l'adolescence fragilise le projet de vie ensemble. Les besoins du jeune évoluent et complexifient sa prise en charge sur le pavillon. Un travail de recherche et d'analyse mené par Katherine Beauregard<sup>35</sup> à Montréal appuie une hypothèse qui concerne le statut du frère (ou de la sœur) aîné(e) dans les dyades de frères et sœurs. K. Beauregard fait une interprétation en se référant à la théorie de Bank<sup>36</sup> sur l'attachement fraternel : « *la direction de l'attachement fraternel s'oriente souvent des plus jeunes vers les plus âgés* ». Cela me pose la question et l'importance du rôle joué par l'aîné au moment de l'adolescence. Il est connu que, pour le jeune durant cette période de la vie, les contacts avec les pairs et les partenaires amoureux se substituent progressivement aux contacts avec les membres de la fratrie (Steinberg, 1988)<sup>37</sup>. Cependant, les aînés du village d'enfants restent très attachés à la maison familiale qui les accueille, ainsi qu'à leurs plus jeunes frères et sœurs, malgré les pressions internes et externes liées à la

---

<sup>35</sup> Beauregard Katherine, 2003, « *Qualité de la relation fraternelle et adaptation psychosociale des frères et sœurs placés conjointement ou séparément en famille d'accueil* », thèse présentée à la Faculté des études supérieures à l'université de Montréal, en vue de l'obtention du grade de « Philosophiae Doctor en psychologie », 150 pages, disponible sur <http://www.oned.gouv.fr/system/files/ao/recherche-beauregard.pdf>

<sup>36</sup> Ibid., page 103.

<sup>37</sup> Ibid., page 104.

puberté. Nous constatons que c'est souvent la communication entre ces adolescents et leurs accueillantes qui dysfonctionnent. Leur mission est quotidienne, très pragmatique et ne leur permet pas facilement de s'extirper de l'émotion que renvoie l'adolescent par ses attitudes contestatrices. Les jeunes ne sont pas contre leur figure nourricière et affectueuse, ils sont, selon moi, pour leurs désirs. Les accueillantes l'entendent sans pour autant, pouvoir prendre un recul nécessaire à cette prise en charge.

Les pulsions d'ordre sexuel dues aux changements physiologiques, leur donnent un prisme nouveau. « *On passe notre vie à se métamorphoser* », démontre Boris Cyrulnik<sup>38</sup>. La première grande métamorphose se produit avec l'explosion du langage entre le 20<sup>ème</sup> et le 30<sup>ème</sup> mois. C'est par les mots et plus seulement avec les gestes que nous agissons sur le monde. Puis, « *la deuxième grande métamorphose est celle de l'adolescence où l'apparition du désir sexuel nous désengage de notre premier objet d'attachement.* »

L'adolescent cherche à devenir propriétaire de ce corps soumis aux changements et à se soustraire de l'autorité parentale. De Singly parle de « l'adonnaissant »<sup>39</sup> : « *il célèbre la messe du temps présent. Ses parents se préoccupent plus que lui de son avenir, ils le lui rappellent, ils s'étonnent même qu'il ne s'en soucie pas plus* ».

Le concept de l'adolescence pour évoquer cette transition de l'enfant vers un statut d'adulte, est par ailleurs un concept relativement moderne. La notion de l'enfance apparaît vers la fin du 18<sup>ème</sup> siècle, mais le terme d'adolescence reste absent des dictionnaires. Il faut attendre le milieu du 19<sup>ème</sup> siècle avec les progrès de la science et de la médecine, puis les débuts de l'enseignement obligatoire à la fin de ce même siècle pour qu'il soit défini. *Au 20<sup>ème</sup> siècle, il ne faut pas oublier que l'adolescence est un luxe qui est réservé en particulier aux pays industrialisés. Dans la plupart des pays du monde, ça n'existe toujours pas ; on passe directement de l'enfance à l'âge adulte autour de la puberté* », nous dit le psychiatre et psychanalyste Patrice Huerre<sup>40</sup>. Ainsi, les travaux de Margaret Mead<sup>41</sup> montrent par exemple que chez les habitants de Samoa, l'adolescence n'existe pas. Idem pour certaines cultures africaines où l'enfant passe avec des rites de passage à la vie d'adulte, connus de tous, sans connaître de transition. Des chercheurs sur la question avance le postulat du lien entre la nature de l'adolescence et le degré de complexité de la société soit : plus une société est complexe, plus l'adolescence est longue et difficile.

---

<sup>38</sup> Cyrulnik Boris, 2002, « *Adolescence* », T.20 n°1 Nouages, édition Georg, chapitre « *attachements et interdits* » page 97.

<sup>39</sup> De Singly François, 2006, « *les adonnaissants* », édition Armand Colin, chapitre 2 page 58.

<sup>40</sup> Huerre Patrice, 1997, « *Adolescents et lieux d'écoute* », édition du Centre Départemental de l'enfance du Morbihan, coordonnée Leray Jean Michel et Coupey Pierre, chapitre : « *l'adolescence, approche historique* », page 103.

<sup>41</sup> Mead Margaret et Clairevoye Jean, 1972, « *le fossé des générations* », Editions Denoël-Gonthier, 153 pages.



Si dans la Rome antique la puberté signifiait à la fois changement physiologique et droit nouveau accordé au sujet, aujourd'hui, dans notre société occidentale, la physiologie est bien en avance sur l'émancipation et le droit. Cependant, la puberté doit être le début du processus d'individuation. Le jeune n'est plus un petit. Il revendique ses droits même s'il n'est pas encore un adulte, il refuse la réduction identitaire de n'appartenir qu'à la famille. De Singly précise que cela ne signifie en rien que l'enfant devient un adulte : « ...le malade a des droits en tant que personne, cela n'implique pas qu'il prenne la place du médecin. Il a seulement plus de pouvoir dans la relation ». <sup>42</sup>. Le jeune a besoin de s'identifier à d'autres idoles en s'appuyant sur des valeurs intériorisées qu'il met à l'épreuve dans un groupe de pairs. Ils expérimentent des espaces éloignés de la sphère familiale.

L'adolescent placé tardivement ou dans sa prime enfance, a vécu à un moment ou à un autre, des carences éducatives et affectives graves. Boris Cyrulnik <sup>43</sup> évoque l'importance pour ces enfants, d'apporter l'affection qui les réchauffera et contribuera à contrecarrer ce qu'ils ont appris en termes d'attachement de type insécure. C'est l'objet principal du projet de SOS village d'enfants.

L'apparition de ces carences tôt dans la petite enfance amènera très probablement des séquelles et des conséquences importantes et graves. Ces adolescents manifestent souvent un dysfonctionnement psychique : une partie d'eux reste très adaptée à la réalité alors qu'une autre, présente de pénibles conflits et sentiments violents qui apparaissent régulièrement face aux situations traumatisantes. Chez les jeunes placés, trois catégories de troubles psychiques sont repérés selon Maurice Berger <sup>44</sup> :

- les troubles de la représentation de soi qui se traduisent par des difficultés à acquérir le sens du temps, de l'espace et de la continuité ;
- les troubles de l'estime de soi apparaissant sous la forme de sentiment chronique de dépression, de vide, qui amène le jeune à toujours vouloir être en groupe ou collé à un adulte. Ces jeunes sont souvent prêts à tout pour éprouver un sentiment d'appartenance. D'autres défenses antidépressives se manifestent par des comportements de toute-puissance ;
- les troubles au niveau du contrôle pulsionnel de l'enfant qui s'expriment par des réponses inadéquates lorsqu'il est confronté à une situation conflictuelle ou agressive : violences, fuite, autodestruction, automutilation.

---

<sup>42</sup> De Singly François, 2006, « *les adonaissants* », édition Armand Colin, introduction page 12.

<sup>43</sup> Cyrulnik Boris, 2002, « *Adolescence* » T.20 n°1 Nouages, édition Georg, chap. « *Attachements et interdits* » page 101.

<sup>44</sup> Berger Maurice, 1997, « *l'enfant et la souffrance de la séparation* », édition Dunod, page 98.

Pour les jeunes sujets à de tels troubles psychiques, Nous ne pouvons imaginer que le placement soit une réponse suffisante. A l'exception des cas liés à la théorie de la résilience, « *ressort intime face aux coups de l'existence* »<sup>45</sup>, ces troubles psychiques se poursuivent et s'amplifient à la période de l'adolescence.

Ces éclairages théoriques permettent de mieux appréhender la question de la fratrie et des enfants et adolescents qui la constituent. Nos réponses éducatives en la matière s'appuient souvent sur un projet de démarrage qui est l'accueil de la fratrie que nous tentons de préserver comme l'entité indispensable. Mais dans certaines situations, avec des adolescents, il est nécessaire d'apporter d'autres réponses favorisant le dialogue et la reconnaissance avec le jeune qui a besoin de mettre à distance le poids des responsabilités dues à son histoire et à son rang.

L'adolescence est donc une préoccupation et un concept que nous avons à prendre en considération et qui bouscule le projet de la « fratrie », celui de vivre ensemble. Cela est d'autant plus vrai que les adolescents sont nombreux au village d'enfants.

- En 2008, la tranche des plus de 14 ans représentait, 37,5 % de l'effectif et les plus de 16 ans, 27 %. Cela donnait un âge moyen pour le village d'enfants au 31 décembre 2008, de 12 ans et deux mois avec une moyenne du temps de présence de 5 ans et un mois.
- Fin 2014, les préadolescents et adolescents représentent la moitié de l'effectif du village avec un âge moyen de 11 ans. La tranche des 11-13 ans représente 14 %, les 14-15 ans, 25%, et les 16-18 ans, 13,5 %. La durée moyenne de temps de présence a baissé en 2014 avec l'arrivée de trois fratries, elle est tombée à 4 ans. Cependant 27 enfants ont plus de 4 années de présence actuellement dont 14 d'entre eux ont un parcours de 8 ans.

Nous pouvons comprendre que les adolescents fassent aisément parler d'eux vu leur nombre. Toutefois, la prise en compte de leurs préoccupations est concurrencée par la prise en charge des enfants plus jeunes à peine moins nombreux, dont 8 d'entre eux ont moins de 6 ans et donnent moins de « fil à retordre » aux accueillantes. Le projet d'établissement devra-t-il intégrer une spécificité d'accompagnement des adolescents ?

---

<sup>45</sup> Cyrulnik Boris, 1999, « *un merveilleux malheur* », éditions Odile Jacob, page 32.

### **1.3 A propos de l'accompagnement éducatif, quels effets ?**

#### **1.3.1 Les failles d'ordre relationnel.**

Face à l'immensité de la mission que représente la prise en charge d'une fratrie pour plusieurs années, souvent jusqu'à la majorité, les satisfactions s'alternent avec les déceptions ou les sentiments d'impuissance provoqués par des échecs récurrents dans le domaine scolaire ou des apprentissages en général (prise en charge personnelle, relationnel, social). Dans toute organisation, qu'elle soit familiale ou institutionnelle, il existe des failles en termes de réponses éducatives. Elles révèlent les imperfections d'un précepte ou exacerbent la sensibilité des enfants.

De manière générale, nous retrouvons chez les enfants accueillis en village d'enfants, comme pour beaucoup d'enfants confiés à l'Aide Sociale à l'Enfance, une fragilité psychologique qui ne tolère pas l'incohérence des professionnels, même engagés, qui s'alternent ou se succèdent. Cela a des conséquences sur le comportement des enfants et des jeunes, qui peuvent se traduire par la mise en place de stratégies inconscientes bousculant les règles et pouvant créer un climat de doute et d'insécurité. Par exemple, les enfants peuvent profiter de la crédulité d'une aide familiale remplaçant la mère SOS, pour imposer certains caprices et imposer leurs règles ; des conflits apparaissent et certains enfants manifestent leur intolérance à cohabiter ; les adolescents, eux, entrent dans un jeu d'inertie. L'inverse est possible également. Il arrive en effet, qu'avec l'arrivée de l'aide familiale, le changement positif de comportement des enfants tend à faire croire que la mère SOS ne soit pas dans le bon tempo avec eux. Nous nous interrogeons alors, sur la pertinence du mode relationnel agissant entre les enfants et leur mère SOS. Ce qui peut être perçu comme quelque chose de positif dans cette situation relativement classique, peut devenir problématique du fait de la récurrence et de la lassitude de l'adulte à y être confronté. Le rôle de l'éducateur est important dans ce type de situation, parce qu'il doit pouvoir amener les protagonistes à sortir de leurs émotions et aider à la compréhension des sentiments. Est-ce qu'il y a une alternative dans ce type de situation quand le problème persiste ?

#### **1.3.2 Un état des lieux insatisfaisant et inquiétant : les sorties d'effectif.**

✓ Les réorientations :

Au village d'enfants, nous constatons que les enfants bénéficient à priori, d'un environnement humain et matériel très adapté. Malgré cela, ils manifestent des maux dès le début de la préadolescence. Avec l'émergence des conflits, force est de constater que nos ressources pour accompagner les jeunes dans leur expression de mal-être, ne portent pas leurs fruits pour certains d'entre eux. En six années, de 2009 à 2015, 20 préadolescents et adolescents, après une durée moyenne d'accueil de 8 ans, ont quitté

prématurément et sur un projet inachevé, le village d'enfants, pour être réorientés majoritairement, vers des maisons d'enfants. Sept d'entre eux avaient un parcours d'une durée d'au moins 10 ans (maxi 16 ans), sept autres avaient un parcours de 7 à 8 ans et cinq de 1 à 4 ans. Si les raisons profondes sont complexes à déterminer, il est possible néanmoins de mettre en avant quelques causes. Pour six des jeunes, leur éducatrice familiale respective (deux salariées) est partie après 7 et 10 ans de prise en charge. Il a été difficile pour les jeunes de réinvestir une autre personne ensuite. Pour dix autres, les conflits récurrents avec l'adulte de référence (la figure d'attachement) les ont amenés à préférer quitter le village. Trois autres étaient en rupture avec la scolarité ou la formation dont une jeune fille enceinte. Enfin, un enfant souffrant de bipolarité a été réorienté après 7 ans d'accueil, suite à l'agression sexuelle de deux fillettes dans la maison.

Les accueils au long terme rendent peut être plus probable le risque de rupture affective et de réorientation que dans d'autres types de placement. Mais comment appréhender ces évènements et/ou comment éviter cette issue violente ?

✓ Les difficultés d'insertion :

Outre ce douloureux phénomène de réorientation, la problématique de l'autonomie et de l'émancipation vient interroger l'efficacité de notre travail et clairement décevoir l'ambition que les éducatrices familiales et les éducateurs avaient projetée pour les jeunes concernés. Là aussi, il y a une réalité spécifique au village d'enfants faisant apparaître, après une prise en charge d'au moins dix ans, que les jeunes sont en difficultés pour s'insérer professionnellement et socialement. Malgré l'obtention pour certains d'un CAP ou d'un Bac Pro, les jeunes dégringolent les étages d'un édifice social qu'ils avaient atteint avec le village d'enfants. A l'instar des réorientations évoquées précédemment, en comprendre les raisons, relève d'une étude de la complexité que présente chaque situation.

Retenons tout de même que selon une étude réalisée en 2007 par l'INSEE, dans la région Nord-Pas-de-Calais, 76% des élèves ou étudiants de 16 à 29 ans vivent chez leurs parents pour une moyenne française de 71%, en outre, que les enfants d'une famille deviennent minoritaires à partir de 22 ans en Nord-Pas-de-Calais et à partir de 21 ans en France<sup>46</sup>. Par ailleurs, 3 ans après avoir fini leurs études ou être sorti du système éducatif, 46 % des jeunes vivent encore chez leurs parents<sup>47</sup>. Ces éléments statistiques mettent quelque peu en exergue, les difficultés pour la société, de rendre indépendants les jeunes adultes du fait, entre autres, des problèmes du coût des logements et du manque d'offres d'emplois. En ce qui concerne donc, les jeunes issus de la protection de l'enfance, avec

---

<sup>46</sup> Disponible sur internet : [www.insee.fr/fr/regions/nord-pas-de-calais/default.asp?page=themes/dossiers](http://www.insee.fr/fr/regions/nord-pas-de-calais/default.asp?page=themes/dossiers).

<sup>47</sup> Disponible sur internet : <http://www.drees.sante.gouv.fr/IMG/pdf/er887.pdf>.

l'obligation à 18 ans, d'être bien plus autonomes en vivant des situations de détresses psychologiques, il apparaît encore plus improbable de les voir s'assumer et être indépendants.

En revanche, tenter de déceler quelques causes m'amène à évoquer notre projet d'accompagnement. Nous savons pour quels objectifs nous faisons les choses mais savons-nous comment fonctionnent-elles ? Cela reviendrait à savoir analyser les phénomènes qui s'en suivent, pour reprendre le point de vue de Gilles Guérin, philosophe<sup>48</sup>. Mais ces choses que nous faisons (nos gestes, nos paroles, nos intentions, nos actions à l'égard des enfants) savons-nous les identifier comme des causes ? Dans le diagramme des causes et effets (annexe 2 : diagramme d'Ishikawa), j'expose en termes de causes, les composantes du projet d'établissement et de l'environnement de l'enfant pour tenter d'apporter une compréhension spécifique des situations insatisfaisantes que sont les difficultés d'insertion des jeunes majeurs et les réorientations des adolescents au village. L'utilisation du diagramme répond à la nécessité d'améliorer notre perception de la réalité, ce qui nous conduit à une approche téléologique, précepte de la complexité proposé par Edgar Morin : une situation (complexe) ne peut prendre son sens que par rapport au projet qui induit cette situation. En définitive, nous avons affaire à une organisation dont les effets produisent peut être, autant les causes que les remèdes. Le processus ici, est récursif. L'association permet effectivement de créer des situations très satisfaisantes avec des jeunes ayant parfaitement réussi leur émancipation et leur insertion, les effets sont donc sources d'inspiration et de promotion pour reproduire et poursuivre avec les mêmes types de prise en charge.

#### **1.4 Réflexions sur l'action éducative et sur les normes sociales.**

##### **1.4.1 Une société qui rend flous les besoins des jeunes.**

Dans ce paragraphe, je veux communiquer sur les sujets récurrents que nous pouvons avoir, entre professionnels, lorsque nous parlons de la place des jeunes dans la société en générale et de l'opulence que nous offrons au village d'enfants en termes de loisirs et de confort. Parfois de manière profane, les échanges abordent des concepts, des pensées personnelles quelque peu philosophiques. Ainsi lorsque nous évoquons l'avenir des jeunes, régulièrement se glissent les sujets tels que les « besoins et leurs satisfactions », le « savoir-vivre » et les difficultés de s'intégrer dans une « société de consommation ». Afin d'asseoir un positionnement éthique, j'explore donc ici, ces sujets que j'étaye par quelques auteurs philosophes et chercheurs.

---

<sup>48</sup> Guérin Gilles, 2004, « *La planète raison ou l'irrationnel aujourd'hui* », édition Al., page 78, disponible sur internet : <http://www.gillesguerin.com/philosophie/livre/charg/planeteraison.pdf>.

Pour un jeune qui doit s'intégrer dans la société et démarrer sa vie de jeune adulte, le plus important selon les « mères SOS » généralement, c'est de savoir gérer l'argent, d'avoir des amis et un emploi. Cela suppose donc, trois dispositions en lien avec certaines qualités personnelles issues des apprentissages au cours de l'éducation. Savoir gérer l'argent par exemple, requiert des connaissances mathématiques et des connaissances dans le domaine de la consommation. Avoir des amis relève du savoir-vivre, de l'acquisition de certaines valeurs humaines et morales. Avoir un emploi nécessite principalement des compétences et une qualification apprise à l'école et en formation. Bref, des dispositions qui ont été plus ou moins apprises avant 18 ans. Si nous nous mettons d'accord avec ces critères importants pour démarrer une vie d'adulte, et réussir une intégration dans la société comme un citoyen responsable, nous devons aussi prendre conscience que cette société peut aussi perturber, voire désorganiser l'individu dans son projet de vie.

Sommes-nous en mesure d'évaluer réellement si un jeune est suffisamment armé pour faire face à la société de consommation, ou avons-nous réellement nous-même compris les lois et les enjeux du monde dans lequel nous vivons ou peut-être même, nous survivons ?

Le 20<sup>ème</sup> siècle a été pour l'humanité, une époque de sauvagerie du fait des guerres et des révolutions. La seconde guerre mondiale a été suivie, à partir des années 50, d'un essor de l'industrie et de la consommation. L'occident et la France en particulier se sont rattrapés des années de privation, mais aussi des années de retard en termes de progrès technologiques sur les Etats-Unis. Le niveau de vie des français s'est multiplié par deux en moins de vingt ans. Ils consomment. Les modes de vie ont changé. La manière de dépenser les revenus, deux fois plus importants, a changé aussi. Par exemple, la part des dépenses consacrée à l'alimentation s'est modifiée ; Robert Rochefort dans son livre « la société de consommateurs »<sup>49</sup> le souligne par les faits : « *Alors que les ménages de 1950 y consacrent 46,4% de leur budget de consommation, cette proportion n'atteint que 35,1% en 1968. Réalise-t-on ce que cela veut dire ? En 2000, on ne travaille plus qu'un jour sur six pour se nourrir !* ». Durant 50 ans, le reste des ressources a été consacré à l'émergence des nouvelles technologies, de la voiture à la télévision, en passant par le réfrigérateur. Des années 50 aux années 80, chaque classe sociale a aspiré à atteindre le niveau de vie de celle juste au-dessus. Puis, peu à peu, le principe d'un modèle inférieur a disparu. Quasiment tous les foyers ont un téléviseur dans les années 80, les autres sont devenus invisibles par leur rareté.

---

<sup>49</sup> Robert Rochefort, 1995, « *la société des consommateurs* », édition Odile Jacob, chapitre 2 : *de la pénurie à l'abondance*, page 48.

La publicité fait son œuvre, des années après-guerre jusqu'à nos jours. Elle prône le design, soit l'immatériel, plus que l'utilité de l'objet sensé répondre à une demande de confort. C'est la course au « dernier cri ». L'acquisition d'un objet issu d'une tendance de star ou d'un progrès technologique permet à l'individu de se distinguer de ses congénères. R. Rochefort explique que les inégalités finalement demeurent : « *On peut dire que les inégalités sont permanentes et toujours transitoires dans leurs réalisations concrètes. Les privilèges précis liés à l'utilisation ou à la possession de certains biens et services sont provisoires, tant que le principe de la consommation de masse repose sur la nécessité industrielle et sociale de les diffuser* »<sup>50</sup>.

Nous sommes en 2015, la France compte 66 millions d'habitants (ou de « consommateurs » potentiels). Le citoyen français est un consommateur avant même de marcher et parler. Il évolue en fonction des couleurs, des goûts et de ses programmes télévisés. De la couche « anti fuite » à son premier jeu vidéo, de son premier cartable à son premier smartphone, il sera guidé en fonction du lobbying et d'un consumérisme agréé. Je m'interroge sur les besoins que nous devons satisfaire pour pouvoir vivre, comment s'affranchir et être libre de décider de nos choix de vie ? Est-ce que nous sommes capables d'affirmer que tout ce que nous avons fait et choisi de faire, nous l'avons décidé à partir de notre libre arbitre ?

Avant de nous positionner sur ce qui est bon ou pas pour un enfant, un adolescent ou un jeune majeur, il est utile d'aller explorer, même brièvement, la thématique des besoins. Théodor W. Adorno<sup>51</sup> évoque ainsi le constat au sujet des besoins à notre époque, que je déplore : « *La satisfaction des besoins appartient à la préhistoire d'un monde où on ne produit pas pour les besoins, mais pour le profit, et l'établissement de la domination, et où, par conséquent, c'est le manque qui règne* ».

Les discussions autour du concept de besoin, entraînent chez les gens en général, des propos très subjectifs. Chacun a une position rationnelle et peut prétendre par exemple, que les magasins « Mac Donald » symbolisent la société de consommation qu'il faut proscrire. Mais une même personne peut justifier par ailleurs, qu'elle a besoin absolument d'une grosse voiture parce qu'elle fait souvent de la route. Vrai ou faux besoin ? Autre exemple : nous avons vu l'engouement pour les jeux vidéo et pour le dernier bijou technologique qu'est la « Wii » ; les acquéreurs justifient leur investissement financier en évoquant l'aspect convivial qui permet à toute la famille et/ou aux amis de se rassembler. Que cherchons-nous à satisfaire dans l'acquisition de cet appareil ? Nous pouvons dire

---

<sup>50</sup> Ibid., page 60.

<sup>51</sup> Adorno Théodor W. et Heller Agnès, Dossier Mouvements des idées et des luttes juin-août 2008, « *De quoi avons-nous (vraiment) besoin ?* », édition la Découverte, chapitre : *Besoin et Aliénation*, page 17.

que le besoin répond à un manque et que pour y remédier, il faut le satisfaire, le combler. L'eau est indispensable quand nous avons soif, la nourriture, quand nous avons faim. Il s'agit de besoins naturels. T.W. Adorno fait la remarque suivante : « *la question de la satisfaction immédiate du besoin ne doit pas être posée en termes de social ou naturel, primaire et secondaire, vrai et faux. Elle tombe plutôt avec la question portant sur la souffrance de la majorité des êtres humains sur Terre* ». <sup>52</sup>

Une « mère SOS » dit qu'il faut « *parler, expliquer les réalités de la vie aux jeunes...* ». Nous pouvons entendre qu'elle s'appuie effectivement sur sa propre expérience dont elle tire un enseignement sur les difficultés de la vie. Elle complète ainsi : « *il faut leur apprendre à acheter (soldes, promotions...), les aider à préparer un trousseau, leur apprendre à cuisiner, bricoler, jardiner* ». Très bien, mais est-ce que cela suffit à trouver les réponses pour satisfaire les besoins des jeunes majeurs en autonomie, que nous connaissons ? C'est pour moi un bon début de réponse, mais les jeunes ont besoin par ailleurs, de faire leurs propres expériences.

Je crois que l'accompagnement éducatif dans l'expérience de l'autonomie peut être profitable. Avant la majorité ou après, nous avons une responsabilité dans cette expérience. Nous ne devons pas tomber dans la dictature des besoins qui suppose de les hiérarchiser et de les lister : les bons et les mauvais. Agnès Heller <sup>53</sup> parle de préférence selon un système de besoins lié à un mode de vie ou plusieurs : « *... la préférence d'un mode de vie par rapport à un autre s'effectue toujours d'après des valeurs particulières. Puisque dans les sociétés modernes, les valeurs sont pluralistes, les préférences en matière de mode de vie sont également pluralistes.* ». Nous avons donc un positionnement éthique à tenir à l'égard des jeunes pour respecter leurs préférences.

Avec ce détour rapide du côté de ce concept qu'est le besoin, nous n'avons pas forcément toutes les réponses pour mieux vivre dans notre société de consommation, mais nous pouvons mieux comprendre qu'un discours moralisateur et très critique n'aide pas à convaincre ou à mieux vivre. C'est autour du Projet individuel du jeune que nous pouvons accompagner et œuvrer pour l'aider à la satisfaction de ses besoins. A. Heller évoque le point de vue de Sartre <sup>54</sup> pour qui le besoin existe comme « manque » et comme « projet » : « *Dans le premier cas, nous avons seulement conscience de l'existence du besoin ; dans le second, il s'agit de la conscience des formes de satisfaction des besoins et de l'activité consciente visant à leur satisfaction* ».

Reste au jeune à développer l'art de s'organiser en fonction des besoins à satisfaire. Son projet élaboré sur des besoins conscients et identifiés sera évalué sur la base du

---

<sup>52</sup> Ibid., page 17.

<sup>53</sup> Ibid., page 25.

<sup>54</sup> Ibid., page 26.



quotidien qu'il devra remplir d'initiatives. C'est à cette époque-là, que le jeune doit démontrer ses ressources quant à des préférences, des valeurs constituant un art de vivre. C'est pour cela que l'expérience est importante. Les apprentissages à développer par l'éducation sur la maison familiale gérée par la « mère SOS », peuvent ne pas suffire. Si vivre est un art, cela ne s'apprend pas uniquement dans les livres et les discours. Michel de Certeau s'appuie sur Kant pour expliquer la théorie sur l'art en traitant le rapport entre « art de faire » et science, ou une technique et la théorie<sup>55</sup>. Le témoignage de Kant est éloquent : « *Dans mon pays, l'homme ordinaire dit que les prestidigitateurs relèvent d'un savoir (vous pouvez le faire si vous savez le truc), tandis que les danseurs de corde relèvent d'un art. Danser sur une corde, c'est de moment en moment, maintenir un équilibre en le recréant à chaque pas grâce à de nouvelles interventions ; c'est conserver un rapport qui n'est jamais acquis et qu'une incessante invention renouvelle en ayant l'air de le garder.* ».

L'art de vivre suppose la maîtrise de bien des paramètres que le jeune devra apprendre à analyser et à gérer. Les émotions, la confiance en soi, la communication, etc. sont les capacités individuelles qui constituent le développement personnel de l'individu. C'est là que se situe aussi l'essence de notre travail auprès des jeunes : leur permettre d'expérimenter leurs envies et leurs potentiels sans avoir à leur reprocher de se tromper.

#### **1.4.2 Les facteurs d'autonomie et d'aliénation.**

Pourquoi beaucoup d'établissements travaillent à l'inverse de ce qu'ils doivent faire ? Etrangement, ils reproduisent les difficultés qu'ils doivent soigner. Le sujet va faire sens pour le village d'enfants, au regard des ruptures de prise en charge de jeunes ou de leur difficulté à prendre leur autonomie à la majorité.

Je poursuis ainsi ma réflexion sur ce qui constitue le cadre du placement et l'accueil au village d'enfants avec les effets ou les symptômes que nous observons avec plus ou moins de perspicacité. Je ne souhaite pas faire de détour théorique approfondi sur le développement de l'enfant et son processus de maturation. Les connaissances dans ce domaine sont indispensables bien entendu, mais elles représentent aussi un domaine, sinon maîtrisé parfaitement, pour le moins, connu des professionnels de l'éducation spécialisée. Je ne peux en outre faire l'impasse sur les psychologues cliniciens qui interviennent au village d'enfants et qui régulièrement éclairent et soutiennent les professionnels dans leurs activités éducatives.

---

<sup>55</sup> Michel de Certeau, 2002, « *L'invention du quotidien- un art de faire* », édition folio/essais, 416 pages, chapitre 5 : « *Art de la théorie* », page 114.

Mon cheminement depuis le début de mon travail, m'amène à parler d'autonomie et d'aliénation que j'associe à la souffrance et son déni chez l'adulte comme chez l'enfant, mais je reviendrai ensuite sur ces derniers états de fait.

Tout d'abord, l'autonomie me renvoie à l'idée de passage progressif d'un état de dépendance à un état d'indépendance étudié par Donald Winnicott<sup>56</sup>. Ce dernier explique d'ailleurs qu'il a besoin de trois catégories plutôt que deux pour mieux examiner le processus de croissance vers une indépendance. Il s'agit de la dépendance absolue, la dépendance relative et la voie de l'indépendance. Pour la première catégorie, nous devinons qu'il s'agit des tout premiers stades du développement du nourrisson et avant même, du fœtus. La mère pourvoit entièrement aux besoins basiques de son enfant. Retenons tout de même le paradoxe évoqué par D. Winnicott : « *nous devons cependant dire que le nourrisson est tout à la fois dépendant et indépendant...d'un côté il y a tout ce qui est inné...et peut être également les tendances pathologiques héritées..., et de l'autre...les processus de maturation dépendent de ce que l'environnement offre* ». <sup>57</sup> Pour le second stade, la dépendance relative est rendue possible par la mère grâce à une compréhension intellectuelle de l'enfant. C'est le stade où le nourrisson commence à comprendre (entre six mois et deux ans) que la « mère » est nécessaire, mais c'est aussi un stade de désadaptation progressive au premier stade : « *...le besoin de la vraie mère devient violent et terrible, si bien que les mères n'aiment pas vraiment laisser leur enfant...elles font de grands sacrifices plutôt que d'être cause de détresse...d'être à l'origine de haines et de désillusions...* » <sup>58</sup>. Puis vient le troisième stade qui conduit « vers l'indépendance » où l'enfant va s'identifier à la société qui l'entoure et qui résonne en partie avec son monde personnel. L'évocation rapide de ces trois stades participe à la meilleure compréhension des situations relationnelles complexes « mère-enfant » selon les périodes du développement. Dans la mesure où les « mères SOS » au village d'enfants peuvent être amenées à accueillir des enfants à des stades différents, nous pouvons nous interroger sur les conséquences du déficit d'attention et/ou du manque de lien avec la mère naturelle, que les enfants ont pu vivre. Nous pouvons comprendre combien il est difficile d'appréhender une prise en charge avec justesse.

Au-delà de cette approche au versant psychologique de l'autonomie, je souhaite aborder la souffrance liée au phénomène destructeur de l'aliénation au sein de notre structure. Nous ne pouvons pas ignorer que les personnes constituant l'activité du village d'enfants, adultes et enfants, ne subissent jamais les effets inhibant de l'institution. J'aborde pour

---

<sup>56</sup> Winnicott Donald, « Processus de maturation chez l'enfant », édition Science de l'homme Payot, page 43.

<sup>57</sup> Ibid., page 45.

<sup>58</sup> Ibid., page 50.

cela le versant psychanalytique avec René Kaës<sup>59</sup> qui soulève « *les trappes de l'institution* », évoque « *le pacte dénégatif, le passé sous silence, et le colmatage du négatif* ». René Kaës met en exergue ce qu'il nomme aussi « *l'irreprésenté* » pour signifier la part de l'histoire naturelle, singulière de la personne que l'institution en tant que telle, masque par un déni organisé et inconscient. Ce déni n'est pas prémédité mais puissamment imposé par la positivité de l'institution constituée par la capacité à organiser inconsciemment pour les sujets et pour leurs liens, les satisfactions de désir et les défenses dont ils ont besoin : « *Les institutions se fondent sur un pacte dénégatif, et donc sur un « laisser de côté », sur un reste qui peut suivre différents destins, celui de poches d'intoxication, de dépôts ou d'espaces-poubelles* »<sup>60</sup>. Pour faire le parallèle avec le village d'enfants SOS, il faut pouvoir s'en « extraire », et ainsi mieux s'apercevoir que ce qui est le plus identifiable dans l'institution, qu'il représente, c'est la noblesse du projet, son histoire officielle, le mythe et les dogmes créés. En définitive, pour R. Kaës il s'agit peut-être pour l'institution de se protéger du négatif plutôt que d'un pacte dénégatif. Nous nous trouvons dans une sorte d'enfermement obligatoire. Cette théorie appelle à croire qu'il existe donc une souffrance dans les institutions mais distinguons la, de celle d'une institution en particulier qui serait davantage maltraitante avec ses sujets enfants et adultes, et distinguons la aussi, de la souffrance liée à la vie elle-même et à la singularité du sujet en particulier. Ce bref détour psychanalytique sur l'institution, qui relève d'une étude bien plus approfondie, permet d'essayer de considérer que le village d'enfants dans sa dimension institutionnelle, est également créateur de facteurs d'aliénation. Les adultes exerçant leur activité auprès du public au village, en particulier les éducatrices et les aides familiales, ont la responsabilité de protéger des enfants aux récits et aux vécus familiaux traumatisants. Ils ont aussi à porter et honorer la notoriété de l'association, même si ce n'est pas leur mission première ; c'est cependant ce qui les a interpellés un jour, et conduits à intégrer l'association. Ces adultes ont leur propre histoire qu'ils présentent comme un parcours, qu'ils font aboutir au village d'enfants. Nous les retrouvons engagés par une attitude qui traduit la force des liens unissant tout individu à son travail. Je reviendrai en seconde partie pour présenter le village d'enfants, sur la notion d'engagement. Ce qui m'importe ici, c'est cette idée que l'engagement implique trois formes d'attachement que nous ne pouvons pas ignorer dans le processus d'aliénation institutionnelle :

- l'attachement affectif : identification à l'organisation ;
- l'attachement instrumental : coût d'opportunité ;

---

<sup>59</sup> Kaës René, « l'institution et les institutions », études psychanalytiques, collection inconscient et culture, p 32.

<sup>60</sup> Ibid., page 33.

- l'attachement moral : obligation envers l'organisation ;

Comment l'association SOS Villages d'enfants peut, à travers son organisation managériale, atténuer les effets de l'institutionnalisation ? Sachant que l'objectif est de favoriser l'autonomie des enfants, la relation éducative entre une mère SOS et l'enfant requiert-elle de l'instituant ? Si nous faisons fi de la réglementation qui régit le droit des familles, fi du droit du travail et fi des moyens financiers nécessaires, nous pourrions répondre non, mais seulement à la condition d'une réelle expérience et/ou de l'acquisition de connaissances théoriques. Ce fut d'ailleurs le défi à l'origine de l'association en 1956. Mais la relation éducative nécessite une tierce personne qui préserve l'enfant d'un état de dépendance excessive ou néfaste au développement. Dans ce cas, il faut résoudre l'équation « institution-accueillante-enfant », tout en préservant les liens sécurisés. Sortir d'une prise en charge exclusive en favorisant la suppléance partagée et l'ouverture de l'enfant sur un environnement qui dépasse le périmètre institutionnel, est essentiel selon moi. Pour arriver à développer une pensée libre chez l'enfant, il faut libérer sa parole en repositionnant l'accueillante comme essentielle et comme une valeur sûre, mais pas exclusive. La parole de cette accueillante au sein de l'institution reste néanmoins importante puisqu'elle-même a besoin de s'affirmer. Le management est alors prépondérant, ce que j'évoquerai en troisième partie.

#### **1.4.3 Comment l'institution prend-elle en compte la « parole » de l'enfant par rapport à ce qu'il vit ?**

Selon l'âge des enfants, nous avons des outils différents pour favoriser chez eux, l'expression de leurs sentiments, de leurs besoins et pour évaluer dans tous les domaines, leurs développements et leurs progrès. En premier lieu, nous utilisons les Projets d'Accompagnement Personnalisé (annexe n°3), outils avec lesquels, nous recueillons leurs commentaires sur les questions liées à leur quotidien (vie relationnelle avec leurs pairs, leurs accueillantes, la vie scolaire...) et leur compréhension de l'histoire familiale et du placement. Ce travail peut être favorisé par un soutien psychologique avec le psychologue du village d'enfants. Ensuite, nous organisons les espaces de consultation des enfants et des jeunes<sup>61</sup>, instance formelle précédée de groupes de paroles constitués par tranche d'âge animés par les éducateurs et psychologue deux à quatre fois par

---

<sup>61</sup> L'espace village de consultation des enfants et des jeunes » est le nom donné à une réunion qui rassemble trois fois par an, les délégués des enfants et des jeunes du village. Cette instance, que nous appelions auparavant « Groupe d'Expression », se nomme dans d'autres établissements sociaux, sanitaires et médico-sociaux « Conseil de vie sociale », en référence au décret n°2004-287 du 25 mars 2004, relatif aux diverses formes de participation des usagers aux projets d'accueil, institués à l'article L-311-6 du code de l'action sociale et des familles.

trimestre. Mais cette « parole » sur commande, recueillie dans ces temps organisés permet-elle aux enfants une expression des sentiments profonds ? Permet-elle aux professionnels des postures plus adaptées, plus justes ? Extraire des mots pour orienter le propos selon nos peurs, nos valeurs et notre échelle de gravité des événements permet-il en réalité de recueillir une parole objective ou de simplement libérer l'expression ?

« *Pour grandir, un enfant a besoin de continuité, de permanence, de sécurité et de prévisibilité relationnelle* » précise le psychologue clinicien, Jean-Claude Cébula<sup>62</sup>, c'est pourquoi la stabilité du lieu de vie va participer au développement de l'enfant : « *Très tôt, un enfant a besoin d'espace et de temps qui lui soient propres et qu'un adulte doit respecter. Cet espace contenant lui permet de se construire* ». Dans cet esprit, en ce qui concerne les enfants placés, l'intimité<sup>63</sup> est prépondérante à leur structuration. L'élaboration de leur pensée a besoin de lieu et de temps spécifiques. Cela permet de mieux appréhender une vie sociale. A cet égard, le village d'enfants offre des lieux de vie familiaux avec un confort permettant pour 90% des enfants, d'avoir par exemple une chambre individuelle, espace vital très investi. Mais si cette intimité est respectée par ces lieux dédiés à leur tranquillité et leur sommeil, les temps de « parole » organisés et formels n'auraient-ils pas une autre fonction ? Nous pouvons constater dans les temps de réunion en groupe, la vertu d'un apprentissage de la vie en communauté, et dans les temps d'entretien individualisé, la volonté de reconnaître l'enfant en tant que « personne » avec des émotions et des pensées. Mais il semble que nous manquons ou que nous n'ayons pas les moyens de mesurer et de prendre en compte les difficultés de certains enfants à survivre dans le cadre du « placement ». Pour mieux comprendre, disons que chaque enfant est amputé d'une partie de ses aptitudes à appréhender la vie et nous ne le voyons pas comme si nous ne voyions pas qu'il leur manquait un membre.

### **1.5 Fin de la première partie : conclusion sur les paramètres et les concepts.**

Le village d'enfants que je vais présenter plus précisément dans la seconde partie de mon travail, a la volonté de s'inscrire dans la politique du département en ce qui concerne la protection de l'enfance. Le Pas-de-Calais persiste dans sa volonté de favoriser le placement familial et l'innovation des dispositifs de maintien de l'enfant dans son milieu

---

<sup>62</sup> Cébula, Jean Claude, (responsable de formation et recherche en placement familial, association Contadour en 1990 ; psychologue clinicien en 1994 ; directeur de l'institut de formation, de recherche et d'évaluation des pratiques médico-sociales (IFREP) en 1994 ; Co-fondateur du GREPFA, groupe de recherche européen en placement familial), juin 2010, entretien dans « Village de Joie », n°213, page 7.

<sup>63</sup> Intimité difficile à respecter dans certaines maisons d'enfants où le collectif s'impose et les besoins individuels sont difficiles à faire entendre.

naturel (D.M.A.D. et D.A.R.F.). Toutefois, même si elle reste en marge, il existe sur le territoire, une volonté de trouver des réponses pour les placements longs qui concernent 19% des bénéficiaires de l'A.S.E. C'est à ce public que s'adresse le projet du village d'enfants en permettant l'accueil d'une fratrie sous un même toit et en investissant une relation affective proposée par une éducatrice familiale. Cependant, malgré la vertu du projet, le village d'enfants est confronté avec difficulté à la problématique des familles dont il accompagne les enfants sur le long terme. Bien qu'il y ait peu de droits accordés aux parents pour accueillir ou rencontrer leurs enfants, leur présence dans la vie de ces enfants est réelle. Notre action à leur égard ne prend pas assez en compte la dimension de « parenté » dont j'ai évoqué l'importance. Les durées de placement et d'accompagnement créent de l'accoutumance aux situations familiales enkystées qui nous conduisent parfois à la résignation et/ou à des habitudes de travail. Les conséquences sont sous-estimées et la construction psychique de l'enfant peut s'avérer altérée. A l'adolescence, nous focalisons sur la problématique de l'âge parce que le jeune refuse ou résiste à l'action éducative de l'accueillante et nous passons probablement à côté d'un vrai problème, à savoir, le conflit de loyauté latent. Nous développons alors, notre propre problématique qui conduit à nous « séparer », dans certaines situations, de l'adolescent en souffrance alors que nous étions censés lui apporter notre soutien. Bien sûr, les paramètres sont indiscutablement nombreux et variés et je me garderai de simplifier ici le problème. Il n'y a pas de science exacte en termes d'éducation qui pourrait nous conduire à des certitudes dans la lecture d'une situation familiale dont sont issus les enfants. C'est pourquoi, il a été important d'aborder les thèmes et les concepts comme :

- La problématique de l'attachement chez l'enfant, son besoin de sécurité affective et le rôle des professionnels dans ce domaine ;
- L'adolescence et la fratrie, la complexité des deux concepts que le village d'enfants doit gérer ;
- La représentation des manques et des besoins au regard d'un contexte sociétal pour une meilleure compréhension de l'apprentissage de l'art de vivre.
- Les effets aliénants de l'institution sur les personnes ;
- La compréhension des besoins de l'enfant en cherchant à recueillir sa « parole » que nous organisons et formalisons avec conviction, en prônant le droit à l'intimité.

L'art de vivre, l'autonomie, le besoin d'identification et de reconnaissance, la peur de l'abandon, le conflit de loyauté, les troubles de la représentation de soi, toutes ces notions abordées m'amènent à rappeler l'autre problème d'émancipation qui concerne les jeunes atteignant l'âge de la majorité : l'échec de l'insertion dans un projet professionnel ou le manque d'indépendance pour assumer des responsabilités. Faut-il mettre en lien avec la problématique précédente, les difficultés importantes d'insertion pour certains jeunes ?

Dans le diagramme des causes et effets (annexe n°2) que j'ai réalisé, je présente volontairement de manière exhaustive les éléments environnementaux et constitutifs du placement, placement conduisant à l'écriture d'un projet d'accompagnement personnalisé. Nous nous rendons compte de la multitude d'interventions, de paramètres et d'influences participant à la réalisation du parcours de la fratrie et des enfants qui la composent. Culturels, environnementaux, matériels, humains, les facteurs psychologiques et pédagogiques sont trop nombreux pour qu'une analyse de la problématique soit jugée complète et définitive. Je prends donc le parti de traiter les sujets de manière transversale dans le diagramme et d'insister sur quelques notions qui me sont apparues essentielles au fil des années au sein du village.

La suite de mon travail, en seconde partie, mettra donc en exergue, dans une présentation de l'établissement, la singularité et la complexité de l'organisation. Le diagnostic qui suivra, préluera les changements et les innovations nécessaires pour répondre aux situations insatisfaisantes des jeunes en mal de vivre et frustrantes pour l'ensemble des personnes engagées qui les accompagnent.

## **2 Rétrospectives, analyses et diagnostique de l'établissement.**

### **2.1 Présentation de l'association et de l'établissement.**

#### **2.1.1 Projet et valeurs de l'association SOS Villages d'Enfants.**

C'est en Autriche, après la seconde guerre mondiale, en 1949 à Imst, que le véritable premier village d'enfants est construit. Hermann Gmeiner, étudiant en médecine est l'instigateur du projet. La guerre a fait beaucoup d'orphelins, des enfants sans foyer. Cette misère touche beaucoup alors ce jeune étudiant en médecine, qui, aidé par quelques amis et donateurs, va créer un prototype permettant de donner une famille, une maison et un village aux enfants abandonnés. En France, SOS Villages d'enfants remonte à 1954. Gilbert Cotteau fonde l'association que nous connaissons aujourd'hui. Le pays était en proie à de gros problèmes de logement. L'abbé Pierre s'en faisait l'écho, notamment durant l'hiver 54. La protection de l'enfance était alors, loin d'être structurée et la prise en charge des enfants orphelins était l'affaire d'œuvres privées, confessionnelles ou laïques. Dans les pratiques, l'enfant était coupé de ce qui lui restait de famille, avec l'espoir d'en faire un enfant nouveau. Gilbert Cotteau s'inspire du village d'enfants conçu en Autriche et crée ce nouveau concept à contre-courant, de prise en charge des enfants.

Pendant de nombreuses années, le projet associatif français s'est appuyé sur cette réalité sociologique d'après-guerre : réunir des orphelins dans une maison avec une femme

seule, généralement veuve de guerre. Nous parlons peu du concept de fratrie mais plutôt de « maman SOS » dont la mission est de préserver le temps de l'enfance. La notion d'engagement et de don personnel est centrale.

Aujourd'hui, la mission principale de l'association est d'accueillir des fratries d'enfants dont la situation familiale nécessite un placement, de les maintenir ensemble en les confiant à une « Mère SOS », de les éduquer, et de les conduire à une vie d'adulte autonome et responsable.

Pour remplir cet engagement, elle fonde son action sur le respect de chacun, enfant ou adulte, dans ses origines, sa culture, sa religion et ses droits, en assurant une prise en charge personnalisée. Elle s'appuie sur la richesse d'une vie de type familial basée sur des relations affectives et éducatives.

Le projet associatif repose sur le droit de frères et sœurs à vivre ensemble lorsqu'ils ne peuvent plus vivre auprès de leurs parents. L'accompagnement en village d'enfants SOS repose alors sur les principes suivants :

- le droit des enfants à vivre entre frères et sœurs une vie la plus normale possible au sein d'une maison intégrée à son environnement ;
- le droit au respect de leur histoire et aux liens réguliers avec leurs parents lorsque l'autorité judiciaire les a autorisés ;
- le droit de bénéficier d'une relation affective et éducative durable permise par l'engagement d'une Mère SOS à leurs côtés ;
- le droit de bénéficier de toutes les mesures éducatives et thérapeutiques aptes à leur permettre de dépasser leurs difficultés et à accéder à l'autonomie, permise par le soutien permanent d'une équipe éducative et psychologique.

La charte associative prévoit également que la priorité soit donnée aux placements pluriannuels. Elle vise à mettre en place des actions favorisant l'insertion scolaire, professionnelle et sociale des enfants et des jeunes confiés, et à adapter les équipements et structures éducatives à leurs besoins.

SOS Villages d'Enfants gère directement en France, en 2014, 13 villages d'enfants et 1 établissement pour adolescents et jeunes majeurs. Environ 615 enfants, adolescents et jeunes adultes, dont 191 fratries, sont accueillis. L'association soutient également techniquement et financièrement deux établissements associés, destinés à des jeunes adultes pour favoriser leur insertion sociale et professionnelle.

Les enfants accueillis majoritairement dans les villages ont été séparés de leurs parents sur décision judiciaire pour des raisons familiales graves : maltraitances, carences éducatives ou affectives. Ils sont admis pour deux raisons principales :



- éviter la séparation de la fratrie<sup>64</sup> lors du placement afin d'empêcher le traumatisme d'une séparation supplémentaire ;
- regrouper les enfants de la fratrie en cas de placement déjà réalisé, s'il s'avère que ceux-ci ont une histoire commune et que la séparation entraîne une souffrance supplémentaire préjudiciable aux enfants.

L'association a également permis l'émergence et la pérennisation de 25 villages dans les pays en voie de développement avec des services ouverts pour les populations (crèches, dispensaires, centres de formation, écoles...) et qui prennent en charge environ 4500 enfants.

### **2.1.2 Le village d'enfants de Calais**

Le village d'enfants SOS créé en 1965 (date à laquelle les premiers enfants y ont été accueillis), prône la double importance :

- de la suppléance de la structure familiale et de son mode de vie ;
- du soutien des accueillantes et de l'accompagnement des enfants par une équipe technique pluridisciplinaire.

Bénéficiant d'une double habilitation (Aide Sociale à l'Enfance, arrêté de la préfecture de la Seine du 25 août 1967 et Justice, arrêté de la préfecture du Pas-de-Calais du 29 décembre 1995), son effectif théorique a été de 50 places jusque mars 2014, pour un public mixte âgé de la naissance à 21 ans. Un Service d'Accueil Familial Immédiat (SAFI), d'une capacité d'accueil de 5 enfants âgés de la naissance à 12 ans a été ouvert fin mars 2014. Cette extension et nouvelle activité est venue s'inscrire dans le schéma départemental du Pas-de-Calais 2011/2015 qui a organisé l'accueil d'urgence requis par l'article L221-2 du Code d'Action Social et des Familles. Quarante-deux places d'accueil d'urgence ont ainsi été créées sur le département, cinq d'entre elles, sont spécifiquement consacrées à l'accueil de fratrie, au village d'enfants.

Le Village de Calais dispose donc de 14 maisons individuelles, dont onze sont réservées à la prise en charge des enfants (voir cartographie, annexe 4). Pour les autres, deux sont employées pour l'installation des bureaux, salles de réunion, salles d'accueil pour les familles, puis une troisième, achetée en 2008, favorise davantage l'accueil des familles et propose deux studios destinés aux accueils provisoires jeunes adultes (APJM). Les maisons d'accueil comprennent en moyenne six chambres, disposent d'un jardin privatif et d'un garage. Elles possèdent pour la plupart deux salles de bains, un salon-séjour et une cuisine.

---

<sup>64</sup> Rappel : 45% des bénéficiaires de l'Ase sont issus d'une famille dont la fratrie est d'au moins 4 enfants, alors que cela représente seulement 3 % des familles avec enfants du département du Pas-de-Calais, source : ASE-CG62 / INSEE recensement 2009.

### **2.1.3 Caractéristiques de l'équipe pluridisciplinaire**

Le village d'enfants compte au 1<sup>er</sup> septembre 2014, 38 salariés constituant une équipe multidisciplinaire. Cette équipe a augmenté de six salariés en six ans par le recrutement d'une éducatrice spécialisée, trois aides-familiales, une animatrice et une aide-ménagère. Le tableau des emplois (annexe n°5) présente une organisation qui confirme la présence forte du personnel éducatif incluant l'équipe des accueillantes composées des éducatrices et aides familiales, et celui du plateau technique aux disciplines différentes comme la scolarité, l'animation, l'éducation des jeunes enfants, la psychologie et l'éducation spécialisée. Alors que le projet associatif a démarré avec l'engagement unique des « mères SOS », la présence aujourd'hui des aides familiales est à remarquer. Cela s'explique par l'évolution dans les années 90 du statut réglementaire de la « mère SOS », pour aboutir à une dérogation légale en matière de durée du travail, en application de l'article L.774-1 du code du travail, concernant les éducateurs et les aides familiaux (annexe n°6). Initialement considérée comme substitut parental dans les années 50, la « mère SOS » devient à partir de 2005, la principale intervenante dans le travail de suppléance parentale. Si elle reste une figure d'attachement sécuritaire, l'intervention de l'aide familiale pour la remplacer vient favoriser la socialisation de l'enfant et permettre, avec l'aide du plateau technique, un plus grand respect du droit des parents d'accéder à leurs enfants. Si la force du projet associatif demeure dans l'accueil de type familial avec des liens sécuritaires, il n'en demeure pas moins qu'il a su prendre en compte l'importance et l'intérêt de l'évolution des textes législatifs permettant la triangulation : parents – enfants – village que j'ai évoquée en première partie. Comme je l'ai souligné, c'est un axe de travail sensible que nous devons encore travailler dans notre accompagnement personnalisé des enfants.

### **2.1.4 Raison d'être du projet**

Le village d'enfants SOS est une illustration des progrès réalisés dans la qualité de l'accueil et de la prise en charge éducative de l'enfant dans le cadre du « placement » en assistance éducative. Tout en s'adaptant à la législation, l'association a fait le choix de rester fidèle à son projet initial pour répondre aux besoins des enfants issus des situations familiales désastreuses pour eux. Par ailleurs, la durée moyenne de placement des enfants, qui est de 7 ans pour l'ensemble des 13 villages en France au 31 décembre 2013 (sur un effectif de 615 enfants), atteste de la place que prend l'association dans le dispositif de la protection de l'enfance : les placements longs. Cette durée d'accueil permet la construction de liens affectifs, entre les enfants et les adultes qui les entourent au village, et principalement bien sûr, avec l'éducatrice familiale. Ce type de placement et de situation vient évidemment interroger nos connaissances sur la théorie de l'attachement que j'ai évoqué dans la première partie de mon travail. En l'occurrence,

retenons d'abord que si nos convictions sont grandes en ce qui concerne les vertus du projet associatif, nous devons éviter toutes certitudes et rester prudents sur les modalités de prise en charge, qui restent appliquées, par des personnes engagées, certes, mais dont les ressources, les capacités et le stoïcisme ne restent pas inébranlables.

### **2.1.5 Ce que nous demandons aux éducatrices familiales**

Pour comprendre le projet d'accueil des fratries et le rôle édifiant de la « mère SOS », il faut prendre en compte le contexte juridique de l'époque de création de l'association, les années 50, ainsi que les décennies suivantes pour son développement.

Pour rappel, la création de l'association est finalisée en 1956, c'est l'année de la promulgation du Code de la Famille et de l'Aide Sociale<sup>65</sup>. Parmi les nombreux articles du C.F.A.S., l'article 21 propose une « carte nationale de priorité des mères de familles ». Cette carte de priorité leur ouvre droit, entre autres, de recevoir chez les commerçants, selon le nombre de personnes qu'elles représentent avec leur carte, une quantité de denrées rationnées ou non, égales au total qu'ils attribueraient au même nombre de personnes qui se présenteraient isolément. Dans ce même code, dans l'article 19, que chaque année, sur le budget du ministère de la santé publique et de la population, des crédits sont affectés à l'organisation de la fête nationale des mères. A l'époque (les années 50), les effets de la seconde guerre mondiale se traduisaient encore par une grande misère et un nombre important d'enfants abandonnés. Ces enfants étaient orphelins de guerre, abandonnés ou issus aussi de familles monoparentales vivant dans la précarité. Il faut se souvenir que l'avortement était interdit et pour prévenir les abandons, l'Etat avait organisé des « maisons maternelles »<sup>66</sup> pour accueillir les femmes enceintes et les aider à garder leur enfant.

Ces quelques paramètres expriment un peu plus l'urgence de l'époque dans laquelle s'est organisé Gilbert Cotteau (le créateur de l'association), indiquant par là même, le rôle de sauveur que pouvait endosser les dames, ces « mères SOS » dont la mission est de préserver le temps de l'enfance. Nous parlons d'ailleurs peu du concept de fratrie mais plutôt de « maman SOS ». La notion d'engagement et de don personnel est centrale. Jean Macchi, directeur général de 1978 à 1998 de l'association évoquait ainsi dans son livre de témoignage :

*« Les mamans SOS de l'époque se souviennent encore, et peuvent en témoigner, du courage et de la confiance qu'il leur fallait pour ainsi se lancer à corps perdu dans cette*

---

<sup>65</sup> Décret du 24 février 1956 de promulgation du Code de la Famille et de l'Aide Sociale, reprend un certain nombre de réformes émises entre 1943 et 1953, et institue des services centrés sur l'enfant.

<sup>66</sup> Article 41 du Code de la Famille et de l'Action Sociale du 28 janvier 1956.

*aventure de prise en charge d'enfants pour lesquels elles n'étaient même pas certaines de disposer des moyens nécessaires pour les nourrir la semaine suivante ».*<sup>67</sup>

Leur engagement a été total et dévoué à la cause des enfants qu'elles avaient en charge 365 jours par an. L'association s'est ainsi développée en communiquant sur le militantisme qui était la réponse à l'urgence des situations d'enfants victimes des carences d'un pays, (sur le plan du logement principalement) pays préoccupé par la construction de l'Europe et par la décolonisation avec une IV République impuissante pour voter de nouvelles réformes.

Jusqu'aux années 90, le statut de la « mère SOS » a très peu évolué. Elle est restée engagée auprès des fratries accueillies sur le même rythme de travail n'ayant pas « d'ailleurs » possible. Pour autant, la législation a progressé avec la V République, en particulier durant les années 70<sup>68</sup> qui sont traversées par la recherche d'une meilleure relation avec l'usager de l'action sociale. L'association s'est aussi adaptée aux nouvelles demandes d'accueil de l'ASE pour des enfants issus des familles aux difficultés sociales importantes. Les orphelins sont devenus minoritaires dans l'effectif accueilli. En 1980, dans leur rapport, Jean Louis Bianco et Pascal Lamy ont souligné dans le travail éducatif de la protection de l'enfance, l'absence de prise en compte de l'enfant et de sa famille. Depuis la législation<sup>69</sup> n'a pas cessé de promouvoir la place de l'autorité et de la fonction parentale.

Cette évolution dans les années 90 est accompagnée parallèlement par des changements dans les rythmes de travail des accueillantes. Les plus anciennes mères SOS ne voulaient pas pour beaucoup d'entre elles, prendre les jours de repos proposés par l'association. Mais peu à peu, leur nouveau statut réglementaire s'est dessiné et a fait l'objet d'un avenant au droit du travail en 2005<sup>70</sup>.

Même si le temps de travail des éducatrices familiales (mères SOS) est réglementé et limité à 258 jours par an avec des missions de trois semaines consécutives en moyenne,

---

<sup>67</sup> Macchi Jean, ancien Directeur Général de l'Association SOS Villages d'Enfants, 2000, « *Tranche de vie de l'Association des Villages d'Enfants SOS de France* » 1978-1998, document associatif, page 1.

<sup>68</sup> Notamment la loi du 4 juin 1970 sur l'autorité parentale, qui privilégie le maintien de l'enfant dans son milieu familial ; le rapport Dupont-Fauville qui conduit à la réforme de l'A.S.E. et propose la mise en place d'équipe pluridisciplinaire.

<sup>69</sup> Pour exemples de manière non-exhaustive, la circulaire du 18 et 21 mars 1983 pour la mise en place de lieux de rencontre, d'écoute de la parole des parents en difficulté ; la loi du 6 juin 1984 pour le droit des parents à sortir d'une logique d'assistance et d'exclusion en créant des conditions de nature à favoriser de nouveaux rapports entre les institutions et les usagers considérés comme responsables par-delà la dépendance dans laquelle, ils peuvent se trouver.

<sup>70</sup> Dérogation légale en matière de durée du travail, en application de l'article L.774-1 du code du travail, concernant les éducateurs et les aides familiaux.

l'engagement est resté un critère prépondérant dans le recrutement pour prévenir les démissions, très préjudiciables chez les enfants. Les éducatrices familiales ont une grande responsabilité dans l'accompagnement des fratries puisqu'elles tissent peu à peu une relation affective et deviennent des figures d'attachement. Longtemps, elles ont été la clé de voute du projet associatif.

Aujourd'hui, la réglementation a redistribué les fonctions éducatives aux professionnels de diverses disciplines pour favoriser et reconsidérer le travail avec la sphère familiale de l'enfant. Dans ce contexte, il apparaît que si l'accueillante (éducatrice et/ou aide familiale) garde un rôle primordial, l'association ne peut plus fonctionner sans une équipe pluridisciplinaire. La réglementation juridique exige que nous rendions compte de notre travail d'accompagnement et d'analyse du développement psychique des enfants. S'il existe un Projet d'établissement, un règlement intérieur, il existe par ailleurs, un fonctionnement implicite au quotidien dans les maisons d'accueil gérées par les accueillantes. Le poste d'éducateur spécialisé a donc été intégré, défini pour intervenir et être « intrusif » dans la relation qui lie l'accueillante et l'enfant. Cela s'est bien sûr organisé sur la base de projet d'accompagnement personnalisé à l'enfant pour élaborer une feuille de route. Concrètement, nous avons mis en place plusieurs outils destinés aux personnels éducatifs, incluant donc les accueillantes. Ces outils qui consistent à mettre par écrit les observations ou les incidents et à modifier parfois ses pratiques, requièrent une posture professionnelle de plus en plus examinée.

Les 35 premières années, les mères SOS agissaient seules et se débrouillaient avec toutes les difficultés imaginables dans l'éducation des enfants. Elles étaient embauchées avec leur voiture et appliquaient leur bon sens et leurs valeurs, qu'elles utilisaient pour faire face, le cas échéant, aux familles des enfants.

Aujourd'hui comme hier, la difficulté pour les éducatrices familiales réside dans la relation qu'elles ont avec les enfants qui manifestent une demande affective forte, avec des troubles de l'attachement liés à des histoires familiales dramatiques conduisant les enfants à produire des comportements complexes à appréhender. L'amour disponible en elles, apporte la vertu d'apaiser et de rassurer mais pas de manière constante. L'éducatrice familiale est obligée de composer avec des compétences singulières, ce qui se traduit par des compétences affectives comme physiques, des compétences dans la gestion du quotidien. Tout cela aujourd'hui, se produit dans un ensemble composé d'acteurs différents internes et externes, soit les différents partenaires tels que l'ASE et le magistrat, soit les acteurs tels que les parents plus ou moins présents physiquement, et les professionnels du plateau technique du village d'enfants. Cet ensemble démontre,

combien l'éducatrice familiale n'est plus seule et surtout se trouve dans une posture d'accompagnement et non plus de prise en charge unique qui lui est propre.

En définitive, l'éducatrice familiale est sollicitée pour devenir une professionnelle en mesure de communiquer, de partager son analyse, de prendre en compte les droits parentaux, de travailler en équipe et de rendre compte, tout en assumant 24h sur 24, le rôle et le travail le plus difficile qui est celui de la construction d'une relation affective, structurante et socialisante pour l'enfant, tel que cela a toujours été pensé depuis la création de l'association. Elle représente le cœur du métier de la prise en charge et sur elle, reposent toutes les fonctions revendiquées par les personnes qualifiées en périphérie. Elle doit donc aussi avoir une compréhension de toutes ces fonctions périphériques, sans lesquelles, il ne lui est plus permis d'agir, mais en plus desquelles, elle doit en maîtriser certaines compétences. Que nous l'appelions « mère SOS » ou éducatrice familiale, voire « accueillante », c'est le mouton à cinq pattes qui est recherché.

#### **2.1.6 En termes d'engagement.**

L'engagement chez les professionnels tels que les Mères SOS, mais aussi chez les éducateurs, les aides familiales, voire la secrétaire-comptable est un concept important à évaluer et à explorer si nous voulons les mobiliser au-delà de leur mission respective déjà bien remplie.

Dans leur ouvrage « la soumission librement consentie », les professeurs en psychologie de l'engagement, R.V. Joule et J.L. Beauvois<sup>71</sup> expliquent la difficulté de définir, au début de leur recherche, ce qu'est l'engagement. Au village d'enfants, l'engagement se traduit par la durée de la mission des Mères SOS, puisqu'elles peuvent travailler jusqu'à cinq semaines consécutives légalement, 24h sur 24h, sans journée de repos. Cela illustre le degré de motivation malgré les difficultés de la mission. Autrement dit, c'est la durée exceptionnelle de la mission qui suppose qu'il y a engagement. Beauvois et Joule le théorisent en ajoutant qu'un engagement peut faire partie d'un processus qui se poursuit dans certaines circonstances. C'est la conséquence de l'acte d'engagement qui fait l'objet d'un programme d'ajustement. Cela amène la personne à répéter ou à aller plus loin dans l'acte. Pour cela, le paramètre important à ce processus, est la présence d'une cause avec auto-attribution (je décide de faire cette mission car je suis sensible aux besoins des enfants) ou avec une attribution extérieure, soit un observateur (il décide de faire cette mission vue sa sensibilité aux besoins des enfants). En tant que supérieur hiérarchique, le cadre va s'adresser à la Mère SOS en valorisant son effort de poursuivre une mission au

---

<sup>71</sup> Beauvois Jean-Léon et Joule Robert-Vincent, 1999, « *La soumission librement consentie* », édition PUF, chapitre : *la psychologie de l'engagement*, p.61.

lieu de partir en repos. Si sa motivation faisait défaut, l'engagement aurait un autre caractère, il serait issu d'un acte irrévocable du fait du contrat de travail qui lie la personne à son employeur. Beauvois et Joule insistent alors sur la taille de l'acte avec sa visibilité : « *un acte est d'autant plus engageant qu'il est socialement visible* ». Puis ce sont les raisons de l'acte qui ont leur importance dans les conséquences comportementales ou les conséquences sociocognitives. En l'occurrence, les raisons d'ordre externe (les récompenses et les punitions par exemple) peuvent avoir pour effet le désengagement. A l'inverse de ces raisons d'ordre externe qui créent la distance entre la personne et son acte aux yeux du témoin, les raisons d'ordre interne réduisent cette distance. D'ailleurs, ces personnes, dans ces situations, n'ont pas besoin de témoin qui qualifie l'acte d'engagement. Elles sont potentiellement capables de s'auto attribuer des actes d'engagement difficile.

L'engagement pour les Mères SOS au village d'enfants, ne s'évalue pas uniquement en termes de temps et de dévouement. Elles contribuent à la construction ou à la reconstruction psychique des enfants qu'elles accueillent pendant plusieurs années. Elles acceptent le principe de l'espace interactif qui permet aux parents d'avoir des relations avec leurs enfants. Par cette forme de travail où les Mères SOS tiennent un rôle de suppléante et non de substitut, le village d'enfants a créé un contexte psychologique de la bienveillance. Dans cet espace interactif de la bienveillance expliqué par Bronfenbrenner<sup>72</sup>, on se rend compte de la conviction indispensable des personnes engagées dans ce métier de Mère SOS. Jean E. Dumas<sup>73</sup> explique qu'au-delà de l'espace interactif et des personnes qui y contribuent, la bienveillance se manifeste par plein d'intentions et de petits gestes prodigués chaque jour. Pour reprendre l'exemple de Dumas, tel un robinet qui goutte durablement, finit par faire apparaître avec le temps, une tache indélébile au fond de l'évier, telles les Mères SOS par leur sensibilité et leur tendresse, laissent une empreinte dans la mémoire des enfants.

C'est par cette conséquence que s'illustre la poursuite de l'acte d'engagement chez la Mère SOS. L'accompagnement des adolescents jusqu'à la majorité est difficile quoi qu'il en soit, nous l'avons dit. Les enjeux de la majorité sont importants et le jeune a besoin de s'émanciper. Toutefois, il doit aussi composer avec des choix qu'il est libre de faire. C'est une réflexion que nous avons menée en équipe et qui devra amener des actions concrètes pour éviter de laisser seuls, d'un côté la Mère SOS avec ses inquiétudes et ses

---

<sup>72</sup> Desmet Huguette et Pourtois Jean Pierre, 2005, « *Culture et Bienveillance* », par Jean E. Dumas (université de Purdue aux USA), édition De Boeck, chapitre : « *la dynamique de la bienveillance. Contextes psychologiques, sociaux et culturels* », p 64.

<sup>73</sup> Ibid., page 65.

moyens limités, et de l'autre côté, l'adolescent en proie à ses tiraillements, ainsi que le jeune majeur qui doit s'adapter difficilement à la solitude.

### **2.1.7 L'action décisive du plateau technique.**

Si l'engagement indispensable des éducatrices familiales, que nous considérons, comme je l'ai déjà dit, la clé de voute du projet associatif, la constitution du plateau technique avec une équipe pluridisciplinaire est devenue obligatoire. Educateur scolaire, éducateurs spécialisés, psychologue, chef de service éducatif, quels rôles et surtout quelles responsabilités ont-ils dans l'accompagnement des enfants pris en charge par les accueillantes ? Au-delà des prérogatives qui leur sont attribuées de par leur formation et leur champ d'intervention, leurs actions participent à la socialisation des enfants. Ils apportent d'autres modèles de représentation d'eux-mêmes en complétant les figures d'attachement primaires ou secondaires.

Les membres du plateau technique ont plusieurs missions complémentaires entre elles, qui sont aussi et surtout supplétives du travail des éducatrices et des aides familiales. Les membres du plateau technique ont en effet le rôle de rendre incontournable l'éducatrice familiale dans l'accompagnement de l'enfant. Toutes les démarches expertes d'un éducateur, du psychologue ou du chef de service auprès d'enfants visent à valoriser et à accréditer l'éducatrice familiale ou sa collègue, l'aide familiale. Les interventions ou les soutiens sont presque quotidiens auprès des accueillantes avec ou sans la présence des enfants. Je peux dire que l'éducateur est de plus en plus attentif aux gestes et aux paroles des accueillantes et celles-ci vivent leur travail avec de plus en plus de transparence. Nous sommes dans un fonctionnement qui crée de la dépendance au soutien, chez les accueillantes. Elles doivent toujours partager la responsabilité de leur prise en charge et de fait, l'éducateur voit sa charge de travail s'accroître avec leurs sollicitations. Mais paradoxalement, ce partage de la responsabilité rend celle-ci encore plus grande chez les accueillantes pouvant légitimement se sentir contrôlées. C'est pour cela que les éducateurs sont sollicités davantage pour prendre en charge les enfants dans les actes de la vie quotidienne ; pendant qu'ils font les choses, ils laissent le sentiment qu'ils ne sont pas dans le contrôle. Mais c'est leur sens de l'engagement et des règles qui les conduit à intervenir et à agir. Ils veulent démontrer leur point de vue et faire réfléchir les accueillantes sur leurs actions, si besoin est, qu'elles soient fastes ou néfastes. Mais, cela ne se résume pas en disant il y a d'un côté l'expérience et de l'autre, la théorie. Il n'y a qu'un seul guide, le projet de l'enfant. Alors si l'expérience de la pratique professionnelle de l'accueillante et les connaissances de l'éducateur, comme du psychologue, peuvent s'articuler pour s'enrichir au profit de la qualité de l'accompagnement, nous obtiendrons la meilleure des musiques qui justifie, les moyens pour la fin, les instruments pour une symphonie. Sur le plan philosophique, une citation



inspirée d'Aristote<sup>74</sup> appuie sur la rigueur de la réflexion et de l'implication à se préparer à bien agir, pour le bon geste et la bonne parole : « *Il y a certaines choses qu'il faut faire ; il ne faut les faire que parce qu'elles sont requises pour atteindre une certaine fin. Celui qui ne les fait pas, est semblable à l'archer maladroit qui prétend viser un but et le manque* ». Au fil des années, la coopération avec le plateau technique s'est inscrite dans les logiques de pensée. Pour autant, elle reste encore perfectible. Ce sont dans les temps de crise de l'enfant que les limites de cette coopération apparaissent. Pourquoi ? Le rôle de l'éducateur devrait être prépondérant mais il se retrouve tiraillé, lui aussi, par ses émotions ; l'enfant ou le jeune le sollicite autant que l'éducatrice familiale qu'il doit aider à gérer le conflit. De par l'intervention de l'éducateur en tant que tiers, les trois protagonistes reçoivent une injonction paradoxale :

- l'enfant doit être encouragé à exprimer ses ressentis et son éducateur référent y contribue, mais il doit rentrer dans le cadre de l'autorité de son éducatrice familiale qui déclenche le conflit ;
- l'éducatrice familiale demande le soutien de l'éducateur référent pour prendre le relais dans la difficulté, mais craint le discrédit et le sentiment d'échec ;
- l'éducateur, lui, encourage sa collègue à poser du cadre pour structurer l'enfant, mais lui demande par ailleurs de lâcher prise, éventuellement d'être moins incisive, et d'apaiser la relation.

C'est dans ce type de situation que des paramètres<sup>75</sup> liés au placement, peuvent être pris en compte pour aider l'enfant. Si les professionnels ne focalisent pas uniquement sur leur relation à l'enfant mais se réapproprient tous ces paramètres, il y a des chances pour que le conflit ne se répète pas, car l'enfant a besoin d'être reconnu tel qu'il est et donc de sentir, que l'adulte le comprend. Les personnes les plus aptes ou les plus disposées à redonner le sens aux événements, sont bien les éducateurs du plateau technique, en première ligne. Parce que leurs collègues accueillantes vivent l'accompagnement de l'enfant avec beaucoup d'intensité, les éducateurs, eux, ont la mission d'éclairer les circonstances en s'appuyant toujours sur le Projet de l'enfant. Si l'enfant (ou l'adolescent) s'appuie sur la relation avec son accueillante pour « grandir », il s'appuie aussi sur elle pour questionner le sens de son placement, sciemment ou inconsciemment. En ce qui nous concerne, nous manquons parfois de réinterroger le sens du Projet de l'enfant qui doit contenir tous les paramètres constituant le placement : l'anamnèse que le psychologue aide à analyser, la séparation et l'évaluation de notre prestation à l'égard de l'enfant. Il est vrai que nous accueillons souvent des enfants victimes, à ce titre, Michel

---

<sup>74</sup> Gilson Etienne, 1998, « *L'esprit de la philosophie médiévale* », page 335, Edition : Vrin.

<sup>75</sup> Ces paramètres concernent les éventuels événements récents concernant la famille, l'histoire du placement, l'adolescence, les traumatismes propres à l'enfant, etc.

Chapponnais, dans son livre « Placer l'enfant en institution »<sup>76</sup> atteste que : « *il est des situations où prioritairement, le jeune enfant doit être protégé des agissements de sa famille, où la substitution est salvatrice pour l'enfant maltraité. Le placement, dans ce cas ne sera pas une destruction du lien mais un assainissement de la relation avec son parent. Ce sera aussi une reconstruction de l'enfant et un acte aussi préventif que curatif* ». Mais alors, il faut sortir des émotions qui peuvent troubler le jugement de l'éducateur autant que celui de l'accueillante, et tracer les événements par écrit pour actualiser la feuille de route du Projet de l'enfant, Projet dont il faut faire la promotion auprès de tous les protagonistes, y compris l'enfant et ses parents. C'est là que le travail du plateau technique est perfectible.

### **2.1.8 Le choix de la diversité et de la compétence au village d'enfants.**

La diversité des postes ou leur multiplicité représente un atout considérable pour le village d'enfants. Le projet d'établissement s'appuie sur les qualifications et les compétences de chaque personne embauchée. L'éducatrice scolaire, par exemple, par sa pédagogie, facilite la réussite scolaire selon les niveaux et les projets de chacun. En ce qui concerne les services généraux, les hommes employés sont en mesure d'aider les jeunes dans des travaux divers, comme la tapisserie, les rudiments de la mécanique automobile. Ils contribuent eux aussi, au projet d'établissement avec quelques approches individualisées selon leurs compétences. L'espace professionnel du village d'enfants permet à chacun de pouvoir se réaliser et de comprendre peut être mieux ce qu'il est, et de faire progresser ses qualités relationnelles et ses actions au fil de sa carrière. Au-delà d'une reconnaissance attribuée par la qualification (pour laquelle la personne est embauchée), c'est aussi les compétences exprimées qui construisent l'identité professionnelle au sein d'une collectivité. Les salariés sont issus d'horizons aussi divers que multiples (éducateurs, agents de service généraux, psychologue, etc.). Mais c'est surtout le métier de « mère SOS » et d'aide familiale qui a créé une dynamique sociale dans l'établissement. Nous pouvons en effet parler de cosmopolitisme. Ce concept de cosmopolitisme<sup>77</sup> est né des ambiguïtés que véhicule la notion de travailleur salarié. Une double motivation l'anime : celle de la profession car il est engagé dans une activité, source de compétence et de reconnaissance puis celle de l'organisation, qui lui assure une carrière sous forme de progression salariale ou promotionnelle. La compétence reste donc selon moi, le dénominateur commun pour parler des personnes qui œuvrent au

---

<sup>76</sup> Chapponnais Michel, 2008, ancien éducateur spécialisé et directeur de MECS à Versailles, « *Placer l'enfant en institution* » édition Dunod, page 208.

<sup>77</sup> Osty Florence, 2003, « *Le désir de métier, engagement, identité et reconnaissance au travail* », édition Presses universitaires de Rennes, chapitre 5, page 99.

village d'enfants. Les salariés sont bien sûr classés selon leurs qualifications et leurs domaines d'action. Ils sont issus de parcours de vie avec des niveaux d'étude différents qui induisent des choix et des comportements professionnels respectifs. Cela nécessite pour une équipe d'encadrement, des approches individualisées et beaucoup d'écoute, d'où l'intérêt des entretiens annuels avec la hiérarchie. Mais au village d'enfants la question de la légitimité est posée en ce qui concerne l'importance des compétences des personnes embauchées. Ce sont les compétences qui leur permettent d'assurer leurs missions. Michel Autès<sup>78</sup> décompose la compétence en trois niveaux :

- le « savoir » qui relève d'un champ de connaissance et des techniques qui en dépendent ;
- « le savoir-faire » qui se réfère davantage à la technique d'un métier nécessitant un tour de main, des habiletés... ;
- et « le savoir-être » qui représente l'aptitude à entrer en relation avec d'autres. Il s'agit d'une toute autre dimension.

Ces différents registres sont toujours selon M. Autès, les trois dimensions qui sont mobilisées dans n'importe quelle situation de travail. Il fait aussi référence au docteur en sciences humaines, Guy Le Boterf<sup>79</sup> pour qui l'essentiel de la compétence est le « savoir-agir », c'est-à-dire savoir-mobiliser, savoir-intégrer, savoir-transférer des ressources dans un contexte professionnel. Son cheminement l'amènera à parler de « savoir apprendre », de « savoir apprendre à apprendre » et de « savoir s'engager » pour être compétent. L'engagement évoqué plus haut, pour être compétent, colle donc à la réalité du village d'enfants. Ce postulat guidera mes décisions dans la concrétisation du « Service d'Actions Pour Autonomie ». Il conviendra d'y associer les personnes pour susciter l'intérêt et l'engagement. Il en résultera des responsabilités nouvelles pour certaines, en étant référentes du dispositif.

## **2.2 Etat des lieux et marges de manœuvre du village d'enfants.**

### **2.2.1 Analyse de la situation interne.**

- a) La qualité de l'accueil de type familial, la principale vertu du village.

➤ *Le maintien des relations fraternelles :*

Les relations fraternelles sont le leitmotiv de l'association car elles participent à préserver l'entité d'appartenance des enfants, la famille. La famille, institution nécessaire à la structuration de la pensée et donc de la personne qui va permettre entre autres, le

---

<sup>78</sup> Autès Michel, 2004, « *Les paradoxes du travail social* », édition Dunod, chapitre 4, page 229.

<sup>79</sup> Le Boterf Guy, 2004, « *Construire les compétences* », édition Eyrolles.com, chapitre 6.

sentiment de reconnaissance et de solidarité: « *ce que je suis, je ne le saurai qu'en sachant qui tu es, et ce que je suis pour toi* »<sup>80</sup>.

En rendant possible l'accueil de fratrie, l'association évite d'ajouter à la violence du placement, celle de la séparation de la fratrie. Grâce au respect de ce lien, l'offre éducative et affective de l'accueillante, auprès de chaque enfant, agira avec plus d'efficacité sur les conséquences des carences éducatives qui peuvent provoquer des mécanismes psychiques propices aux inadaptations. L'enfant au sein de sa fratrie pourra évoluer dans ses relations avec ses frères et sœurs avec lesquels, initialement, les interactions ont pu être influencées par des situations de violences.

➤ *Des personnes ressources et des repères stables :*

La stabilité et la régularité de la présence de l'adulte accueillant comme l'éducatrice familiale, permettent l'instauration d'un climat sûr, un témoignage d'affection et un investissement des enfants dans la relation proposée. L'attachement qui se manifeste réciproquement permet de favoriser l'estime de soi chez l'enfant et d'améliorer ses compétences dans les multiples tâches qui le valorisent. Ainsi, la filiation affective avec l'éducatrice familiale et sa capacité à poser des règles, permettent à l'enfant de trouver de la signification dans ce qu'il vit. C'est par ce triangle fondateur, le lien, la loi et le sens, que se définit la résilience selon Jacques Lecomte<sup>81</sup> et ce sont les préceptes de l'engagement du village d'enfant, incarné par la personne communément nommée « mère SOS ».

➤ *Les maisons familiales :*

Les pavillons d'accueils que nous nommons « maisons familiales », proposent un lieu sûr à investir par les enfants accueillis. Ce sont des maisons où les enfants pourront grandir sans craindre de les quitter pour des raisons d'organisation et de gestion. Puisque les enfants vivent des situations de placement au long court, l'association veille à ce que le lieu d'accueil ne change pas.

b) L'efficacité de l'équipe éducative, une dynamique positive pour l'organisation.

Le village d'enfants de Calais, comme les 12 autres en France métropolitaine, est constitué d'une équipe de professionnels aux fonctions et disciplines complémentaires comme je l'ai décrite plus haut (psychologue, éducateur scolaire, éducateurs spécialisés ou éducateurs jeunes enfants). Cet ensemble représente le plateau technique qui apporte

---

<sup>80</sup> Scelles Régine, psychologue clinicienne, 2006, Cahier SOS n°1, « *La fratrie dans le cadre du placement* », page 6.

<sup>81</sup> Lecomte Jacques, 2004, Odile Jacob, « *guérir son enfance* », 384 pages.

l'aide éducative et psychologique nécessaire aux enfants dans leur parcours de vie, mais aussi et surtout un soutien aux éducatrices et aides familiales dans leur mission d'accompagnement des fratries. Chaque professionnel participe à l'étayage de l'accueillante, qui capitalise au fil des années une expérience avec un bon niveau de compétences, mais surtout un positionnement éthique et donc la capacité d'appréhender des groupes de travail qui participent à l'amélioration continue de la qualité.

Par ailleurs, la force du projet associatif qui exige un engagement important de la part des éducatrices familiales principalement, conduit les autres salariés à appréhender leur travail avec militantisme. En effet, parce que les éducatrices familiales abordent leur travail comme une raison d'être avec des valeurs qui s'articulent avec les fondements de l'association, les éducateurs spécialisés (dont la base de travail est d'une durée de 35h/semaine) découvrent un sens à leur travail qu'ils élaborent progressivement par le biais de leurs relations avec elles. La philosophie acquise dans ce contexte permet un taux d'arrêt maladie très faible (annexe 7). Cette constante de l'équipe éducative du plateau technique au service du village d'enfants génératrice de satisfaction, de solidité et de solidarité, démontre l'existence du « sens du devoir » et surtout de l'envie.

Cependant, la qualité de cette philosophie ne tient pas sur la longueur uniquement sur des qualités personnelles essentielles. Depuis plusieurs années, la direction du village d'enfants organise des séances d'analyse des pratiques professionnelles animées par un intervenant extérieur sur le rythme d'une séance par mois. En outre, depuis un an, des séances de supervision collective sont proposées environ toutes les 5 semaines hors vacances scolaires. Dans ce domaine, le village d'enfants a beaucoup clarifié l'objectif et la fonction de ces différents espaces de parole, l'un obligatoire et l'autre sur la base du volontariat. La supervision est en effet proposée pour les salariées en souffrance parce qu'elles sont confrontées à celle des enfants et/ou submergées par leurs émotions, d'où l'intérêt de l'intervention d'un psychologue clinicien.

c) Un prix de journée inférieur à la moyenne départementale, une vraie force.

Dans un contexte budgétaire très complexe à gérer pour les départements, le village d'enfants de Calais reste une valeur efficiente en termes de prise en charge dans le champ de la protection de l'enfance. Cela est rendu possible principalement pour trois raisons.

➤ *La 1<sup>ère</sup> raison :*

Elle est liée à la politique salariale de l'association SOS Villages d'Enfants dont l'objectif est de minimiser les dépenses au profit de la prise en charge éducative. Sur 100 euros reçus de la générosité du public et des conseils généraux chaque année, 88 euros en moyenne vont au profit des enfants. Pour illustrer davantage cette politique et en

comprendre la valeur, il faut faire référence à l'étude sur les rémunérations du secteur « non profit » réalisée et publiée par « France générosités »<sup>82</sup> en 2013. Dans cette étude faite auprès de 30 associations et 20 fondations, il est démontré que les écarts entre les rémunérations faibles et les plus élevées, sont de 1 à 5 contre 1 à 8,4 dans le secteur marchand<sup>83</sup>. A SOS Villages d'Enfants, selon la même méthode de calcul, l'écart varie de 1 à 3.

➤ *La 2<sup>ème</sup> raison :*

Elle tient aux statuts dérogatoires au droit du travail pour les éducatrices et aides familiales<sup>84</sup>. Outre leur engagement affectif, ces salariées sont au cœur du projet puisqu'elles représentent l'une des principales forces économiques de l'association avec leur capacité de couvrir des missions de travail sur plusieurs semaines, 24h sur 24. Une éducatrice familiale travaille 258 jours par an et le jour (24h) représente l'unité de décompte de son temps de travail. En comparaison, l'éducateur spécialisé sous le régime de la convention collective nationale de 1966, travaille 211 jours par an et 35h par semaine. Autrement dit pour couvrir le même temps de travail qu'une éducatrice familiale avec les mêmes conditions d'accueil, il faudrait près de 4 salariés sur la base de 35h.

➤ *La 3<sup>ème</sup> raison :*

Elle s'illustre par l'emblème de l'association, l'accueil de fratrie (« *pour que frères et sœurs partagent la même enfance* »), qui touche le grand public, interpelle le secteur marchand et autre mécène. Le fundraising<sup>85</sup> de l'association, (pratique de levée des fonds comme en Grande Bretagne, qui n'est pas frileuse en la matière), anticipe peu à peu le désengagement de l'Etat et permet de financer des projets éducatifs, d'améliorer le confort matériel et/ou de restaurer le bâti dans certains villages d'enfants. C'est plus de 120 partenaires qui nous ont soutenus en 2013 pour une valeur financière de 1,6 million d'euros, et une valeur en nature de 3,5 millions. Les missions sociales en France représentent un budget de 37,1 millions d'euros dont 4,5 millions sont issus des ressources collectées auprès du public, le reste provient des conseils généraux. La bonne gestion de l'association permet par ailleurs de pérenniser des programmes humanitaires dans 22 pays avec la construction de villages d'enfants, d'écoles, de dispensaires,

---

<sup>82</sup> France générosité est un syndicat professionnel créé en 1998. Elle défend les organismes faisant appel aux générosités et promeut la philanthropie en France.

<sup>83</sup> Etude sur les rémunérations individuelles basée sur 4112 titulaires dans les 50 associations et fondations, données chiffrées page 24 du rapport.

<sup>84</sup> Dérogation légale en matière de durée du travail, en application de l'article L.774-1 du code du travail, concernant les éducateurs et les aides familiaux.

d'hôpitaux, de programmes de renforcement de la famille, etc. L'expérience de l'association, son adhésion depuis 1992 au Comité de la Charte du don en confiance<sup>86</sup> et sa représentation avec la fédération SOS Kinderdorf international<sup>87</sup>, membre de l'UNESCO, permettent une certaine aura sur le territoire français et un rapport privilégié au niveau du conseil général du Pas-de-Calais.

La conjugaison de ces principaux paramètres (la politique salariale, le statut dérogatoire des accueillantes et le mécénat) va permettre de maintenir un coût de prise en charge à la journée, inférieur à la plupart des établissements d'accueil comme les M.E.C.S. (Maisons d'Enfants à Caractère Social) et relativement cohérent par rapport aux assistantes familiales (familles d'accueil). Dans son rapport public thématique en 2007<sup>88</sup>, la cour des comptes présente les différentes dépenses dans le champ de la protection de l'enfance à l'échelle nationale. En moyenne, le coût de la prise en charge en M.E.C.S. d'un enfant est de 60.804 euros, soit 166,60 par jour contre 22.157 euros en famille d'accueil, soit 60,70 euros par jour, presque trois fois moins. Au village d'enfants, pour l'année 2014, le prix de journée a été arrêté à 125,66 euros.

d) Le manque de réponse à apporter aux adolescents.

Ce n'est pas l'adolescent qui est difficile, mais notre incompréhension de ce qui lui arrive, et qui lui est insupportable. L'adolescence est la période de vie que nous avons le plus de mal à appréhender sans qu'apparaisse le sentiment d'impuissance chez les accueillantes. Dès la période de la préadolescence, l'enfant vient mettre à l'épreuve le sens que nous avons voulu donner à son projet de vie. Commence alors l'expérience difficile de la quête identitaire qui menace les fondations du socle des valeurs que nous avons voulu communes à l'ensemble des personnes ressources de l'enfant. La légitimité du lien est questionnée de part et d'autres et les conflits deviennent récurrents. Selon les parcours des enfants depuis leur plus jeune âge, ces conflits, souvent emprunts de troubles de l'attachement, prennent des proportions ingérables pour une seule personne. Les mises en danger de soi et des autres, et le sentiment d'insécurité sur la maison familiale, obligent parfois à prendre des options pour le jeune, qui conduisent à la mise à distance, voire à une réorientation dans le cadre du placement. Si ces situations sont minoritaires, elles n'en sont pas moins traumatisantes pour l'enfant concerné et toute sa fratrie. Nous n'arrivons pas à désenflammer les esprits et à transposer cette période de mutation dans le cadre d'un processus normal qui conduit à l'autonomie pour éviter la rupture.

---

<sup>85</sup> [www.fundraisers.fr](http://www.fundraisers.fr)

<sup>86</sup> [www.comitecharte.org](http://www.comitecharte.org)

<sup>87</sup> SOS Kinderdorf a le statut consultatif au Conseil Economique et Social de l'O.N.U. [www.sosve.org](http://www.sosve.org)

<sup>88</sup> Rapport thématique public sur « la protection de l'enfance », source chiffrée de la D.R.E.S.S. page 6.

e) L'autonomie émotionnelle, une dimension insuffisamment évaluée et comprise.

L'autonomie est un processus de maturation qui nécessite un accompagnement de la personne, jusqu'à ce qu'elle atteigne la capacité de s'émanciper et d'entreprendre une vie sociale et affective, une vie faite de décisions prises en toute liberté, avec le bénéfice et l'héritage d'un parcours jalonné d'évènements heureux et malheureux, de souvenirs dont les émotions sont assumées. D'autres définitions sont possibles selon l'angle scientifique par lequel nous abordons le sujet. L'ONED a réalisé une étude en 2009 sur la question de la préparation à l'autonomie et de l'entrée à l'âge adulte pour les jeunes en fin de mesure de protection. Elle fait état de plusieurs explorations comme celle-ci :

*« Nous retiendrons la « dissociation entre l'autonomie et l'indépendance » proposée par François de Singly (2000). L'autonomie peut être définie philosophiquement comme le fait de se donner à soi-même ses propres lois. L'indépendance, quant à elle, renvoie à la détention de ses ressources propres qui permettent de ne pas être sous la coupe des autres ».*<sup>89</sup> Le rapport fait état par ailleurs, de la responsabilité des services publics qui ont joué un rôle de suppléance familiale et qui doivent continuer une action éducative avec une personne qui n'est plus un enfant.

Loin d'être une notion facile à définir, comme à évaluer chez la personne, l'autonomie ne peut être réduite en tout cas, à une somme de savoir-faire fonctionnel et/ou une somme de connaissances générales à acquérir. Le village d'enfants de Calais a fait l'expérience depuis longtemps avec les placements au long court, de la complexité de « rendre autonome » un jeune adulte. Pour cela, il faut d'abord parler de l'autonomie de l'enfant et de son assimilation des règles de vie en société et des valeurs qui l'imprègnent, autrement dit de sa socialisation.

Huguette Desmet et Jean-Pierre Pourtois<sup>90</sup>, dans leur livre "Culture et bienveillance", évoquent l'importance pour J. Dumas des processus automatisés dans l'organisation du comportement humain: *« la plupart des stratégies ne découlent pas de choix conscients ou de décisions rationnelles mais de modes de comportement qui, à force de pratique, sont devenus habituels. Ces stratégies ont la particularité d'être transactionnelles. La relation parents-enfants est soumise à ces schémas transactionnels automatisés qui servent de guides interactifs, assurent une certaine stabilité dans les échanges journaliers, permettant ainsi une économie psychique, et sont résistants au changement »*. Je veux souligner ici, le besoin en effet de réinterroger l'importance des habitudes qui s'installent

---

<sup>89</sup> ONED, décembre 2009, rapport « *Entrer dans l'âge adulte, la préparation des jeunes en fin de mesure de protection* », rédigé par Pierrine Robin, chargée d'études, page 4.

<sup>90</sup> Desmet Huguette et Pourtois Jean-Pierre, 2005, « *Culture et Bienveillance* », édition De Boeck, chapitre: « Conclusion », page 203.



dans la prise en charge des enfants sur les pavillons et le manque de ces dernières années à comprendre ce que nous vivons avec les enfants. Le Projet d'Accompagnement Personnalisé n'est pas suffisamment utilisé comme un outil permettant de réétudier nos actions articulées avec nos intentions. Nous intervenons dans tous les domaines de la vie de l'enfant ou du jeune avec notre conception plus ou moins claire, de ce qui est bon ou mauvais pour lui. Le risque pour l'enfant que peut prendre l'adulte, est de s'isoler dans ses certitudes, ce qui pose la question de l'éthique du professionnel.

La construction psychique et le degré d'autonomie témoignent du travail réalisé avec et pour l'enfant. La qualité de ce travail s'observe dans la capacité du jeune à s'émanciper et à s'insérer. Pour les jeunes qui ont grandi plus de 7 ans au village d'enfants, les difficultés sont encore importantes à la majorité et au-delà de 20 ans. Si les situations sont plus complexes qu'il n'y paraît, il me semble malhonnête de ne pas se questionner sur notre part de responsabilité.

f) Le travail insuffisant et limité avec les familles.

Bien que notre projet d'accueil des fratries ne concerne principalement que les situations de placement au long court, il n'en demeure pas moins que la majorité des enfants ont encore un parent ou un membre de la famille. Malgré la qualité de l'accueil que nous offrons aux parents dans le cadre des rencontres avec leurs enfants, l'élaboration du projet d'accueil et d'accompagnement personnalisé, ne s'appuie pas assez à ce jour sur un recueil de leurs attentes. C'est précisément ce qui a été remarqué dans l'évaluation externe réalisée en mai 2014. Si les parents sont présents quotidiennement dans nos conversations, ils restent peu consultés dans l'élaboration du P.A.P. et sont donc insuffisamment informés sur le sens de nos actions pour pouvoir éventuellement se les approprier. Cela contribue à distancer les familles de notre fonction éducative et carence leurs enfants dans leur construction psychique ; « *il n'y a ni affect sans représentation, ni représentation sans affect* », explique Daniel Calin<sup>91</sup> dans son travail épistémologique du fait psychique.

g) Des enfants un peu trop coupés de la réalité.

Dans l'intention louable d'apporter un lieu sécurisé aux enfants accueillis avec des salariés engagés et des maisons confortables, il y a hélas un effet défavorable au développement des ressources personnelles pour les enfants. Le village constitue un périmètre de protection que les enfants ont quelque peu des difficultés à quitter pour se constituer un

---

<sup>91</sup> Calin Daniel, agrégé de philosophie, 2013, texte « *qu'est-ce qu'un fait psychique ?* », disponible sur : <http://dcalin.fr/auteur.html> ou [http://dcalin.fr/textes/fait\\_psychique.html](http://dcalin.fr/textes/fait_psychique.html).

réseau de connaissances. Malgré une intégration dans plusieurs écoles et collèges de la ville, la fréquentation de clubs sportifs et de centres culturels, la quasi-totalité des enfants et jeunes accueillis ne sont pas invités à dormir chez des copains et n'en invitent d'ailleurs pas. En mars 2015, cinq enfants sur cinquante ont eu l'occasion d'aller passer entre une et quinze nuits à l'extérieur du village les douze derniers mois. Force est de constater que le village d'enfants retarde ou inhibe chez les enfants, leurs velléités d'exploration d'autres modèles familiaux, d'autres cultures que celles à laquelle ils appartiennent de fait, l'A.S.E. Autrefois, nous les aurions nommés les enfants de la « DDASS ». Est-ce qu'aujourd'hui l'empreinte de l'Aide Sociale est prégnante dans les esprits des enfants ? Est-ce que notre cadre de vie institutionnalise encore trop nos jeunes ? Est-ce le lien avec la « mère SOS » qui empêche l'éloignement, la mise en confiance de l'enfant ?

L'autre faille de notre modèle d'accompagnement au sein des pavillons d'accueil, réside dans l'absence de personnes symbolisant la démarche active de l'adulte qui travaille, qui va et revient du « boulot ». Les enfants vivent effectivement dans un univers où dans l'absolu, personne ne travaille et tout le monde s'appuie sur une organisation qui pare à tous les événements indésirables, à tous les besoins, sans effort particulier. Personne dans l'entourage du lieu d'accueil des enfants ne se plaint ou ne s'inquiète des fins de mois difficiles. Le frigo sera toujours rempli, les vacances jamais annulées. Si la vie est rendue beaucoup plus facile aux enfants dans le cadre du village que dans les familles d'origine, elle a un peu tendance à les déconnecter d'une certaine réalité et à les rendre moins combattifs.

### **2.2.2 Analyse de la situation externe.**

- a) Un établissement ouvert sur son environnement institutionnel, géographique, socio-culturel et économique.

*« Le travail en réseau et en partenariat se conjuguent dans la complémentarité. Le premier développe une logique d'acteur par une recherche de l'innovation sur mesure, le second s'inscrit dans une logique institutionnelle qui élabore des méthodologies d'intervention visant la transversalité des situations. Par sa spécificité liée à la formalisation, le partenariat offre à l'utilisateur une amélioration de la qualité de la prestation issue du travail en réseau, quel que soit l'interlocuteur ».*<sup>92</sup> La majorité des partenariats mis en œuvre et utile, au village d'enfants, à la réalisation des Projets élaborés pour chaque enfant est souvent informel. Le village a cependant noué avec certaines de ces

---

<sup>92</sup> Dumoulin Philippe, Dumont Régis, Bross Nicole, Masclet Georges, 2004, « Travailler en réseau », chez Dunod, page 117.

structures des conventions de partenariat ou des protocoles afin de garantir la cohérence et la continuité des prestations délivrées (prise en compte des attentes des deux parties). Il me paraît aussi judicieux de contextualiser davantage le village d'enfants en précisant l'importance de la communication pour l'association. Elle contribue à la notoriété des villages d'enfants. Ses partenaires dans ce domaine sont situés avant tout, dans le secteur marchand et participent en outre, à la vie économique de l'association, mais aussi à la vie du village.

➤ *Une aura auprès des partenaires économiques :*

Je précisais dans un précédent paragraphe la force économique de l'association SOS Villages d'Enfants grâce aux 120 partenaires contributeurs réguliers. L'association développe en effet un axe fort dans le domaine du partenariat que nous pouvons découvrir sur le site internet<sup>93</sup>. A titre d'exemple, nous avons les partenaires qui participent à la réalisation du plan d'actions annuel comme la Fondation d'entreprise Air France, Look voyages, Avis immobilier, Oxybul Eveil et Jeux, Laboratoires Juva Santé et d'autres... Il y a également les partenaires dont la contribution facilite les missions et les actions de l'association SOS Villages d'Enfants France avec Abritel Home Away, Carrefour voyages, Captain Tortues Group, Les Editions Créatives, Ticket Kadéos, etc. Puis des partenaires stratégiques qui s'inscrivent dans le temps et contribuent aussi à augmenter la qualité de vie des villages et participent à la communication de l'association comme La Vache qui rit, Carrefour, Duracell Hasbro, Cuisinella, Lotus... J'insiste ici sur les exemples de partenariats pour démontrer l'efficacité de la direction du développement et de la communication, qui permet à l'association de pérenniser les partenariats ou d'en créer d'autres, et chaque année, d'avoir à travers sa communication, une meilleure identification dans l'environnement français de l'action humanitaire.

➤ *Une logique de partenariat culturel et institutionnel :*

○ *Les tribunaux :*

Les juges pour enfants sont incontournables et essentiels dans l'accompagnement des enfants. Les décisions qu'ils ont à prendre s'appuient sur nos observations et notre analyse de l'évolution des fratries. Pour une meilleure collaboration, nous invitons ces magistrats à venir nous rencontrer tous les deux ou trois ans. En janvier 2015, lorsque nous avons reçu les trois juges du TGI de Boulogne sur mer, nous avons pu présenter notre projet et notre fonctionnement pour faciliter leur compréhension de la situation des enfants. L'intérêt par ailleurs de cette rencontre, est de s'interroger sur les attentes d'une audience au tribunal tant pour nous que pour les magistrats. Chacune des rencontres que

---

<sup>93</sup> [www.sosve.org](http://www.sosve.org)

nous avons pu réaliser, s'est conclue par une reconnaissance de la pertinence de notre projet avec l'accueil de type familial soutenu par un plateau technique de proximité, et un cadre quotidien protecteur et confortable.

- *L'aide sociale à l'enfance :*

L'A.S.E. qui représente le service gardien et le chef de file de la protection de l'enfance, est actuellement, le partenaire le plus en attente de notre disponibilité. Les établissements en capacité de pouvoir accueillir des fratries dans un environnement garantissant le respect des droits de l'utilisateur et la vie familiale sont inexistantes dans le Pas-de-Calais. Nos relations avec les responsables de secteur ASE sont à l'instar de celles que nous avons avec les tribunaux pour enfants, empruntées de reconnaissance. La contrainte essentielle que nous leur imposons est due au manque de places que nous avons à proposer. Notre inscription dans le Dispositif Départemental de l'Accueil d'Urgence par la création de notre Service d'Accueil Familial Immédiat nous a permis une communication plus importante et une meilleure identification dans le champ de la protection de l'enfance. Nous avons la certitude que toutes créations d'extension de notre établissement seraient appréciées, dès lors où la tarification nous en ait accordé la validation.

- *D'autres dynamiques de partenariats :*

Le village d'enfants de Calais a établi également des partenariats choisis. Au fil des années, l'établissement a développé son réseau local dans les champs de la santé, de la scolarité, du développement ou du maintien de l'autonomie, de l'ouverture sur l'extérieur, etc.

- *La santé :*

Sur le plan de la santé, ce sont près de 5 médecins généralistes, un pédiatre au centre hospitalier de Calais, trois orthophonistes, une psychomotricienne, le CAMSP, le CMP, que nous sollicitons hebdomadairement ou mensuellement. Le centre du planning familial est également un lieu ressource pour sensibiliser les jeunes quant à leur prise en charge personnelle de la sexualité.

- *La scolarité :*

Nous travaillons avec de nombreuses écoles pour éviter une forme de ghettoïsation des enfants que nous accueillons, ce qui représente en 2014-2015, 5 écoles maternelles, 7 écoles primaires, 5 collèges et 4 lycées d'enseignement général ou professionnel et un IME. Le partenariat que nous avons avec le service enseignement de la mairie, permet la scolarisation rapide et adaptée lors des admissions de fratries. La rencontre au village d'enfants des responsables d'établissements scolaires en 2013 et 2014, atteste de l'intérêt que portent les professeurs pour notre action auprès des enfants qu'ils suivent. En ce qui concerne l'intégration dans les collèges, nous avons toujours eu une écoute

attentive à nos demandes de dérogations pour affecter un élève sur un collège hors secteur.

- *Le réseau local et culturel :*

En termes d'ouverture et de découverte culturelles, le tissu associatif important sur Calais, est une opportunité pour les enfants accueillis. Ces derniers peuvent ainsi accéder à des spectacles en tout genre, notamment avec la scène nationale du « Channel ». Pour des pratiques artistiques régulières, nous avons accès au conservatoire de musique, l'école des Beaux-Arts, le théâtre de la ville et des espaces culturels avec des bibliothèques municipales.

- *Un soutien à notre environnement et notre action éducative :*

Le village d'enfants mène également d'autres actions régies par des conventions et notamment avec les acteurs de l'insertion par l'activité économique. Cela se traduit par la présence au village d'enfants, six mois par an, de « l'A.E.S. » (Association Environnement et Solidarité)<sup>94</sup> depuis 2003. SOS Villages d'Enfants débloque chaque année 5000 euros pour soutenir ce partenariat par l'achat de matériel et la prestation de 1440 heures de travail par l'A.E.S. L'A.E.S. mène donc des actions de réhabilitation des jardins et de travaux paysagers pour l'embellissement des lieux d'accueils. Mais leurs actions ne se limitent pas à cela. L'A.E.S. a également mis en place des projets éducatifs autour du jardinage et du bricolage pour sensibiliser les enfants à leur travail.

- *Des actions spontanées basées sur un réseau en extension :*

L'établissement est repéré dans son environnement et s'appuie sur les dispositifs de proximité dans tous les domaines correspondant à ses missions, aux problématiques et aux enjeux de la protection de l'enfance. L'équipe du village de Calais est attentive à l'articulation de son action avec celles des intervenants qui concourent à la prise en charge des enfants. Cette dimension est intégrée à l'élaboration des Projets d'Accompagnement Personnalisé. Pour compléter les dispositifs précédemment évoqués, il me paraît logique de mettre en avant deux types d'actions, l'une collective, l'autre individuelle, mais qui se concrétisent toutes deux, grâce à la sensibilité du public extérieur au village.

- *Nos actions collectives spontanées :*

---

<sup>94</sup> L'Association Environnement et Solidarité est un Atelier Chantier d'Insertion (ACI), agréée par l'état dans le cadre du Conseil Départemental de l'Insertion par l'Activité Économique et conventionnée par le Conseil général du Pas-de-Calais, qui finance l'Aide à l'Encadrement et le suivi des bénéficiaires du RSA de la structure.

L'une des premières actions collectives de ces dernières années mise en place par l'ensemble des salariés du village d'enfants et les enfants, s'est appuyée sur l'évènement du « Téléthon ». Alors que notre association est dans une démarche de collecte et d'appel aux dons en fin d'année comme beaucoup d'associations humanitaires et caritatives, le village a organisé deux années de suite, en 2009 et 2010, une soirée festive pleine rue, avec l'idée de l'épreuve sportive, des dégustations culinaires et d'une ambiance musicale. Cette démarche a eu pour effet de mobiliser les habitants du quartier et de faire connaître notre association. Malgré une météo très hivernale ces deux années, nous avons réussi à intéresser un grand nombre d'habitants à la cause du téléthon à travers notre association.

En juin 2012, une autre fête a été l'occasion au village d'enfants de Calais de montrer et de faire partager ses valeurs. Alors qu'une jeune fille du village était soignée depuis plus d'un an par le service pédiatrique de Calais et le centre Oscar Lambret au CHU de Lille pour une pathologie lourde, nous avons remobilisé l'ensemble du quartier pour récolter des fonds destinés à alléger la souffrance des enfants concernés dans ces services. Nous avons obtenu gracieusement le soutien de plusieurs partenaires spontanés comme le magasin Décathlon, le magasin « Corbanési music », le conservatoire de Calais, la presse et la radio locale. Près de 400 personnes s'étaient déplacées pour un défi sportif et un concert musical. L'accueil que nous ont fait les habitants du quartier a été remarquable. Le porte à porte réalisé par quelques salariés accompagnant des enfants pour annoncer la soirée, avait permis cette mobilisation qui a permis de récolter 2300 euros que nous avons donc reversés aux responsables respectifs des deux services hospitaliers.

Toutes ces actions et d'autres que je ne développerai pas ici (comme les « Boucles du cœur » partenariat très important avec les magasins Carrefour mais aussi notre collaboration à « l'Association d'Entraide du Calaisis » qui redistribue des denrées alimentaires aux plus démunis), marquent la politique d'ouverture du village. Elles sont autant de possibilité d'ouverture sociale et culturelle pour les enfants et adolescents accompagnés. Tout cela est rendu possible par une politique partenariale soutenue et relayée par le siège et la synergie départementale.

○ *L'intervention des bénévoles :*

L'intervention des bénévoles fait partie de l'histoire du village et de l'association, mais elle n'a pas toujours été régulière ni maintenue. C'est dans le domaine notamment de la scolarité qu'elle s'est redéveloppée depuis 4 ans. Aujourd'hui, elle est relativement importante puisque cinq personnes retraitées de professions diverses ont manifesté leur envie de participer au soutien scolaire suite à notre annonce sur un site internet de la mairie. Chaque bénévole a signé une charte posant le cadre de leur intervention. Ces personnes représentent une vraie plus-value dans la prise en charge des enfants qu'ils

soutiennent. Leurs interventions valent autant pour leur soutien scolaire que pour la relation qu'ils créent avec les enfants qu'ils voient un à un. Nous savons avec ces expériences que nous pouvons encore développer notre réseau et peut être dans les mois ou les années à venir développer le parrainage.

○ *Le secteur de la formation professionnelle et du secteur universitaire :*

Notre participation régulière au forum des métiers dans les écoles de formations professionnelles et à l'université du Littoral, permet de sensibiliser les étudiants et leurs référents. Cela se traduit concrètement, par des sollicitations de ces étudiants qui nous proposent la réalisation de leurs projets au profit des enfants du village. Pour exemple, de novembre 2014 à mai 2015, six étudiants de 1<sup>ère</sup> année d'école d'ingénieur en informatique ont proposé leurs interventions hebdomadaires autour de l'outil informatique et d'internet auprès des accueillantes et des enfants. Ils ont aussi réalisé un événement sur leur lieu d'application avant la fin de leur stage qui s'est traduit par la découverte de leur école, différentes technologies et d'une réalisation en imprimante 3 D. Autre exemple, depuis janvier 2015, pendant 4 mois, 4 lycéennes en terminale ST2S travaillent avec six enfants du village pour monter un spectacle sur le thème de la santé à partir de l'expression orale et corporelle.

A l'image de l'association, le village d'enfants SOS de Calais est chaque année dans une démarche de communication permettant de mettre en synergie de nombreux acteurs du secteur social, médico-social, mais aussi du secteur commercial et industriel, notamment immatériel comme la publicité, les médias locaux, les services. Nous sommes amenés par ailleurs à répondre aux demandes de reportage que commande l'association (TF1, France TV, M6...). En outre, l'association est régulièrement sollicitée pour intervenir dans certaines instances départementales ou nationales auxquelles, le village de Calais est souvent associé.

b) Une association proactive.

L'association SOS Villages d'enfants s'insère dans les nombreuses instances nationales pour participer aux travaux de l'A.N.E.S.M.<sup>95</sup> par exemple, autour de l'évaluation interdisciplinaire de la situation du mineur en cours de mesure. Elle participe également à l'O.D.A.S.<sup>96</sup>, aux travaux du groupe « Enfance et Famille » dont l'objet est l'analyse des stratégies et des organisations départementales en matière de protection de l'enfance. L'O.N.E.D<sup>97</sup> et l'I.N.E.D<sup>98</sup> sont également des instituts privilégiés par l'association pour

---

<sup>95</sup> Agence Nationale de l'Evaluation Sociale et Médico-sociale.

<sup>96</sup> Observatoire national de l'action sociale décentralisée.

<sup>97</sup> Observatoire national de l'enfance en danger.

réfléchir avec des chercheurs sur différentes thématiques comme la « transition à l'âge adulte après une mesure de protection ».

Cette dynamique de travail conduit l'association à innover dans ses villages en termes de modes d'accueil et de prise en charge des problématiques familiales. Selon les villages d'enfants et le territoire dans lequel ils s'inscrivent, ce sont par exemple des espaces transitionnels pour l'accueil d'adolescents ou des espaces de rencontres pour les familles qui viennent apporter une innovation dans le projet d'établissement.

Le village d'enfants de Calais a donc été soutenu et accompagné par l'association pour répondre au souhait du département, de créer un lieu d'accueil pour fratrie dans le cadre du D.A.U.<sup>99</sup> (Dispositif d'Accueil d'Urgence). Un projet de Service d'Accueil Familial Immédiat (S.A.F.I.) a ainsi été concrétisé en 2014, avec l'objectif d'offrir à des fratries, qui doivent être placées en urgence, un cadre d'accueil et d'observation des relations fraternelles permettant d'évaluer la pertinence du maintien du cadre de vie commun pour les enfants. En vue de cette ouverture, le village d'enfants a su préparer et former une équipe technique composée d'aides familiales et d'un éducateur spécialisé, pour mettre la priorité sur l'accueil à très court terme.

c) Le recrutement difficile des éducatrices familiales.

C'est au niveau du siège de l'association que se gère et se valide le recrutement d'une nouvelle éducatrice familiale. Un groupe de travail chargé du recrutement se réunit et reçoit chaque mois à Paris des candidates au poste de « mère SOS ». Chaque année, les candidatures sont nombreuses et peu sont élues du fait de l'écart entre la première intention et les critères attendus. En 2013, 2000 candidatures ont été étudiées, mais seulement 120 personnes ont été reçues et 16 éducatrices familiales ont pris leurs fonctions. En réalité, la communication sur le métier est importante sur tous les médias (journaux, radios, télévision), mais il reste néanmoins difficile de recruter la personne qui a postulé après une longue réflexion, parfois de plusieurs années, avant de faire le pas. Le métier proposé demeure atypique et requiert un engagement que peu de personnes ont compris. En outre, lorsque l'éducatrice familiale est embauchée, il reste une longue période de découverte et de formation du métier qui amène la personne à douter de son choix. Si à Calais, le village d'enfants n'est pas en pénurie actuellement, il s'est écoulé quelques fois plusieurs mois avant de remplacer une personne sur ce poste. C'est encore

---

<sup>98</sup> Institut national des études démographiques.

<sup>99</sup> 4<sup>ème</sup> réunion plénière de la cellule départementale centralisée d'accueil d'urgence du 1<sup>er</sup> décembre 2010. <http://www.pasdecalais.fr/Solidarite-Sante/Reglement-Departemental-d-Aide-Sociale/La-politique-departementale-en-faveur-de-l-enfance-et-de-la-famille/Les-aides-et-les-accompagnements-en-faveur-des->



le cas dans plusieurs villages d'enfants des autres départements. C'est sans doute aussi l'une des raisons pour lesquelles, il nous est important de réfléchir à notre projet de diversification d'accueil pour les années à venir.

d) La fin de l'accompagnement des jeunes majeurs.

La situation des jeunes atteignant la majorité après un long parcours en MECS, en famille d'accueil ou en Village d'enfants est fragilisée par la diminution des contrats jeunes majeurs accordés par l'A.S.E. avec le maintien de la structure d'accueil dans le suivi (contrat tri partie). Dans le cadre du chantier « Restructuration de l'Offre d'Accueil Institutionnel », le conseil général a impulsé depuis 2013, par le biais de groupe de travail du suivi du Schéma Enfance et Famille 2011-2015, une feuille de route pour une politique rénovée de l'accompagnement des jeunes adultes. Elle précise des règles plus contraignantes telles que la limite à 18 ans de l'accueil des jeunes en MECS et le développement des structures de semi autonomie. L'autre principe issu de la feuille de route, c'est la mise en place de passerelles avec les Foyers Jeunes Travailleurs en imaginant des « retours en arrière », soit en famille d'accueil, soit en MECS, ce qui semble peu crédible au regard du manque de place disponible et du coût que cela représenterait de laisser une place vacante. Vu ces contingences, il y a peu de possibilité de réel accompagnement par l'ancien lieu d'accueil, dans le cadre de l'Accueil Provisoire pour les Jeunes Majeurs (APJM). L'article L222-5 du CASF prévoit que « ...peuvent être pris en charge à titre temporaire par le service chargé de l'aide sociale à l'enfance, les mineurs émancipés et les majeurs âgés de moins de 21 ans qui éprouvent des difficultés d'insertion sociale faute de ressources ou d'un soutien familial suffisant ». Il ne doit pas nous échapper que le législateur utilise dans cet article, le verbe « pouvoir » et non « devoir », ce qui laisse apparaître des pratiques différentes selon les départements sur la question de la prestation à accorder. Je m'interroge sur le devenir de ces jeunes que nous aurons accompagnés jusqu'à la majorité. Seront-ils suffisamment aptes à passer d'une situation de dépendance à une autonomie totale, synonyme de solitude et d'entière responsabilité ?

La réponse à la question du contrat jeune majeur suivi par le village pour les jeunes issus du département n'est pas définitivement réglée, mais le prochain schéma enfance-famille en 2016 devrait poursuivre une politique visant à développer tous les dispositifs qui favorisent la réduction des coûts. Le village d'enfants doit prendre en compte cette tendance en préparant autrement les jeunes pour une sortie de ses effectifs probable à 18

---

[familles-et-des-enfants/Les-differents-modes-d-accueil/L-accueil-de-l-enfant/L-accueil-d-urgence/Le-dispositif-departemental-centralise-d-accueil-d-urgence](#)

ans, malgré un lien d'attachement. Il nous faudra amener une approche innovante sur l'accompagnement des adolescents pour appréhender cette perspective.

e) Des demandes d'admissions pour des situations de placement plus court.

Le village d'enfants doit rester prudent sur le traitement des demandes d'admission pour l'accueil des fratries et ce pour deux raisons. La première, parce que les lieux d'accueil destinés aux fratries sont rares (en famille d'accueil ou en institution) et inexistant dans le département selon nos modalités. Cela a pour conséquence, des demandes qui ne correspondent pas aux critères d'admission au sujet de l'âge et du projet individuel des enfants qui composent la fratrie. Concrètement, en 2014 sur 15 demandes d'accueil de fratries (dont 4 hors département), 11 concernaient des préadolescents et adolescents âgés de 10 à 16 ans. Au regard de notre projet, nous privilégions les enfants âgés de la naissance à 12 ans maximum avec des besoins de prise en charge sur le long terme. Si l'accompagnement des adolescents, accueillis quelques années plus tôt, est perfectible au village d'enfants, leur prise en charge laisse peu de perspectives de réussite s'ils ont vécu ailleurs et arrivent avec des références plus fortes ou des troubles aggravés par le placement tardif. La seconde raison est liée à la politique du département, comme d'autres, du maintien de l'enfant dans son milieu naturel et du placement le plus court possible suite aux préconisations de la réforme de la protection de l'enfance du 5 mars 2007. Le département met en effet aujourd'hui, l'accent sur les Dispositifs de Maintien et d'Accompagnement à Domicile (DMAD) et les Dispositifs d'Accompagnement Renforcé à Domicile (DARF). Bien entendu, le placement à long terme constitue une solution adaptée pour certains enfants, notamment pour des besoins de continuité affective, relationnelle et géographique<sup>100</sup>. Toutefois, force est de constater que face à la dégradation des situations et la pénurie de solutions, les neuf territoires du département nous sollicitent toujours et notamment par le biais des services de suivi en milieu ouvert (SPRN, ADAE). Si tous les enfants pour lesquels nous avons été sollicités ces dernières années, ne relevaient pas d'un placement long, il reste néanmoins que l'accueil des fratries reste central dans le projet de l'association. Ces enfants que nous avons refusés d'accueillir, requerraient davantage une prise en charge sous forme de parenthèse, avec la nécessité de maintenir l'unité familiale et de travailler la restauration d'une communication avec des parents, pour un projet de retour. Est-ce que le village de Calais pourra apporter des réponses à ces familles dans les années à venir ? Quelle est la position stratégique à

---

<sup>100</sup> L'article 375, al 3 du Code Civil, permet d'ordonner un placement d'une durée supérieure à 2 ans. Cette disposition est très peu utilisée, voire pas du tout, ce qui est le cas sur les TGI que nous connaissons sur le département.

adopter pour maintenir une présence pertinente et cohérente dans le champ de la protection de l'enfance ?

### **2.3 Conclusion de la 2<sup>ème</sup> partie : Emergence du S.A.P.A.**

Le village d'enfants bénéficie d'une aura forte auprès des acteurs politiques et économiques. La force essentielle de son projet réside dans son expertise de l'accueil des fratries, ainsi qu'en atteste l'ouverture du S.A.F.I. (Service d'Accueil Familial Immédiat) en 2014 l'atteste. De plus en plus, les métiers d'éducatrices et aides familiales se professionnalisent ; la politique de l'association en termes de management favorise la participation de tous les personnels dans les espaces de travail d'amélioration de la qualité. A ce titre le travail d'écriture comme le rôle de référent qualité ne sont pas exclusivement réservés aux cadres intermédiaires ou aux éducateurs spécialisés du plateau technique.

Nos différents audits et évaluations de la qualité de notre prestation éducative, nous ont mis en exergue les points d'améliorations. Les écarts indiqués, qu'ils soient mineurs ou majeurs, autrement dit qu'ils fassent référence aux recommandations de l'ANESM ou à la réglementation en vigueur, relatent la nécessité de mettre en place les modalités de coopération des familles à la prise de décision et à la participation de l'évolution de leurs enfants. Nous devons favoriser et/ou valoriser la transmission du message culturel, affectif ou éducatif du ou des parents. Nous avons trop utilisé l'accueil de l'enfant comme un moyen de le protéger et pas assez comme une opportunité de l'aider à comprendre l'histoire familiale et donc les raisons du placement. Le degré de souffrance à l'adolescence est selon moi à la hauteur, en partie, de nos carences dans ce domaine dès les premiers mois et les premières années de l'accueil. Néanmoins, la crise de l'adolescence nécessite la prise en compte de beaucoup de paramètres, que nous avons abordés pour certains en première partie de mon travail. Il convient ainsi d'instaurer des mesures alternatives pour cette tranche d'âge qui peuvent éventuellement éviter une rupture avec le village. Les expérimentations des aptitudes des jeunes autour de l'autonomie manquent. En outre, nous n'avons pas les réponses à l'interne pour les jeunes qui vivent avec leurs accueillantes, des situations de tensions et de conflits récurrents. Le manque de perspective est préjudiciable au Projet d'Accompagnement Personnalisé (le P.A.P.), ce qui conduit aux séjours de réflexion en M.E.C.S. comme un prélude à la réorientation définitive.

L'association continue de manifester à travers ses plans d'actions, sa volonté de pouvoir aider les jeunes dans leur apprentissage de l'autonomie en vue d'une meilleure insertion dans la société. La scolarité est l'un des leviers très important avec le programme « Pygmalion ». L'autre levier, peu développé au village de Calais, est l'expérimentation de la semi autonomie avec des espaces transitionnels.

Pour répondre à la problématique de l'adolescent et de son autonomie, je présenterai donc dans la partie à suivre, les actions et les innovations possibles à partir des ressources et des opportunités dont dispose le village d'enfants.

### **3 Concrétisation d'un changement**

#### **3.1 La création d'un Service d'Actions Pour l'Autonomie (S.A.P.A.).**

Le projet de création d'un S.A.P.A. s'inscrit dans une logique de développement de la qualité et donc dans la durée. Il répond aux situations insatisfaisantes que sont les réorientations par défaut, de jeunes en conflit avec leur entourage et que sont les difficultés éprouvées par d'autres pour se maintenir à un niveau d'autonomie optimal pour s'insérer à la majorité. Le S.A.P.A. implique donc des objectifs et des actions à entreprendre avec les ressources présentées dans la seconde partie de mon travail. Cette création va me permettre de mobiliser l'équipe éducative du village en attente de propositions, malgré les sentiments d'impuissance parfois liés aux situations des jeunes vécues comme des échecs.

##### **3.1.1 Une démarche de projet pour continuer à affirmer nos valeurs.**

Démarré en mars 2015 pour être achevé en février 2016, le travail de réécriture du projet d'établissement du village d'enfants est l'outil managérial par excellence si nous souhaitons affirmer nos valeurs, favoriser l'implication des salariés et créer un sentiment d'appartenance pour atteindre nos objectifs. La réécriture du projet d'établissement me permet en effet de placer en perspective les cinq années à venir avec de nouvelles dispositions prises au service des fratries accueillies. Il traduira notre démarche stratégique dans le secteur de l'Aide Sociale à l'Enfance en améliorant notre réponse aux besoins des jeunes et de leur famille et à la nécessité de mieux les accompagner. Déjà reconnu par ailleurs, pour sa bonne gestion économique et financière, le village d'enfants veillera encore à bénéficier d'une attention favorable de la part des instances départementales à travers la création de ce S.A.P.A. Les trois domaines évoqués à l'instant, **projet, stratégie et gestion**, définiront en s'articulant, le centre de gravité de toute décision. Cela suppose que toute décision prise n'aura de pertinence que si elle prend en compte les contraintes et les opportunités des trois domaines comme le souligne Jean-Marie Miramon dans son livre « Manager le changement ». Il précise en outre que : « *Toute décision comporte nécessairement une part d'incertitude et*

*d'irrationnel, que l'interaction **gestion-projet-stratégie**, contribue à éclairer »<sup>101</sup>. Les incertitudes peuvent être d'ordre technique, liées au procédé de nos actions à venir, en lien avec les incertitudes de la demande, celle des enfants et des jeunes quant à leurs besoins et leurs attentes. D'autres incertitudes se manifestent dans un projet comme celle de l'offre, qui renvoie à notre financeur, que nous ne pouvons qu'influencer par des arguments inspirés du schéma départemental et des dispositifs existant sur le territoire pour répondre à la même problématique ; celle de l'événementiel qui peut être liée à un rejet de la commission de sécurité qui dénonce une non-conformité d'un bâtiment, mais une incertitude événementielle peut être aussi liée à un refus de permis de travaux, de transformation d'un bâtiment ; enfin reste l'incertitude sur le plan opérationnel qui nous renvoie à une mauvaise définition des tâches, un manque de moyen, etc. Ces cinq niveaux d'incertitudes sont généralement analysés par un diagnostic que j'ai réalisé en seconde partie. Ce diagnostic conduit à faire des choix plus pertinents que le S.A.P.A. doit traduire. Bien sûr, il restera toujours une part non prévue comme dans beaucoup de projet liée à des contextes politiques, économiques changeants avec des réalités nouvelles auxquelles, nous devons pouvoir nous adapter.*

### **3.1.2 Objectifs généraux du S.A.P.A.**

Tout d'abord le principal objectif du S.A.P.A. est de mieux préparer les enfants à l'autonomie, soit de mieux les aider à s'émanciper. Il y a deux domaines où nous devons « élever notre niveau de jeu ». L'un concerne la « parenté » de l'enfant qui par manque de considération de notre part, entretient un conflit de loyauté au vu des sentiments qu'induit notre accueil par une « mère SOS » dans un contexte organisationnel, dont la positivité et la force du message peuvent paradoxalement nuire à la finalité du projet institutionnel<sup>102</sup>. Le second nous renvoie à notre pédagogie quant à l'apprentissage de l'autonomie fonctionnelle mais aussi attitudinale et émotionnelle ; l'autonomie est une notion mal comprise et son apprentissage peut être rédhibitoire. Sur ce point, j'ajouterai que les pistes de travail en réponse aux difficultés des jeunes sont nombreuses. Face à la souffrance des enfants et des jeunes, il conviendra de répondre avec l'objectif de connecter ces derniers à la vie et/ou à la réalité, cela suppose d'opposer sans doute satisfaction à construction et/ou plaisir à réalité.

Les deux domaines (parentalité et autonomie) sont selon moi, étroitement liés avec l'objectif de l'émancipation. C'est pourquoi je décide d'y répondre par la création d'un

---

<sup>101</sup> Miramon Jean-Marie, 2009, « *Manager le changement dans les ESSM* », édition Presses de l'EHESP, page 67.

<sup>102</sup> Je ne mets pas en cause le projet institutionnel et la volonté de bienveillance qui inspire les garants de ce projet, je fais référence au déni de souffrance qu'il peut produire en voulant promouvoir la positivité de son action.

service commun. Ce service dédié devra prendre en compte la responsabilité des actions préventives aux ruptures de la prise en charge que nous connaissons à l'adolescence, et des actions correctives propices à développer le sens des responsabilités des jeunes (futurs jeunes adultes) pour une meilleure insertion (annexe n°8).

### **3.1.3 Les objectifs opérationnels.**

Avant de planifier l'ensemble des tâches et des actions, je dois traduire les deux objectifs généraux, qui concernent la parentalité et l'apprentissage de l'autonomie, par des objectifs opérationnels. Je veux en faire apparaître le cheminement et la cohérence, il m'importe donc de les décrire plutôt que de les présenter sous forme d'un éventuel diagramme. Dans l'atteinte des objectifs opérationnels, la temporalité a son importance et reste un paramètre dans le processus de développement du service en question. Cela nécessitera donc, une présentation chronologique des actions avec l'aide d'un planning que je présenterai ensuite.

#### a) La création d'un conseil de la parentalité.

En référence aux chapitres de la première partie sur les professionnels face aux parents et la triangulation « enfant-accueillante-parents », l'un des objectifs dans la présente approche, est l'implication des « mères SOS » et des aides familiales dans un travail d'élaboration d'outils de travail autour du concept de parentalité. Les travaux seront précédés et accompagnés d'une compréhension et d'une définition commune du concept pour que chacun puisse mieux situer son rôle dans ce processus psychique. Favoriser l'émergence des compétences parentales, faire participer les parents à la prise en charge de leurs enfants, responsabiliser les membres de la famille (enfants comme parents), donner une place aux enfants auprès de leur famille, tout ceci doit nous renvoyer à notre situation personnelle pour mieux distinguer « exercice » de la parentalité, de « pratique » de la parentalité et de « l'expérience » de la parentalité<sup>103</sup>. Le travail visé amènera donc un éclairage sur le positionnement possible des accueillantes qui doivent tendre vers une suppléance partagée avec les parents relativement présents. Par ailleurs, ce qui est valable pour les accueillantes le sera aussi pour les éducateurs du plateau technique. Cet espace de réflexion devra rendre possible la mutualisation des compétences acquises sur ce thème.

Dans cette optique, la constitution d'un groupe de professionnels aux rôles et aux fonctions complémentaires favorisera les postures éthiques. Je propose ainsi de mobiliser un panel représentatif des personnes concernées par l'accompagnement éducatif, soit deux mères SOS, deux aides familiales, deux éducateurs, un psychologue et le chef de

service pour établir un « Conseil ». Ce Conseil de la parentalité (annexe n°9) aura la mission de promouvoir l'action éducative du village sur ce thème, essentielle à la vie de l'enfant. Plusieurs actions seront menées pour que les enfants puissent bénéficier d'une pratique de la parentalité ; les paramètres des démarches à venir concerneront les familles naturelles, les lieux d'exercice et de soutien à la parentalité, les professionnels du village d'enfants et les personnes ressources à identifier et à rechercher (les bénévoles, les parrains, lieux d'accueil extérieurs au village).

Pour les premières réunions, le travail permettra de produire des documents « cadres » pour mieux accompagner les professionnels dans le soutien à la parentalité et mieux le définir avec les familles. Selon les orientations prises, une charte d'accueil des familles dans l'espace de rencontre avec leurs enfants, ou une charte de participation à l'accompagnement des enfants dans le cadre du placement, pourrait être un support élaboré. Ce Conseil aura bien sûr la mission de participer à l'écriture d'une partie du projet d'établissement sur le présent thème. L'écriture d'un cahier des charges sera suivie par le choix du lieu des rencontres. Le lieu des rencontres a effectivement son importance. Si le village d'enfants dispose d'un rez-de-chaussée de maison pour organiser les visites, je considère l'espace insuffisant et incomplet. D'une part, le nombre croissant des visites que nous avons d'année en année pose un problème de disponibilité, et d'autre part, le cadre des visites n'est pas suffisamment neutre pour les familles selon les cas et nécessite d'externaliser. Nous devons donc sortir de notre périmètre pour trouver un autre espace.

Si les professionnels du plateau technique ont déjà une certaine pratique et des habitudes de travail, il y a peu ou pas de coopération des accueillantes à ce niveau et peu d'échange sur les retombées ou sur les effets de ces visites. Au-delà des premiers travaux supervisés par le Copil (Comité de Pilotage), le Conseil se réunira par conséquent, toutes les six semaines pour parler soit du travail réalisé autour et dans les visites des familles, soit des contacts avec celles-ci. Un éducateur spécialisé sera le pilote des travaux menés. Ma position exigera de veiller à ce que soit produite par écrit, une réflexion en filigrane et à apporter en conséquence, des réponses en termes de formations. L'évolution des personnes s'accompagne en effet de formation pour appréhender par exemple, les problèmes de parentalité, la symptomatologie, les théories systémiques, de groupes, etc. De ma place, je dois aussi créer l'évènement au sein du groupe de professionnels en organisant l'intervention de magistrats, d'inspecteurs de l'A.S.E., ou bien encore de différents experts de la médiation. Je reviendrai sur la façon d'intégrer les salariés dans ce travail que je viens de présenter.

---

<sup>103</sup> Houzel Didier, 1999, « les enjeux de la parentalité », édition Eres, page 168.

b) La création d'un conseil de l'autonomie.

A l'instar des modalités d'approche de la parentalité, j'aborderai pour commencer, le thème de l'autonomie par l'instauration d'un Conseil (annexe n°9). Cette idée de Conseil me permet d'apposer à un groupe de travail, la dimension de sagesse ou de bienveillance et tout simplement, me permet de mieux articuler le concept en question à celui de la bientraitance. Boris Cyrulnik s'est interrogé sur notre culture de vouloir s'occuper des dégâts incontestables que provoque le traumatisme, en oubliant de prendre en compte la réparation de ces traumatismes : « *Nous n'avons pas encore osé la bientraitance, parce que la bientraitance n'est pas le contraire de la maltraitance...* »<sup>104</sup>. Ce Conseil de l'autonomie aura donc la vocation de développer des préceptes de bientraitance (idem pour le Conseil de la parentalité) pour aborder la problématique de l'autonomie et de son apprentissage.

Ce Conseil sera constitué de plusieurs professionnels du village dans la même logique que pour le précédent. Il aura le soin d'apporter non seulement un éclairage dans la lecture des difficultés d'un adolescent, mais aussi de soutenir les personnes qui en assurent l'accompagnement. C'est une mise en commun des savoirs et/ou des expériences et une mise en mouvement des salariés que je propose pour concrétiser un projet de création d'espace de transition pour les jeunes avant la majorité et au-delà. Il y aura donc un travail d'écriture sur les modalités de prise en charge complémentaire du village pour les adolescents à partir de 15 ans. La mise en place de ce Conseil et sa fréquence de réunion seront liées en premier lieu à l'objectif de réécriture du Projet d'établissement qui devra être déposé en mars 2016 tout d'abord à la direction des activités associatives, soit au siège de SOS Villages d'Enfants. Ce Projet sera ensuite transmis à notre premier partenaire, la direction départementale de l'enfance et de la famille du Pas-de-Calais. En dehors de l'écriture de Projet de notre établissement, le Conseil de l'autonomie sera une instance de fonctionnement et d'organisation de l'action éducative spécifique à l'adolescence. Il se réunira en moyenne tous les trimestres et autant que les besoins s'en feront sentir sur le village. Il aura une mission d'étude des situations d'adolescents qui interpellent et veillera à ce que les procédures prévues soient respectées. Garant du processus de transition, il sera piloté par un des salariés de l'équipe aux compétences reconnues. Cela m'amène donc à évoquer tout ce qui va contribuer à créer chez l'adolescent, une transition entre la maison dite « familiale » et l'ailleurs.

c) L'ouverture d'un espace transitionnel pour les adolescents.



L'espace de transition va comporter différentes étapes qui contribueront au processus de maturation de l'adolescent. Je le rappelle, c'est aussi une organisation complémentaire aux actions menées pour la prise en compte de la parentalité. Le conflit de loyauté chez l'enfant qui apparaît avec le placement, est une souffrance difficile à exprimer précédant de loin, la crise de l'adolescence. C'est pourquoi, j'insiste sur la nécessité d'articuler les deux thèmes de la parentalité et de l'adolescence dont le but commun est, l'émancipation. Cet espace de transition sera ainsi, ouvert aux jeunes à partir de 15 ans (annexe n°10). Il se déclinera en trois temps ou trois espaces :

- Le 1<sup>er</sup> temps ou espace sera destiné à des jeunes ayant au moins 15 ans, et se concrétisera par un accueil spécifique aux adolescents, dans un pavillon dédié dans le village d'enfants ;
- Le 2<sup>ème</sup> espace permettra aux jeunes de 16 ans (issus du pavillon des adolescents ou d'une maison familiale s'ils étaient restés sur leur lieu d'accueil initial), de bénéficier de séquences d'accueil en semi-autonomie dans un studio meublé dans le village ;
- Le 3<sup>ème</sup> temps, qui se déroulera à la majorité, donnera aux jeunes la possibilité de bénéficier de l'un des studios ou d'un appartement avec un bailleur public ou privé sur la base d'un bail glissant. Cet accompagnement sera contractualisé sur la base d'un « contrat jeune adulte » tripartite entre le jeune demandeur, l'ASE et le village d'enfants. A cette étape des 18 ans, le jeune pourra aussi décider d'établir ce contrat directement avec l'ASE, auquel cas, il pourra être accompagné selon son projet, vers un logement de son choix en ville, ou vers la structure « Habitat Jeunes » pour bénéficier d'un soutien dans sa prise d'indépendance.

La concrétisation du 1<sup>er</sup> espace se fera à partir des moyens matériels actuels. Parmi les onze maisons accueillant des enfants, dont le S.A.F.I., l'une d'entre elle, sera transformée et adaptée pour ce projet après le départ en retraite d'une « mère SOS » fin 2017. Cette maison aura une capacité d'accueil de 5 adolescents et sera gérée par deux aides familiales aux compétences spécifiques. Les règles de vie dans cette maison seront pensées pour être en phase avec le P.A.P. des jeunes avec l'objectif de les responsabiliser davantage quotidiennement. Cette maison représentera une alternative au blocage du processus d'autonomisation de certains jeunes résultant des difficultés ou du fonctionnement de la maison familiale initiale. Elle permettra un sas de préparation à une vie en appartement requérant plus d'autonomie. Sur le plan éducatif, il est donc question d'accompagner l'adolescent pour :

---

<sup>104</sup> Cyrulnik Boris, 2005, dans « Culture et Bienveillance », de Jean Pierre Pourtois et Huguette Desmet, édition De Boeck, chapitre 2, page 26.

- lui proposer toutes les mises en situations qui l'aideront à faire face à sa vie de jeune adulte ;
- l'accompagner afin qu'il apprenne à faire ce qu'il n'est pas encore en mesure de réaliser lui-même ;
- l'encourager et le laisser faire par lui-même tout ce qu'il est en mesure de prendre en charge ;

Une admission au sein de l'espace de transition (maison d'ados ou studio) sera une décision institutionnelle qui résultera d'un processus porté par la « mère SOS » et qui sera apprécié par l'équipe interdisciplinaire du Conseil. Plusieurs questions émergeront alors :

- Ce dispositif est-il en mesure d'accueillir un adolescent dont la problématique pourrait relever d'une réorientation ?
- Les critères d'admission dans ce dispositif sont-ils remplis ?
- L'adolescent concerné est-il demandeur, est-il prêt, est-il motivé pour intégrer l'espace de transition ?
- L'admission d'un adolescent est-elle susceptible de mettre en péril l'équilibre du groupe déjà constitué ?

La question de l'admission est cruciale parce qu'elle traite de la pertinence de l'accueil et de la compréhension des besoins du jeune. Cela renvoie à l'éthique de notre mission éducative à l'égard des enfants et des jeunes, d'où l'importance de recueillir leur parole, travail qui incombe à leurs référents habituels en premier lieu (accueillantes et éducateurs, si possible sa famille). Toutefois, pour éviter les dérives liées à des conflits et à des phénomènes d'usure dans la relation, la décision finale devra être prise par le directeur, à l'issue de la concertation entre les professionnels du Conseil. Durant tout ce processus, si la « mère SOS » n'est pas décisionnaire, elle occupera une place centrale du fait de sa connaissance fine de l'adolescent qu'elle accompagne depuis longtemps. D'autre part, en cas d'admission à l'espace de transition, le maintien des liens entre elle et l'adolescent, sera à envisager rapidement et très concrètement, pour maintenir des liens forts, et assurer ainsi une continuité des repères chez l'adolescent.

d) L'ouverture d'un espace de la parentalité.

La parentalité est un concept et un axe de travail au service du processus d'amélioration de l'émancipation de l'enfant. Si je parle d'axe de travail avec la parentalité, je ne considère pas moins que la parentalité soit aussi un objectif de travail. Mais il faut s'entendre sur la finalité de notre travail. Selon moi, tout doit partir de l'enfant (et sa fratrie) et non des parents. Autrement dit, c'est l'avenir de l'enfant que nous préparons, et quel qu'il soit, l'adulte doit agir dans cette optique. Il ne s'agirait pas de penser « parentalité » pour favoriser l'intérêt des parents aux dépens des enfants, mais plutôt de

l'inverse. Toutefois, penser ainsi ne suppose pas qu'il faille manquer de considération et de respect des parents sous prétexte qu'ils n'ont pas su protéger les droits de leur progéniture.

Aborder la parentalité donc, en évoquant l'idée d'un espace dédié et identifié, permet de focaliser sur un aspect de la représentation que nous nous en faisons. En l'occurrence, il renvoie à un lieu et à un moment qui permettent l'intervention des familles dans le cadre du placement de leurs enfants. Cet espace chronologique et architectural accueillera l'action éducative des parents ou d'autres membres de la famille, soutenue par les professionnels. Etayé par le Conseil de la parentalité, il permettra d'accompagner et de soutenir la relation entre les enfants et leurs parents, la surveiller, la réguler, la médiatiser. Si l'équipe éducative reçoit déjà des familles depuis de longues années, elle devra appréhender autrement les droits qui leur sont laissés. Cela passera par des règles précises sur l'accueil des familles, mais aussi des règles adaptées aux droits réservés et aux obligations ordonnées par le juge des enfants. Divers documents et procédures viendront optimiser les compétences tant des familles que des professionnels. Il s'agit de documents tels que, une charte sur les conditions d'accueil, un guide de fonctionnement sur les pratiques professionnelles (exemple : faire à deux l'encadrement des visites protégées, faire à deux les briefings des visites médiatisées, favoriser l'intervention du psychologue...), les comptes rendus et les P.A.P. signés par les parents, etc. Mais ces outils élaborés et/ou validés par le Conseil, viseront à faire évoluer les postures des professionnelles, leur pédagogie, pour mieux aborder la méfiance, l'inertie ou le besoin de reconnaissance des parents.

Le lieu d'accueil devra évoluer pour devenir une maison d'accueil parental pour participer à la politique départementale en direction des familles. Nous avons en effet, un département qui a ambitionné de développer dans son schéma enfance-famille 2011-2015<sup>105</sup>, conséquemment à réforme de la Protection de l'Enfance du 5 mars 2007, les dispositifs d'intervention à domicile (D.M.A.D. et D.A.R.F.) pour favoriser le maintien et la réussite du retour des enfants au domicile parental. Parmi ses vingt et une fiches actions de son schéma, sont évoqués aussi les projets de soutien à la parentalité et de médiation familiale. Pour ces raisons, le village d'enfants doit développer son savoir-faire et promouvoir son expérience dans ce domaine avec la nomination et l'identification d'un lieu comme « l'espace de la parentalité » (annexe n°10). Reconnu pour son degré d'expertise dans la compréhension des liens fraternels, et la qualité de l'accueil en conséquence des fratries, le village d'enfants ne peut se détourner aujourd'hui d'un développement de l'action éducative auprès des familles sur le thème de la parentalité.

D'une part, parce que ce thème est au service des fratries accueillies, et d'autre part, parce que la réglementation traduit depuis des années, l'importance de donner une place aux parents dans le cadre de l'accompagnement des enfants confiés à l'A.S.E. L'espace de la parentalité sera pour les deux années 2016 et 2017, localisé dans les lieux déjà connus du village (voir cartographie en annexe n°4), mais devra être complété et s'étendre ou se déplacer dans une structure plus vaste pour ouvrir son service aux partenaires institutionnels de la Protection de l'Enfance.

### **3.2 Faire que les choses se concrétisent.**

Le projet d'établissement en cours d'écriture fera apparaître en filigrane une vision réaliste, une vision idéaliste et une vision réfutable, en référence aux trois types de décision possible qu'explique J.M. Miramon<sup>106</sup>. Il s'agira pour moi de faire apparaître les valeurs et les convictions fortes de l'association et de l'établissement, puis de faire un état des lieux du territoire du Pas-de-Calais pour exposer les orientations prises pour le village, en termes d'innovations. Les décisions prises ne seront pas dispensées du principe de réfutabilité qui implique que je sois suffisamment lucide pour laisser une certaine latitude à ce nouveau projet : « *le principe de réfutabilité suppose de laisser à la décision une certaine souplesse qui lui permettra, au fur et à mesure de l'arrivée de nouvelles informations, de s'adapter à l'environnement et à la réalité* »<sup>107</sup>. Ce propos vient en écho des cinq niveaux d'incertitudes d'un projet, que j'ai évoqués au premier paragraphe de la troisième partie de mon mémoire.

#### **3.2.1 Présentation de la planification**

La planification ici, concerne celle de la création du S.A.P.A. qui intègre le projet d'établissement à venir. Elle est conçue pour cibler les objectifs opérationnels mais aussi pour attester d'un processus de maturation de ce S.A.P.A. En faisant référence régulièrement à l'écriture du projet d'établissement, j'affirme que ce dernier n'est donc pas seulement une description des fonctionnements de l'organisation, mais qu'il est aussi une fenêtre sur l'avenir au service du présent. En témoigne cette planification :

- ❖ De septembre à décembre 2015 :
  - *En septembre,*

---

<sup>105</sup> <http://www.pasdecalsais.fr/Solidarite-Sante/Enfance-et-famille/Schema-departemental-en-faveur-de-l-enfance-et-de-la-famille>

<sup>106</sup> Miramon Jean-Marie, 2009, « *Manager le changement dans les ESSM* », édition Presses de l'EHESP, page 127.

<sup>107</sup> Ibid., page 128.

- présentation aux salariés de la création du S.A.P.A. via la réunion de service hebdomadaire ;
- réunion du COPIL pour préparer et affiner la création des Conseils de la parentalité et de l'autonomie ;
- appel à candidature, en réunion de service pour constituer les Conseils ;
- *En octobre,*
  - mise en place des premiers Conseils et des premiers travaux (écriture du P. E.) ;
  - bilan des premières expérimentations de semi-autonomie pour les jeunes en studio avec les témoignages des quatre jeunes en groupe de parole ;
  - état des lieux sur les pratiques éducatives à l'égard des familles ;
- *En novembre,*
  - poursuite des travaux d'écriture du projet d'établissement ;
  - rencontre entre les responsables de l'association « Habitat jeunes » et certains membres du Conseil de l'autonomie ;
- *En décembre,*
  - réunion du Conseil de l'autonomie pour envisager les outils à mettre en place pour poser un cadre aux expérimentations ;
  - réunion du Conseil de la parentalité pour lister les outils à utiliser pour les professionnels et à proposer aux familles ;
- ❖ De janvier à décembre 2016 :
  - *en janvier,*
    - réunion du Copil et état de l'avancement des travaux d'écriture du P.E. et regard sur les propositions des deux Conseils ;
  - *entre janvier et mars,*
    - une réunion de chaque Conseil et deux réunions du Copil pour finaliser l'écriture du P.E.
    - visite d'une maison de la parentalité située dans le département avec une partie de l'équipe du Conseil ;
    - visite de l'infrastructure « Habitat Jeune » par les jeunes du village ;
    - visite d'une des deux maisons de l'adolescent (infrastructure qui accueille des parents comme des jeunes pour évoquer les difficultés inhérentes, recevoir des conseils) avec le Conseil de l'autonomie ;
  - *de mars à juin,*

- intervention en intra d'un psychologue clinicien spécialisé sur l'adolescence ;
- travail du Conseil de l'autonomie sur le cahier des charges d'un pavillon préposé à l'accueil des adolescents à partir de 15 ans ;
- formation en intra sur le concept de « parentalité » ;
- finalisation des outils (procédures et protocoles) sur la parentalité et sur l'espace de transition (DIPC, PAP, Expression des jeunes, etc.) ;
- établissement d'une convention avec l'association « Habitat jeunes » ;
- partage et recueil de réflexion en réunion de service, sur les perspectives de réhabilitation d'une maison familiale en maison d'accueil d'ados (à l'issue d'un départ en retraite) ;
- état des démarches prospectives sur le territoire du calaisis, des possibilités d'extension de notre projet sur la parentalité ;
- soumission aux salariés impliqués par les travaux des Conseils, d'une plaquette de présentation du projet S.A.P.A.
- *de juin à décembre 2016,*
  - élaboration du budget prévisionnel 2017 avec présentation de notre projet de S.A.P.A. (coût des charges matérielles et salariales) ;
  - invitation des responsables de secteur (inspecteur) A.S.E. des neuf territoires du département pour présenter notre projet d'établissement et ses innovations ;
  - maintien des réunions des Conseils au rythme prévu ;
- ❖ Pour l'année 2017,
  - *sur le 1<sup>er</sup> semestre,*
    - les Conseils de parentalité et de l'autonomie sont maintenus avec la possibilité de faire des changements de salariés ;
    - organisation d'un colloque sur la parentalité au village d'enfants ;
  - *sur le 2<sup>ème</sup> semestre,*
    - départ en retraite d'une éducatrice familiale et mise en place de l'aménagement pour l'accueil des ados sur un pavillon ;
    - pérennisation des Conseils avec état des lieux sur les expérimentations et les travaux entrepris ;
    - selon réponse du tarificateur, extension de l'activité sur la parentalité (embauche d'un ETP éducateur ou médiateur familial et d'un 0,5 ETP psychologue) ;
- ❖ Jusqu'en 2021,

- *selon les réponses faites par le département au sujet du S.A.P.A.*
  - dans le cas d'un accord : nos activités avec l'espace de transition pour ados et l'espace de la parentalité sont probantes et nous ont permis une extension, d'une part de l'activité sur la parentalité, et d'autre part, sur l'accueil des ados. Sur ce dernier point, la maison des ados aura fait l'objet d'un nouvel achat de maison éloignée du périmètre village, ce qui aura permis, soit de rouvrir une maison familiale avec l'embauche d'une nouvelle éducatrice familiale, soit d'ouvrir un second S.A.F.I. au vu des demandes récurrentes d'accueil d'urgence de fratries.
  - dans le cas d'un refus : la tarification n'accompagne pas le développement, l'espace de transition qui ne nécessitera pas de surcoût en termes de charges salariales peut être maintenu. L'abandon de l'ambition d'ouvrir aux autres bénéficiaires de l'A.S.E., l'espace de la parentalité, n'empêchera pas le maintien de la dynamique à l'échelle du village. Les conseils seraient maintenus. Par ailleurs, la proposition de participer aux dispositifs D.M.A.D et D.A.R.F. pourraient être envisagées. Cette hypothèse pourrait faire sens si nous intervenions dans le cadre de l'accompagnement familial au bénéfice des fratries uniquement. Cela nécessiterait l'embauche d'un ou deux ETP selon l'ambition accordée par le département à ce travail de prévention et d'alternative au placement.

### **3.2.2 Manager en tenant compte de l'engagement des professionnels.**

Je disais plus haut, que le projet d'établissement est l'outil de management par excellence pour affirmer nos valeurs. Il permet aussi de mettre en musique tous les processus et de donner la partition aux musiciens qui constituent l'harmonie de l'établissement. Si le chef de service éducatif peut incarner le rôle d'un chef d'orchestre, il reste que l'ensemble du projet est sous la coupe d'un directeur « artistique » si je poursuis ma métaphore. Mais je renvoie à l'annexe n°11 pour avoir une vision du processus de pilotage de l'établissement. Du projet d'établissement en passant par les procédures de travail que je ne décrirai pas, nous arrivons au protocole qui permet de dire qui fait quoi. En cela, les annexes 9 et 10 contribuent à l'éclairage des rôles des professionnels. Je préciserai dans ce paragraphe, que le management traduit le type d'organisation de l'établissement et qu'à ce titre, la communication est un domaine majeur. Il n'y a pas que le « cadre hiérarchique » qui parle. L'organisation matricielle instaurée au niveau de notre siège associatif, est le modèle reproduit au niveau du village d'enfants. Cela suppose que le salarié s'exprime, il

peut être sollicité et reconnu par la création de groupes de travail qui réunissent les professionnels en valorisant la fonction et l'expérience, plus que le niveau hiérarchique. Je veux donc responsabiliser les accueillantes en les intégrant dans les instances de réflexion et de décision telles que les Conseils de l'autonomie ou de la parentalité, et/ou le Copil, et soutenir leur capacité d'analyse. L'engagement dont elles font preuve dépend du degré d'attachement que j'ai évoqué en première partie sur l'autonomie et l'aliénation. Nous savons que l'engagement organisationnel dépend des fondements chez la personne, qui s'articulent entre eux. Ainsi le partage des valeurs est une des raisons essentielles qui amène le salarié à apporter sa contribution au projet, au détriment d'intérêts plus personnels. Mais il y a aussi l'investissement de la personne sur plusieurs années, ce qui représente un coût avec pour seul effet, la satisfaction personnelle sans bénéfice financier ou sans reconnaissance sociale si elle quittait l'association. Ce que nous nommons l'attachement instrumental. Enfin, il y a l'attachement moral ou l'engagement normatif selon Allen et Meyer<sup>108</sup>, qui fait référence à la loyauté du salarié et au modèle d'identification qu'exerce l'association sur lui. Ces éléments constitutifs de la personne embauchée au village d'enfants doivent guider mon management et ma communication.

### **3.2.3 Le partenariat à privilégier.**

L'impact d'une communication d'envergure pour le projet associatif peut amener à croire que nous n'avons besoin que d'argent, de dons et de mécénats. Il n'y a pas de mensonges en cela puisque l'association pérennise ses actions en direction de l'enfance dans 22 pays encore sous-développés sur ces questions-là. En revanche, à l'échelle d'un établissement comme le village d'enfants, la communication serait incomplète si nous n'intégrions pas la vie associative calaisienne et tous les espaces de travail en commun aux institutions à caractère social.

Au-delà des partenaires obligatoires (A.S.E., écoles, magistrats), il y a les partenaires incontournables qui fournissent les services indispensables à l'organisation de la cité et donc du village (hôpital, centre médico-psychologique, transports en commun, commerces, etc.). Puis, il y a ceux que je nomme les « partenaires privilégiés » au regard de notre projet, telles que la mairie, les associations culturelles et sportives, les différentes structures sociales (C.H.R.S., F.J.T., etc.). Ces dernières contribuent autant que les précédents à créer un espace de soin et de diagnostic participatif au profit des enfants, ce

---

<sup>108</sup> Allen et Meyer par Guy Karnas, Nathalie Delobbe, Christian Vandenberghe, 2005, « *Développement des compétences, investissement professionnel et bien-être des personnes* », édition : Presses universitaires Louvain, 600 pages.



que nomme Gilles Cervera<sup>109</sup>, « *la clinique communautaire* ». Du club de foot, en passant par l'école de musique à l'artisan boulanger jusqu'à l'autre maison d'enfants susceptible d'accueillir un enfant pendant 15 jours pour un séjour de rupture, se construit un socle identitaire. « *La complémentarité des points de vue renvoie chacun à sa logique d'intervention...l'utilisateur se présente un peu différemment à chacun de ces interlocuteurs* »<sup>110</sup>, explique Gilles Cervera, « *...ces conflits de regard sont de bons indicateurs vitaux* »<sup>111</sup>. C'est la question du déterminisme et celle de la liberté qui sont soulevées. Soit le village d'enfants pourvoit par son organisation, à tous les besoins et à toutes les envies des enfants pris en charge (ce qui n'est pas le cas), soit il bénéficie d'un réseau de partenaires qui favorise la construction identitaire des enfants (ce que nous pouvons encore développer). Dans le premier cas, nous tendons à l'institutionnalisation de l'enfant, à la création de sa prison psychique, à l'enfermement des raisonnements des professionnels, et tout cela avec le risque de rupture et du rejet de part et d'autres. Dans le deuxième cas, avec l'ouverture sur l'environnement social et culturel, nous tendons davantage à l'affranchissement du jeune qu'à son aliénation. Nous sommes davantage accompagnants qu'accueillants et optimisons l'apprentissage du libre arbitre chez l'enfant et le jeune. Dans tous les cas, les postures et les démarches ne se décrètent pas, elles s'organisent.

Le projet de création du S.A.P.A. exige le renforcement de la coopération avec la plupart des partenaires privilégiés. Notre efficacité dans cette démarche participera au processus d'autonomisation des jeunes, ou en tout cas, il en augmentera les chances. Dans cette optique, nous devons privilégier le partenaire associatif calaisien évoqué précédemment, « Habitat Jeunes »<sup>112</sup>, nommé historiquement H.A.J. (Hébergement Alternatif Jeunes). Cette association favorise l'accès au logement pour les 16-30 ans en proposant différentes aides d'accès au logement autonome, en disposant notamment d'un F.J.T. (Foyer Jeunes Travailleurs) « l'Escale », avec une capacité d'accueil de 56 logements de 16 à 46 mètres carrés. S'il existe une proximité géographique, elle reste à développer sur le plan de la collaboration. C'est pourquoi je l'ai intégrée dans la planification décrite plus haut.

---

<sup>109</sup> Cervera Gilles, 2013, « *Le diagnostic participatif* », édition « L'harmattan », chapitre : « *la conflictualité diagnostic* », page 74.

<sup>110</sup> Ibid., page 74.

<sup>111</sup> Ibid., page 75.

<sup>112</sup> <http://www.habitat-jeunes-calais.com/>

### **3.3 Evaluation et ajustement des actions et de la stratégie.**

#### **3.3.1 Les enjeux de l'évaluation.**

Le village d'enfants a réalisé deux évaluations internes, son évaluation externe et un audit du Conseil Départemental fin 2014. A ce titre, un référentiel a été conçu au regard de la législation et des R.B.P.P. (Recommandations des Bonnes Pratiques Professionnelles) de l'A.N.E.S.M. (Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des Etablissements et Services sociaux et Médico-sociaux). Pour qu'une évaluation puisse avoir la qualité d'une appréciation objective, il faut que je puisse m'appuyer sur ce référentiel mais aussi sur les résultats des évaluations. Ceux-ci ont pu mettre en lumière les points forts de notre établissement, ainsi que les points perfectibles. Si nous situons ces points perfectibles dans les thèmes précis, tel que la participation des parents au projet de l'enfant, il me semble pertinent et cohérent de les traiter selon plusieurs angles d'approche et de manière transversale. Ces angles ne formant qu'un tout, sont : la prévention des risques, le soutien aux professionnels, la relation avec les familles, la qualité de vie, la participation des usagers, les relations avec l'environnement, et les fondamentaux, tels que la bientraitance et l'éthique professionnelle.

L'enjeu majeur d'une évaluation réside avant tout dans notre capacité à démontrer auprès de notre principal partenaire, qu'est le département et ses diverses instances, la cohérence de notre action avec les besoins du territoire.

#### **3.3.2 Sur le plan fonctionnel.**

« L'évaluation *fonctionnelle* vise à améliorer l'organisation, c'est-à-dire la mise en œuvre des dispositifs et l'utilisation de ressources permettant de rendre le service »<sup>113</sup>.

J'ai choisi de désigner un changement et une innovation par un sigle, le S.A.P.A. Ce sigle annonce un ensemble d'actions qui va mettre en mouvement les salariés du village d'enfants autour d'un objectif commun : l'apprentissage de l'autonomie. Mais ce sigle sera-t-il reconnu comme une entité ou comme l'expression d'une capacité à faire évoluer le projet institutionnel initial ? Pour ce qui est de l'entité, je souhaite préserver celle de l'association avant tout, avec son identité et son emblème rassembleur (logo et sigle) bien évidemment. Le S.A.P.A., comme le S.A.F.I. en 2014, doit démontrer la volonté d'une association à prendre en compte le contexte politique d'un territoire et la réglementation. Mais il doit aussi être la réponse aux difficultés vécues par les enfants comme les jeunes, et les préoccupations des accueillantes.

---

<sup>113</sup> Loubat Jean-René, 2000, « *Evaluer la qualité des prestations de services sociaux et médico-sociaux* », les cahiers de l'actif-n°288/291, page 80.

Le S.A.P.A., s'il reste une spécificité du village d'enfants de Calais en associant le travail sur la parentalité à la problématique de l'émancipation, il traduira des préoccupations communes aux autres villages d'enfants répartis sur le territoire français. Nous pourrons en mesurer le bien-fondé par la mobilisation des salariés ainsi que par l'intérêt des jeunes pour nos propositions. Les indicateurs seront les suivants :

- Sur l'année 2015, nous pourrons nous appuyer sur la demande positive de quatre jeunes pour expérimenter concrètement la vie en semi-autonomie dans un studio sur la période de juin à décembre ;
- La mise en place des deux Conseils qui, attestera de l'adhésion des salariés sur la forme, et la fréquence des réunions, avec le suivi des comptes rendus qui permettront d'affiner le projet comme d'apprécier la rigueur et la qualité du travail ;
- La pédagogie de notre démarche qui sera par ailleurs, vérifiée auprès des familles avec la présentation de nouveaux outils ;

Notre communication auprès de la direction de l'A.S.E. et l'accueil réservé à notre projet d'innovation.

### **3.3.3 Sur le plan opératoire**

*« Elle porte sur les effets produits par l'établissement en matière de service rendu auprès des populations bénéficiaires »<sup>114</sup>.*

Lorsque nous parlons de l'évaluation de la qualité, c'est avant tout les effets chez les jeunes que nous devons apprécier. En définitive, j'ai fait une analyse de la problématique de l'émancipation des jeunes sur la base de constats. J'ai regardé les choses dans un ensemble (diagramme d'Ishikawa, annexe n°2) pour ensuite en explorer les éléments constitutifs les plus influents selon moi. J'en suis arrivé à proposer des mesures préventives et anticipatives aux difficultés de ces jeunes. Cela visera à développer de nouvelles méthodes de travail et de prise en charge, sans éluder les compétences relationnelles requises, compétences qui sont inhérentes à nos capacités d'expression, nos degrés de souffrance et nos valeurs. Ces mesures préventives sont souvent difficiles et longues à évaluer. Pour cela, je me suis inspiré du mode de raisonnement utilisé principalement dans l'industrie, l'A.M.D.E.C. (Analyse des Modes de Défaillances, de leurs Effets et de leur Criticité) et qui a fait son apparition dans le secteur sanitaire. Les quatre questions de base à se poser sont simples : quels sont les modes de défaillances possibles ou qu'est-ce qui pourrait aller mal ? Quels sont les effets possibles ? A cette question, nous avons souvent pris l'habitude de répondre par des mesures de secours (à mon vélo crevé, je mets une rustine ou je change le pneu) qui n'ont pas d'effets

préventifs. Troisième question, quelles sont les causes possibles ? C'est ce qui m'a conduit au travail réalisé à l'occasion de ce mémoire. Et enfin, dernière question quant au plan de surveillance, comment faire pour observer cela ? La cotation utilisée en A.M.D.E.C. pour préciser la gravité et la probabilité ou la non-détection de problème, aboutit à un degré de criticité ou un Indice de Priorité des Risques ( $IPR=G \times P \times ND$ ). Le S.A.P.A. peut bénéficier d'une évaluation qui s'inspire de cette méthode prédictive, mais les contingences et les paramètres sont nombreux et nécessitent que soient disséqués tous les processus, toutes les procédures et protocoles d'interventions. Ce travail sera mis en place par les Conseils respectifs sur la base de tableaux spécifiques (annexe n°12) reprenant les anciennes procédures, les rénovées et les nouvelles avec leurs protocoles. Mais je peux d'ores et déjà préciser les principaux indicateurs qui seront à observer. Puisque la finalité de notre travail concerne les enfants et les jeunes, je proposerai d'observer chez ces derniers, la stabilité de la sérénité dans leur évolution au village sur la base d'une échelle de valeur (annexe n°13) reprenant les différentes sphères de la prise en charge. La volonté de collaboration des familles au projet de leurs enfants, leur régularité aux divers rendez-vous (visites, appels, concertations, courriers...) seront des indicateurs objectivables pour la pertinence de nos actions et leur qualité de réalisation. Sur le plus long terme, nous pourrons observer le nombre d'enfants dont la qualité du réseau, les amène à séjourner chez leurs amis. Bien entendu, le pourcentage d'insertion professionnelle des jeunes après la majorité sera révélateur autant que la baisse du nombre de réorientation en M.E.C.S. de certains d'entre eux, pendant la crise de l'adolescence. Indirectement, l'évaluation prendra en compte l'assiduité des salariés au travail, même si depuis deux ans le taux d'absentéisme pour maladie est très bas. Enfin, le nombre de fiches d'incident relatant les évènements indésirables sera aussi une caractéristique significative à prendre en compte.

---

<sup>114</sup> Ibid., page 80.

## Conclusion

Nous sommes des professionnels de la relation. Educatrices et aides familiales, animateurs, éducateurs spécialisés, éducateur scolaire, directeur et chef de service, en passant par tous les professionnels présents au village, secrétaires, chauffeur-accompagnateur inclus, ainsi que les bénévoles, je peux affirmer que tous ont à un moment donné, l'occasion de transmettre aux enfants, une parole, un geste, un conseil, une compétence relationnelle. C'est la force du village d'enfants. Avant d'être une entité juridique, notre établissement est un lieu, un village. J'ai voulu prendre en compte cette dimension affective source d'inspiration, pour mener sa vie, chez les professionnels comme chez les enfants accueillis. Chacun se nourrit de l'autre, les sentiments sont forts. Il faut du temps pour apprécier cette ambiance, ce lieu de rencontre que nous avons à ouvrir autant aux familles qu'aux partenaires. Nous le devons aux premiers parce qu'ils sont importants pour les enfants, et nous avons besoin des seconds quels qu'ils soient, parce qu'ils soutiennent notre action.

J'ai fait des choix dans mon travail qui sont liés à mes convictions. Celles-ci m'ont guidé dans mes recherches bibliographiques et ont préservé mon ouverture d'esprit. Ces choix sont ainsi davantage des décisions à prendre que des solutions contraignantes à imposer. Si nous devons nous adapter à la souffrance des enfants et des jeunes, il nous faut alors nous rassembler plutôt que de lutter seul ingénuement. A travers la mise en place des Conseils de l'autonomie et de la parentalité, je souhaite ainsi favoriser et donner l'occasion aux différents professionnels, l'émergence d'une autre idée de la conception de l'accueil des fratries au village ; nous ne sommes pas des sauveurs, mais des accueillants et des accompagnateurs éclairés a fortiori. *« Ceux qui n'ont pas compris le passé...pas compris le passé de l'humanité en général...pas compris leur propre passé en particulier, ceux-là seront condamnés à le reproduire »*<sup>115</sup>.

Notre objectif reste l'émancipation des jeunes grâce à un apprentissage de la vie sociale. J'ai voulu mettre en lien, pour ce faire, la sphère de la parentalité et celle de l'apprentissage de l'autonomie pour créer un service unique aux actions multiples. C'est une approche indispensable pour prendre en compte le jeune et tout ce qui le compose. Chaque enfant est unique et un cas à part. C'est pour cela que nous devons à chaque fois que nécessaire, nous accorder et ajuster notre proposition de prise en charge. Les espaces de transition et de la parentalité seront des moyens rédhibitoires si nous n'en comprenons pas le sens et l'intérêt. Le village d'enfants SOS de Calais présente

---

<sup>115</sup> « Nous les dieux », Bernard Werber, édition le livre de poche 2006, chapitre avant-propos, page 13.

beaucoup d'opportunité pour faire évoluer ses pratiques, mais il lui faudra donc anticiper aussi les besoins du territoire et de ses bénéficiaires. Je crois beaucoup au travail à mettre en place autour de la parentalité.

C'est le leitmotiv de l'association que de préserver son projet d'accueil pour les fratries, sans se dédouaner pour autant, c'est l'autre leitmotiv, d'une gestion du changement, ce que nous pourrions conclure par : « *Il faut que tout change pour que tout reste comme avant* », fameux paradoxe du Guépard de Visconti.



---

# Bibliographie

---

## OUVRAGES

- **Autès Michel**, 2004, « *Les paradoxes du travail social* », édition Dunod, chapitre 4, page 229.
- **Allen et Meyer par Guy Karnas, Nathalie Delobbe, Christian Vandenberghe**, 2005, « *Développement des compétences, investissement professionnel et bien-être des personnes* », édition : Presses universitaires Louvain, 600 pages.
- **Berger Maurice**, 1997, « *l'enfant et la souffrance de la séparation* », édition Dunod, page 98.
- **Beauvois Jean-Léon et Joule Robert-Vincent**, 1999, « *La soumission librement consentie* », édition PUF, 215 pages, chapitre : *la psychologie de l'engagement*, p.61.
- **Calin Daniel**, agrégé de philosophie, 2013, texte « *qu'est-ce qu'un fait psychique ?* », disponible sur : <http://dcalin.fr/auteur.html> ou [http://dcalin.fr/textes/fait\\_psychique.html](http://dcalin.fr/textes/fait_psychique.html).
- **Cervera Gilles**, 2013, « *Le diagnostic participatif* », édition « L'harmattan », chapitre : « *la conflictualité diagnostic* », page 74.
- **Cyrulnik Boris**, 2002, « *Adolescence* », T.20 n°1 Nouages, édition Georg, chapitre « *attachements et interdits* » page 97.
- **Cyrulnik Boris**, 1999, « *un merveilleux malheur* », éditions Odile Jacob, 256 pages, page 32.
- **Chapponais Michel**, 2005, « *Placer l'enfant en institution* », édition Dunod, page 7.
- **Chapon-Crouzet Nathalie**, 2006, « *La bientraitance en situation difficile* », dirigé par Huguette Desmet et Jean Pierre Pourtois, édition L'Harmattan », page 220.
- **Cébula, Jean Claude**, (responsable de formation et recherche en placement familial, association Contadour en 1990 ; psychologue clinicien en 1994 ; directeur de l'institut de formation, de recherche et d'évaluation des pratiques médico-sociales (IFREP) en 1994 ; Co-fondateur du GREPFA, groupe de recherche européen en placement familial), juin 2010, entretien dans « *Village de Joie* », n°213, page 7.
- **Darmon Muriel**, 2010, « *La socialisation* », édition Armand Colin, 128 pages, chapitre: « *Socialisation secondaire et reconstruction de l'individu* », page 68.
- **De Caevel Henri**, juin 2002, président du GRAPE, « *Le placement familial, une vieille histoire à réinventer* », livre dirigé par Denise Bass et Arlette Pellé, édition Erès, 162 pages, page 17.
- **De Certeau Michel**, 2002, « *L'invention du quotidien- un art de faire* », édition folio/essais, 416 pages, chapitre 5 : « *Art de la théorie* », page 114.
- **Desmet Huguette et Pourtois Jean Pierre**, 2005, « *Culture et bientraitance* », édition « De Boeck », page 205.



- **De Singly François**, 2006, « *les adonaissants* », édition Armand Colin, chapitre 2 page 58.
- **Dumoulin Philippe, Dumont Régis, Bross Nicole, Masclet Georges**, 2004, « *Travailler en réseau* », chez Dunod, page 117.
- **Gilson Etienne**, 1998, « *L'esprit de la philosophie médiévale* », page 335, Edition : Vrin.
- **Guérin Gilles**, 2004, « *La planète raison ou l'irrationnel aujourd'hui* », édition Al., page 78, disponible sur internet : [www.gillesguerin.com/philosophie/livre/charg/planeteraison.pdf](http://www.gillesguerin.com/philosophie/livre/charg/planeteraison.pdf).
- **Houzel Didier**, 1999, « les enjeux de la parentalité », édition Eres, page 168.
- **Huerre Patrice**, 1997, « *Adolescents et lieux d'écoute* », édition du Centre Départemental de l'enfance du Morbihan, coordonnée Leray Jean Michel et Coupey Pierre, chapitre : « *l'adolescence, approche historique* », page 103.
- **Kaës René**, « l'institution et les institutions », études psychanalytiques, collection inconscient et culture, 240 pages, p 32.
- **Le Boterf Guy**, 2004, « *Construire les compétences* », édition Eyrolles.com, 248 pages, chapitre 6.
- **Lecomte Jacques**, 2004, Odile Jacob, « *guérir son enfance* », 384 pages.
- **Loubat Jean-René**, 2000, « *Evaluer la qualité des prestations de services sociaux et médico-sociaux* », les cahiers de l'actif-n°288/291, page 80.
- **Mead Margaret et Clairevoye Jean**, 1972, « *le fossé des générations* », Editions Denoël-Gonthier, 153 pages.
- **Miramon Jean-Marie**, 2009, « *Manager le changement dans les ESSM* », édition Presses de l'EHESP, page 67.
- **Osty Florence**, 2003, « *Le désir de métier, engagement, identité et reconnaissance au travail* », édition Presses universitaires de Rennes, chapitre 5, page 99.
- **Robert Rochefort**, 1995, « *la société des consommateurs* », édition Odile Jacob, 288 pages, chapitre 2 : *de la pénurie à l'abondance*, page 48.
- **Werber Bernard**, 2006, « *Nous les dieux* », édition le livre de poche, 480 pages, chap. 22, page 66-67.
- **Winnicott Donald**, « Processus de maturation chez l'enfant », édition Science de l'homme Payot, 264 pages, page 43.

## **ARTICLES-RAPPORTS**

- **Adorno Théodor W. et Heller Agnès**, Dossier Mouvements des idées et des luttes juin-août 2008, « *De quoi avons-nous (vraiment) besoin ?* », édition la Découverte, chapitre : *Besoin et Aliénation*, page 17.
- **Beauregard Katherine**, 2003, « *Qualité de la relation fraternelle et adaptation psychosociale des frères et sœurs placés conjointement ou séparément en*

*famille d'accueil* », thèse présentée à la Faculté des études supérieures à l'université de Montréal, en vue de l'obtention du grade de « Philosophiae Doctor en psychologie », 150 pages, disponible sur :

<http://www.oned.gouv.fr/system/files/ao/recherche-beauregard.pdf>

- **Borderies François et Trespeux François**, avril 2014, « *Les bénéficiaires de l'aide sociale départementale en 2012* », document de travail, série statistiques n°187 de la D.R.E.S.S., page 31, disponible sur :  
<http://www.drees.sante.gouv.fr/IMG/pdf/seriestat187.pdf>.
- **Fabre Jérôme**, coordinateur du rapport d'étude sur les parcours des bénéficiaires de l'Aide Sociale à l'Enfance dans le Pas-de-Calais, octobre 2013, I.N.S.E.E. (Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques), [www.insee.fr](http://www.insee.fr).
- **Les cahiers de SOS Villages d'Enfants**, 2006, « *la fratrie dans le cadre du placement* », magazine produit par l'association, édition n°1.
- **Cahier SOS n°6** en 2012, résultats d'une étude sur les liens fraternels pendant le placement, menée par les associations SOS Villages d'Enfants de France, d'Italie, d'Espagne, d'Allemagne et d'Autriche, associées aux universités et services de protection de l'enfance.
- **Macchi Jean**, ancien Directeur Général de l'Association SOS Villages d'Enfants, 2000, « *Tranche de vie de l'Association des Villages d'Enfants SOS de France* » 1978-1998, document associatif, page 1.
- **Miljkovitch Raphaële**, 2010, « *Les attachements multiples* », du dossier thématique de l'ONED : « *La théorie de l'attachement : une approche conceptuelle au service de la protection de l'enfance* », coordonné par Nathalie Savard, page 45.
- **Robin Pierrine**, chargée d'études ONED, décembre 2009, rapport « *Entrer dans l'âge adulte, la préparation des jeunes en fin de mesure de protection* », page 4.
- **Pinel-Jacquemin Stéphanie**, docteure en psychologie et Nathalie Savard, psychologue chargée d'étude à l'ONED, doctorante à l'université de Toulouse II ; dossier thématique de l'ONED sur la théorie de l'attachement, page 12.
- **Rapport d'étape (HF/BD 22/05/2012), Défenseur des Droits** Groupe de travail « *intérêt supérieur de l'enfant* ».
- **Scelles Régine**, psychologue clinicienne, 2006, Cahier SOS n°1, « *La fratrie dans le cadre du placement* », page 6.
- **Séraphin Gilles**, directeur de l'ONED (Observatoire National de l'Enfance en Danger), 9<sup>ème</sup> rapport au gouvernement et au parlement de l'ONED, mai 2014, travail collectif coordonné par Gilles Séraphin.
- **Tavernier Jean Luc**, Informations rapides de l'INSEE, n°136 le 4 juin 2015 [visité le 27 août 2015], disponible sur <http://www.insee.fr/fr/indicateurs/ind14/20150604/Chomage-T115.pdf>.

- **Vierdier Pierre**, avocat spécialiste des droits de la famille et de l'enfant, octobre 2003, « *L'histoire de l'Aide Sociale à l'Enfance et de ses bénéficiaires* », aux journées d'études de l'ANPASE, à Hyères, [www.le-fil-dariane-france-asso.fr](http://www.le-fil-dariane-france-asso.fr).
- **Charlet Xavier**, juge des enfants, chargé de mission à l'ONED, rapport de septembre 2013 « *quelle parentalité partagée dans le placement ?* », 127 pages.

## **TEXTES DE LOIS**

Décret du 24 février 1956 de promulgation du Code de la Famille et de l'Aide Sociale, reprend un certain nombre de réformes émises entre 1943 et 1953, et institue des services centrés sur l'enfant.

Article 41 du Code de la Famille et de l'Action Sociale du 28 janvier 1956.

Loi du 4 juin 1970 sur l'autorité parentale, qui privilégie le maintien de l'enfant dans son milieu familial ; le rapport Dupont-Fauville qui conduit à la réforme de l'A.S.E. et propose la mise en place d'équipe pluridisciplinaire.

Circulaire du 18 et 21 mars 1983 pour la mise en place de lieux de rencontre, d'écoute de la parole des parents en difficulté.

Loi du 6 juin 1984 pour le droit des parents à sortir d'une logique d'assistance et d'exclusion en créant des conditions de nature à favoriser de nouveaux rapports entre les institutions et les usagers considérés comme responsables par-delà la dépendance dans laquelle, ils peuvent se trouver.

L'article 375, al 3 du Code Civil.

Code civil, article 375-7 modifié par la LOI n°2010-769 du 9 juillet 2010 - art. 3 : « *Le lieu d'accueil de l'enfant doit être recherché dans l'intérêt de celui-ci et afin de faciliter [...] le maintien de ses liens avec ses frères et sœurs* ».

Code Civil, article 371-1 sur l'obligation des parents à protéger l'enfant dans sa sécurité, sa santé et sa moralité pour assurer son éducation ; article 375 du CC sur la mise en place de mesures d'assistances éducatives lorsque l'éducation de l'enfant est compromise sous tous ses aspects.

Dérogation légale en matière de durée du travail, en application de l'article L.774-1 du code du travail, concernant les éducateurs et les aides familiaux.

Ministère des Finances et des Comptes Publics, décret 2014-1611 du 24 décembre 2014, journal officiel du 27 décembre 2014, disponible sur internet : [www.insee.fr](http://www.insee.fr).

**SITES INTERNET :**

[www.fundraisers.fr](http://www.fundraisers.fr)

[www.comitecharte.org](http://www.comitecharte.org)

[www.sosve.org](http://www.sosve.org)

[www.anesm.sante.gouv.fr/](http://www.anesm.sante.gouv.fr/)

<http://odas.net/>

[www.oned.gouv.fr](http://www.oned.gouv.fr)

[www.ined.fr](http://www.ined.fr)

[www.pasdecalsais.fr](http://www.pasdecalsais.fr)

[www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr)

[www.habitat-jeunes-calais.com](http://www.habitat-jeunes-calais.com)

[www.insee.fr](http://www.insee.fr)

---

## Liste des annexes

---

**ANNEXE N°1** : Etat en 2014, des rencontres entre parents et enfants

**ANNEXE N°2** : Diagramme d'Ishikawa

**ANNEXE N°3** : Programme d'Accompagnement Personnalisé

**ANNEXE N°4** : Cartographie du village d'enfants

**ANNEXE N°5** : Tableau des emplois

**ANNEXE N°6** : Extrait de l'article de loi sur les éducateurs et aides familiaux

**ANNEXE N°7** : Etat de l'absentéisme des salariés

**ANNEXE N°8** : Présentation schématique du S.A.P.A.

**ANNEXE N°9** : Présentation schématique des conseils de la parentalité et de l'autonomie

**ANNEXE N°10** : Présentation schématique des espaces de la parentalité et de transition

**ANNEXE N°11** : Processus de pilotage du projet d'établissement

**ANNEXE N°12** : Tableau inspiré de l'AMDEC

**ANNEXE N°13** : Exemple d'une échelle d'appréciation de la situation du jeune

## ANNEXE N°1

### Etat en 2014, des rencontres entre parents et enfants pour un effectif de 55 enfants :

*Les tableaux indiquent le faible nombre d'enfants bénéficiant d'hébergement avec nuitées. Le nombre de nuitées est d'ailleurs peu élevé. La plupart des contacts des enfants avec leur famille se déroulent dans le cadre du village avec ou sans présence d'un tiers et avec des fréquences faibles (souvent mensuelle).*

<b>16 enfants (7 fratries) ont bénéficié de nuitées</b>		
<b>Nuitées :</b> <i>varie selon les situations : 2 à 70 nuitées.</i>	1 fratrie (5 enfants) chez les 2 parents	<i>9 nuits /les 5 enfants et 55 / l'ainée père différent</i>
	1 fratrie (2 enfants) chez la mère	<i>18 nuits sur l'année</i>
	1 fratrie (2 enfants) chez la grand-mère	<i>2 nuits à Noël uniquement</i>
	1 fratrie (3 enfants) chez une tante	<i>4 nuits à Noël uniquement</i>
	1 enfant chez le père	<i>10 nuits les 2 derniers mois</i>
	1 enfant chez la mère	<i>70 nuits en 7 mois avant Main Levée</i>
	1 enfant chez autre que la famille	<i>38 nuits chez ancienne EF</i>

<b>15 enfants (6 fratries) ont bénéficié de visites médiatisées au village</b>		
<b>Visites médiatisées au village :</b>	2 fratries de 3 enfants avec la mère	mensuelle
	1 fratrie de 3 enfants avec les deux parents	2 réalisées
	1 fratrie de 4 enfants avec le père ou grand-mère	mensuelle
	1 fratrie de 2 enfants avec la mère	mensuelle
	1 enfant avec les deux parents	bimensuelle

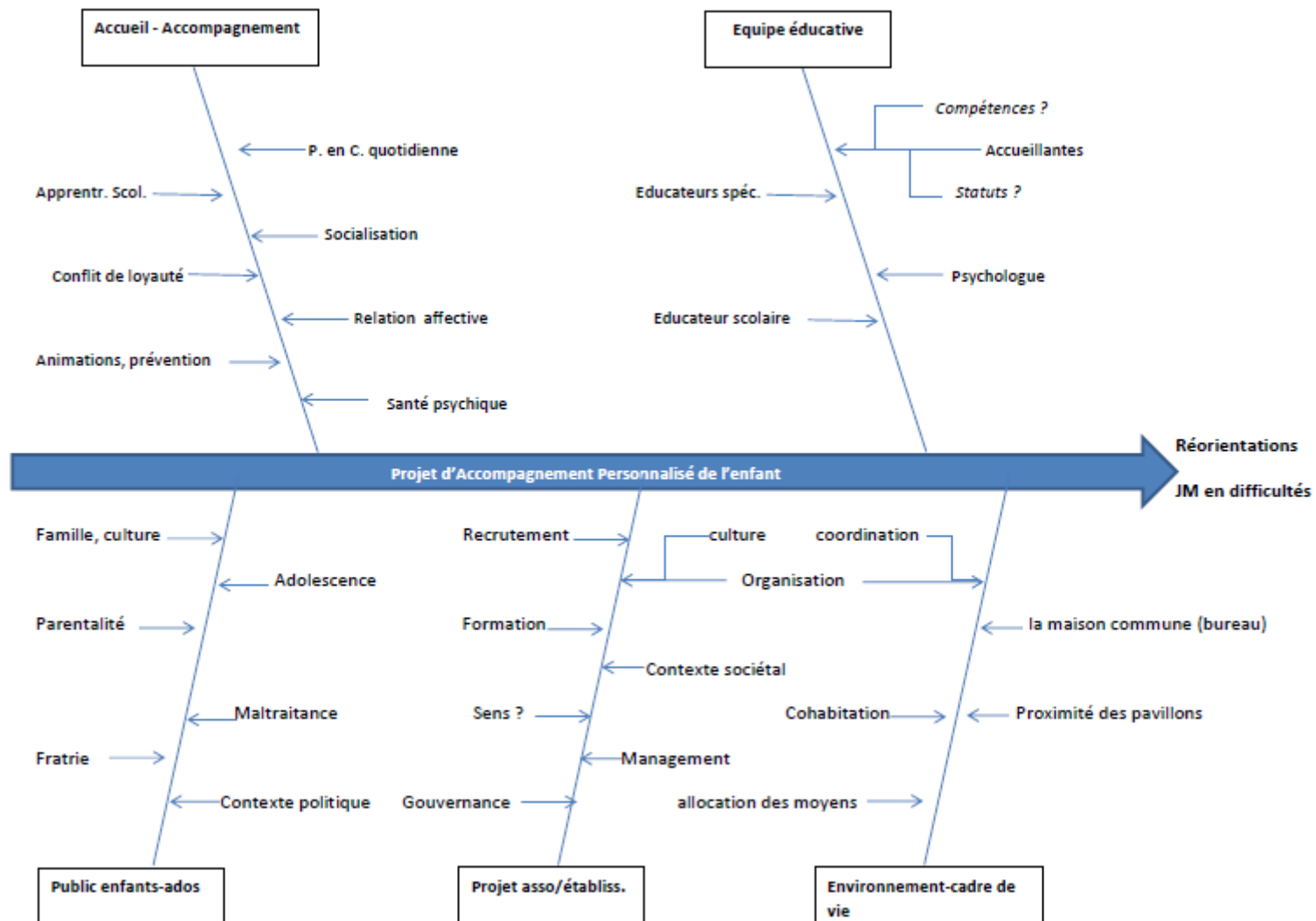
<b>20 enfants (7 fratries) concernés par des visites de parents au village</b>		
<b>Visites non médiatisées mais accompagnées :</b> <i>ces rencontres viennent s'ajouter au VM ou aux nuitées pour certaines fratries car le père et la mère n'ont pas les mêmes droits</i>	1 fratrie de 4 enfants avec la mère	mensuelle
	1 fratrie de 3 enfants avec le père	mensuelle
	1 fratrie de 2 enfants avec la mère	bimensuelle
	1 fratrie de 3 enfants avec la mère	bimensuelle
	1 fratrie de 4 enfants avec les deux parents	mensuelle
	1 fratrie de 2 enfants avec les deux parents	mensuelle
	1 fratrie de 2 enfants avec le père	mensuelle

<b>Visites à domicile sans nuitée</b>	<b>4 enfants (2 fratries)</b> vont à la journée chez leurs parents	mensuelle et bimensuelle
---------------------------------------	---	--------------------------

<b>Aucune rencontre et aucun ailleurs</b>	<b>7 enfants (2 fratries), ni famille, ni parrainage, ni tiers digne de confiance</b>	
---	---	--

**ANNEXE N°2**

**Diagramme d'Ishikawa  
(Voir au verso)**





ANNEXE N°3

**PROJET D'ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISE**

NOM :

Prénom :

Date de naissance :

Age :

Date d'arrivée au VESOS:

Dans le pavillon de :

Actuellement dans le pavillon de :

Depuis :

Rang dans la fratrie :

Rang dans la fratrie accueillie :

Référent social extérieur :

Référent village de l'enfant :

\*\*\*\*\*

Présents lors de la réunion :

Accueillantes :

Educateur :

Psychologue :

Chef de service :

Autres :

\*\*\*\*\*

Date du dernier P.A.P. :

Noms et dates des documents annexés :

-

-

\*\*\*\*\*

Suivi médical et spécialisé :

- nom du médecin traitant :
- traitements, maux divers, hospitalisation, croissance (poids, taille), maturité

## Vie sur la maison familiale

### *Alimentation*

**Ce qu'en dit l'enfant**

**Ce qu'en dit l'équipe**

### *Toilette/hygiène*

### *Habillement*

Ce qu'en dit l'enfant	Ce qu'en dit l'équipe
<i>Découverte du corps</i>	
<i>Vie relationnelle</i>	
<i>Investissement dans le pavillon</i>	

<div style="background-color: #000080; color: white; padding: 5px; text-align: center;"> <b>Vie à l'école</b> </div>	
<b>Ce qu'en dit l'enfant</b>	<b>Ce qu'en dit l'équipe</b>
<i>Apprentissages</i>	
<i>Relations avec les pairs (copains)</i>	
<i>Connaissance de soi</i>	

Vie culturelle, sportive...	
Ce qu'en dit l'enfant	Ce qu'en dit l'équipe
Questions à propos de la famille	

Questions concernant la santé et le bien-être	
Ce qu'en dit l'enfant	Ce qu'en dit l'équipe
<b>Conclusion</b>	
<b><i>Quelles sont les forces ? Quelles sont les faiblesses ?</i></b>	
Atouts, forces, points positifs...	Difficultés, faiblesses...
<b>Objectifs ; Actions</b>	

Guide pour l'élaboration du projet	
Questionnaire utilisé pour recueil auprès de l'enfant	Thèmes et sous-thèmes à retrouver pour la note d'évolution
<b>Vie sur la maison familiale (pavillon)</b>	<b>Vie courante</b>
<b>Alimentation</b>	
Quel est ton temps de repas préféré chaque jour ? Qu'est-ce qui te plaît dans les repas ? Qu'est-ce qui te déplaît dans les repas ? Où préfères-tu prendre le repas ? Que veut dire bien manger ? A quoi sert de bien manger ? Que veut dire bien se tenir à table ? Selon toi que pensent ton EF et ton AF de ton cpt à table ?	Comportement par rapport à la nourriture ; Attitude à table ; Respect des règles ; Pragmatisme ; Pensée intellectuelle ; Repères spatio-temporels ;
<b>Toilette</b>	<b>Vie courante</b>
Que penses-tu de se laver ? Comment se passe le temps de toilette au pavillon ? Pourquoi faut-il se laver ?	Hygiène corporelle ; intimité et respect de l'intimité ; Autonomie ;
<b>Habillement</b>	<b>Vie courante</b>
Quand changes-tu tes vêtements ? Pourquoi choisir ses vêtements ? Avec qui aimes-tu acheter tes vêtements ? Que fais-tu de tes vêtements sales ?	Habitude de vie ; Apprentissage des achats ; Apprentissage de l'entretien ; Autonomie ; Pensée intellectuelle ; Estime de soi ; Gestion de l'argent ;
<b>Découverte du corps</b>	<b>Vie courante</b>
Comment te sens-tu dans ton corps ? Comment te perçois-tu face au miroir ?	Découverte du corps, sexualité ; Image de soi ;

<b>Vie sur la maison familiale (pavillon)</b>	
<b><i>Vie relationnelle</i></b>	<b>Domaine du relationnel</b>
<p>Quelles sont tes relations avec les autres personnes du pavillon ?          Qui apprécies-tu au pavillon ?          Qui t'apprécie dans ton pavillon ?          Avec qui aimes-tu jouer ?          Avec qui aimes-tu passer de bons moments ?</p>	<p>Pensée intellectuelle ;          Relations avec les pairs ;          Relations avec la fratrie ;          Relations avec les adultes ;          Rapport affectif ou de rejet ;</p>
<b><i>Investissement dans le pavillon</i></b>	<b>Vie courante/Domaine du psychique</b>
<p>Comment participes-tu à la vie du pavillon ?          Où te sens-tu le mieux dans le pavillon ?          Qu'apprécies-tu le mieux dans le pavillon ?          Que penses-tu des règles de vie au pavillon ?</p>	<p>Respect des règles de vie ;          Etat le cas échéant des violences verbales ou physiques ;          Capacité d'intégration ;          Investissement ;          Autonomie ;</p>
<b>Vie culturelle, sportive</b>	<b>Vie courante/Domaine du psychique</b>
<p>Qu'est-ce que tu aimes faire le mercredi et le WE ?          Ça veut dire quoi selon toi «avoir du temps libre » ?          Quelles sorties as-tu aimées ?          Quelles sorties aimerais-tu faire ?</p>	<p>Centres d'intérêt culturels, sportifs ;          Socialisation ;          Etat le cas échéant des déviances ou violences ;          Gestion de l'argent de poche ;          Organisation du temps libre ;</p>
<b>Vie à l'école</b>	
<b><i>Apprentissages</i></b>	<b>Scolarité/Domaine du psychique</b>
<p>Comment ça se passe ?          Qu'apprécies-tu à l'école ?          Qu'est-ce que tu aimes le moins à l'école ?          Qu'est-ce que ton professeur pense de toi ?          Comment travailles-tu ?          Quel travail préfères-tu ?          Quel travail aimes-tu le moins ?</p>	<p>Les progrès faits ou à faire ;          Lacunes, facilité ;          L'aide apportée à l'école, au village,          Les projets bénéfiques ;</p>
<b><i>Les copains</i></b>	<b>Domaine du relationnel</b>
<p>Que fais-tu pendant les récréations ?</p>	<p>Place parmi ses pairs ;          Traits de caractère ;</p>



<p align="center"><b>Connaissance de soi</b></p>	<p align="center"><b>Domaine du psychique</b></p>
<p align="center">Quel élève es-tu ?</p>	<p align="center">Pensée intellectuel ; confiance en soi ;</p>
<p align="center"><b>Questions à propos de la famille</b></p>	<p align="center"><b>Vie courante</b></p>
<p>As-tu envie de dire quelque chose à propos de ta famille ?          Qui est ta famille ?          Quelles relations as-tu avec ta famille ?          Quelles relations souhaiterais-tu avec ta famille ?</p>	<p align="center">Contacts avec les parents ;          Perception de l'histoire familiale ;          Culture, religion ;          Liens familiaux ;</p>
<p align="center"><b>Questions concernant la santé et le bien-être</b></p>	<p align="center"><b>Domaine du psychique/Vie courante</b></p>
<p align="center">Que veux-tu dire de ta santé ?          Est-ce que tu rencontres régulièrement un médecin ou un spécialiste ?</p>	<p align="center">Sommeil ;          Ce qui peut être de l'ordre du psychosomatique (comportement, habitude surprenante...) ;          Les spécialistes rencontrés ;</p>

## PROCEDURE D'UTILISATION POUR LE DOCUMENT « P.A.P. » DES ENFANTS.

**Le Projet d'Accompagnement Individualisé (P.A.P.) est basé sur un questionnaire ouvert :**

Ce document réglementaire est rédigé avec l'enfant de moins de 15 ans (dans la mesure de ses capacités) et ses référents village au travers d'une évaluation continue. C'est un acte éducatif par son intervention et sa forme pédagogique.

Il met en exergue les ressources et les difficultés de l'enfant.

Il permet de recueillir sa parole, sa pensée, ses questions.

Il mentionne les éventuelles actions à mener avec l'équipe éducative du village d'enfants en lien avec le référent social extérieur.

C'est l'éducateur de l'enfant qui est le garant du P.A.P., mis en œuvre au quotidien par la mère SOS et l'aide familiale, sous couvert du chef de service éducatif.

Le référent social extérieur et la famille naturelle auront une place essentielle dans le projet de l'enfant.

Le P.A.P. figure dans le classeur PAI (classeur blanc) et dans le dossier enfant de la maison familiale. Le précédent PAP est consigné dans le sous-dossier rouge du dossier de l'enfant rangé dans le bureau du chef de service éducatif.

### **Déroulement de l'élaboration du P.A.P. :**

- 1<sup>ère</sup> étape: l'éducateur référent du plateau technique doit, sur la base du questionnaire, remplir la partie « *ce qu'en dit l'enfant* ». La durée approximative de l'entretien est d'une heure.
- 2<sup>ème</sup> étape : l'éducateur échange avec les accueillantes pour remplir la partie « *ce qu'en dit l'équipe* ».
- 3<sup>ème</sup> étape: une table ronde avec EF, AF, ES, CSE, Psy, est réalisée sur la base des réponses recueillies de l'enfant. Ce temps doit permettre aux professionnels de faire émerger les forces et les faiblesses de l'enfant pour orienter les actions à mener dans la prise en charge de ce dernier.
- 4<sup>ème</sup> étape: Dans son bureau, l'éducateur fait une restitution à l'enfant et répond à ses éventuels questionnements.

### **Pour faire vivre l'outil P.A.P. :**

Selon l'évolution de la situation de l'enfant et des différents points de situation, des annexes au document « P.A.P. » seront réalisées, afin que les réponses, les actions éducatives et les soins proposés à l'enfant, soient les plus adaptés possibles.

**Ce travail d'élaboration et de suivi coïncide avec la réalisation de la note d'évolution, qui inclura les actions et la finalité du Projet d'Accompagnement Personnalisé.**

Le document qui suit présente à une révision de la feuille de route du P.A.P.

Conclusion	
<b>Quelles sont les forces ? Quelles sont les faiblesses ?</b>	
Atouts, forces, points positifs...	Difficultés, faiblesses...
- Eviter les adjectifs qualificatifs catégoriques et discriminants	- Idem - Aborder la difficulté comme un axe de travail, une nécessité de progrès...
Objectifs prédominant sur le plan éducatif, psycho-affectif, des apprentissages	
<p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Mise en place de séances d'orthophonie</i></li> <li>- <i>Entretiens réguliers avec psychologue (favoriser les conditions pour l'accompagnement)</i></li> <li>- <i>Inscription dans une activité hors village</i></li> <li>- <i>Mise en place du code de la route et/ou du processus « permis de conduire »</i></li> <li>- <i>Savoir faire du vélo</i></li> <li>- <i>Savoir prendre un RV seul</i></li> <li>- <i>Savoir se déplacer en transport en commun ou en vélo seul</i></li> <li>- <i>Avoir 15 de moyenne en français</i></li> <li>- <i>Mettre en place une aide aux devoirs</i></li> <li>- <i>Etc.</i></li> </ul> <p>L'objectif doit <b>traduire et/ou décrire l'action concrète</b> pour ou avec l'enfant. Nous faisons ou nous faisons faire au bénéfice de l'enfant. Il y a donc ce que nous faisons, et il y a ce que l'enfant fait. Il faut distinguer l'un et l'autre.</p> <p><b>Différencier et séparer</b> sur le document <b>l'action réalisée par les adultes, et l'action réalisée par l'enfant</b>. Considérer adultes les professionnels du village, de l'ASE, et les membres de la famille ayant l'autorité légale. <b>Chaque protagoniste, enfant inclus, doivent signer ce document.</b></p>	

Enjeux majeurs pour l'année
<p>L'enjeu, c'est pourquoi les actions et les objectifs sont décidés. Quels sont les avantages et/ou les risques possibles, le bénéfice, les ressources potentielles à développer, etc.</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la sécurité de l'enfant, la confiance, le langage, le bien-être, la capacité à se remettre en cause, à prendre du recul, etc.</li> <li>- la dépression, l'échec scolaire, l'exclusion, l'isolement, etc.</li> </ul>

### Habitudes de vie

- 1-Du levé le matin au départ pour l'école (ordre des choses, horaires...)
- 2-Du retour de l'école au coucher (à quelle heure je rentre, comment, organisation des devoirs, loisirs, toilettes), comment le tout se déroule ;
- 3-Organisation du mercredi, quelle autonomie, lieux fréquentés...
- 4-Idem pour le samedi et le dimanche ;

### Les actions pertinentes à développer

Au-delà des habitudes de vie en lien avec les objectifs décrits, quelles sont les actions, les initiatives à développer, à appuyer. Exemples :

- il est inscrit que l'enfant doit se coucher à 20h30 chaque jour pour un sommeil réparateur, s'il est pertinent d'avoir avec lui un moment privilégié, ou de lui montrer une émission, un film à la TV, l'initiative est permise pour le coucher un peu plus tard.
- un jeune revient du collège toujours 45 mn après la fin des cours, il pourrait être pertinent de lui laisser l'occasion d'aller directement chez un copain ou d'aller faire des courses et d'accepter qu'il rentre ponctuellement plus tard.
- un non sportif pourrait être inscrit sur une randonnée organisée par un adulte qui a la capacité de motiver, etc.

### Suivi de la santé, traitement, rdv, etc.

- taille et poids de l'enfant en premier lieu
- Faire figurer les différents rdv pris tout au long de l'année
- Les traitements mis en place
- Les dispositions prises pour favoriser les progrès en termes de santé (alimentaire, anxiété, etc.)
- etc.

### Les liens extérieurs au village

-Famille (modalités, rythme de rencontres...)

-Amis, parrainage, etc...

Signatures des différentes personnes impliquées :

L'enfant / le jeune :

Date :

Educatrice familiale :

Date :

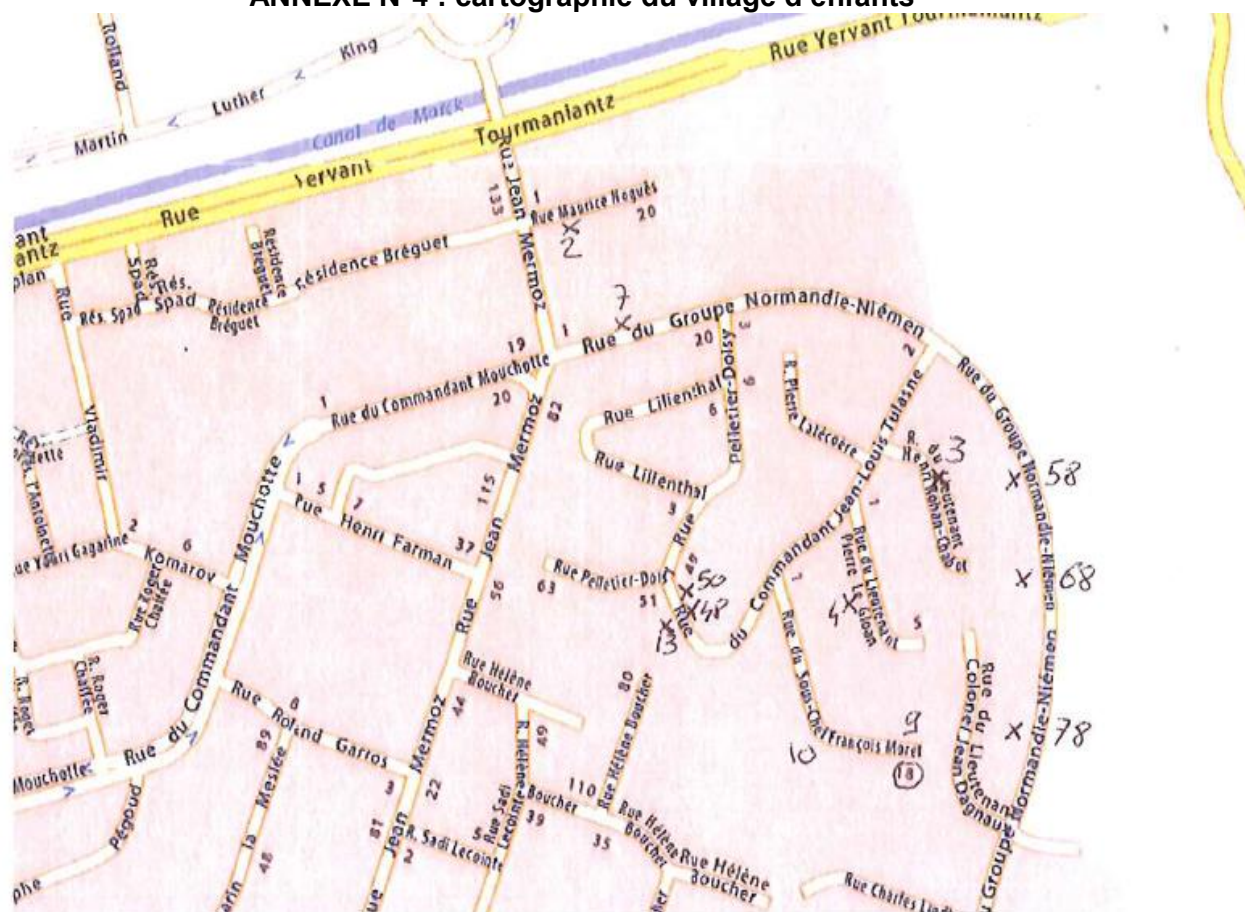
Educateur référent :

Date :

Référent social et/ou représentant légal :

Date :

## ANNEXE N°4 : cartographie du village d'enfants



Les maisons familiales sont situées aux :

- 48, rue du Commandant Jean Louis Tulasne ;
- 10, 18 et 9, rue François Morel ;
- 3, rue Henri Rohan Chabot ;
- 58, 68, 78 et 7 rue Normandie Niemen ;
- 2, rue Maurice Noguès ;

Le Service d'Accueil Familial Immédiat (S.A.F.I.) :

- 4, rue du Lieutenant Pierre Le Gloan

La maison commune :

- 50, rue du Commandant Jean Louis Tulasne
- Et 43, rue Pelletier d'Oisy

Au 13, rue du Commandant Jean Louis Tulasne, une maison présente au 1<sup>er</sup> étage, deux studios de 18 mètres carrés et au rez-de-chaussée, un espace de rencontre pour les familles avec cuisine, salle à manger et salon, ainsi qu'un jardin.

**ANNEXE N°5 : Tableaux des emplois**

<b>EFFECTIF au 1er Juin 2015</b>						
<b>Emplois</b>	Sexe	Date de naissance	Date d'entrée	<b>ETP PAIES PJ+FP</b>	Type de contrat	Ancienneté
<b>1 - Direction</b>						
Directeur	M	16/03/66	01/07/00	<b>1,00</b>	CDI	après 15 ans
Chef de service	M	20/03/67	17/11/08	<b>1,00</b>	CDI	après 6 ans
				<b>2,00</b>		
<b>2 - Cadres fonctionnels</b>						
Psychologue	F	03/12/81	02/04/07	<b>1,00</b>	CDI	après 9 ans
				<b>1,00</b>		
<b>3 - Secrétariat</b>						
Secrétaire	F	28/09/76	01/10/00	<b>1,00</b>	CDI	après 12 ans
Secrétaire comptable	F	15/05/82	07/01/08	<b>0,50</b>	CDI	après 9 ans
				<b>1,50</b>		
<b>4 - Equipe éducative</b>						
Animatrice accompagnatrice	F	14/08/91	01/07/13	<b>1,00</b>	CAE	début
Educatrice jeunes enfants	F	28/06/88	18/06/14	<b>1,00</b>	CDI	après 2 ans
Moniteur éducateur	M	23/04/71	02/08/10	<b>1,00</b>	CDI	après 12 ans
Educatrice spécialisée	F	16/05/73	17/07/06	<b>1,00</b>	CDI	après 9 ans
Educatrice scolaire	F	19/10/73	05/09/06	<b>1,00</b>	CDI	après 11 ans
Educatrice spécialisée	F	23/02/90	10/02/14	<b>1,00</b>	CDI	après 1 an
				<b>6,00</b>		
<b>5 - Mères SOS</b>						
Educatrice familiale	F	28/05/59	12/05/14	<b>1,00</b>	CDI	après 1 an
Educatrice familiale	F	21/11/63	02/12/13	<b>1,00</b>	CDI	après 1 an
Educatrice familiale	F	30/06/59	15/11/06	<b>1,00</b>	CDI	après 7 ans
Educatrice familiale	F	15/02/73	15/09/08	<b>1,00</b>	CDI	après 7 ans
Educatrice familiale	F	16/11/57	24/09/98	<b>1,00</b>	CDI	après 16 ans
Educatrice familiale	F	23/06/70	14/02/13	<b>1,00</b>	CDI	après 3 ans
Educatrice familiale	F	08/08/64	24/03/14	<b>1,00</b>	CDI	après 1 an
Educatrice familiale	F	17/09/59	22/05/89	<b>1,00</b>	CDI	après 19 ans
Educatrice familiale	F	16/12/65	06/08/09	<b>1,00</b>	CDI	après 5 ans
Educatrice familiale	F	08/10/62	01/12/09	<b>1,00</b>	CDI	après 5 ans
				<b>10,00</b>		

<b>6 - Aides familiales</b>					
Aide familiale	F	16/09/89	03/01/11	<b>1,00</b>	CDI après 3 ans
Aide familiale	F	13/08/72	12/11/07	<b>1,00</b>	CDI après 7 ans
Aide familiale	F	21/11/74	03/11/08	<b>1,00</b>	CDI après 5 ans
Aide familiale	F	24/12/85	13/01/14	<b>1,00</b>	CDI après 1 an
Aide familiale	F	17/01/74	02/09/13	<b>1,00</b>	CDI après 1 an
Aide familiale	F	30/08/85	25/08/14	<b>1,00</b>	CDI début
Aide familiale	F	02/05/78	24/02/14	<b>1,00</b>	CDI après 1 an
Aide familiale	F	16/10/69	24/02/14	<b>0,70</b>	CDI après 1 an
Aide familiale	F	17/08/63	25/03/13	<b>1,00</b>	CDI après 3 ans
Aide familiale	F	16/06/68	27/02/09	<b>0,80</b>	CDI après 5 ans
Aide familiale	F	29/05/83	02/05/09	<b>1,00</b>	CDI après 5 ans
Aide familiale	F	19/11/62	28/01/13	<b>1,00</b>	CDI après 1 an
				<b>11,50</b>	
<b>7 - Services techniques et généraux</b>					
Chauffeur accompagnateur	M	08/09/61	24/06/14	<b>0,57</b>	CAE début
Aide-ménagère	F	20/12/82	24/03/14	<b>0,57</b>	CAE après 1 an
Agent d'entretien	M	24/04/58	29/01/96	<b>1,00</b>	CDI après 16 ans
Aide-ménagère	F	18/08/90	04/05/15	<b>0,57</b>	CAE après 1 an
Aide-ménagère	F	19/10/55	24/03/14	<b>1,00</b>	CAE après 1 an
Agent technique	M	30/06/69	05/02/01	<b>0,86</b>	CDI après 13 ans
				<b>4,57</b>	
<b>TOTAL GENERAL</b>				<b>36,57</b>	



## ANNEXE N°6 :

Extrait de l'article de loi sur les éducateurs et aides familiaux

### Article 4 - Durée annuelle du travail

#### Article 4.1 Principe

En application du nouvel article L.774-1 du Code du Travail, *« les éducateurs et les aides familiaux ne sont pas soumis aux dispositions des chapitres 2 et 3 du Titre 1<sup>er</sup> du Livre II, ni à celles des chapitres préliminaire et premier du Titre II du même Livre du présent Code [Code du travail] »*.

En application de ce texte, les éducatrices familiales ne sont pas soumises aux dispositions de droit commun sur la durée du travail, le travail de nuit, le repos quotidien et le repos hebdomadaire. En conséquence, ce nouveau régime de la durée du travail constitue une dérogation légale en matière de durée du travail.

Conformément au nouveau texte, les dispositions qui suivent sont destinées à définir la notion de « jour travaillé », à déterminer le nombre de jours travaillés dans l'Association ainsi que l'organisation de ces jours sur l'année.

#### Article 4.2 Définition et nombre de jours travaillés dans l'année

La durée annuelle du travail de l'Educatrice Familiale est fixée à 258 jours travaillés et s'entend d'une durée du travail effectif. Par « jour travaillé », il convient d'entendre une période de 24 heures consécutives allant de 0h00 à 24h00, durant laquelle s'organisent les missions de l'éducatrice familiale. Ces missions peuvent être accomplies de jour comme de nuit.

.. 1 a

Le « jour travaillé » est l'unité de décompte de référence de la durée du travail, conformément à l'article L.774-1 du Code du travail.

Pour le calcul de la durée du travail, l'année de référence coïncide avec celle fixée par le code du travail pour l'acquisition des droits à congés payés (soit du 1<sup>er</sup> juin de l'année N au 31 mai de l'année N+1).

#### Article 4.2.1 - Nombre de jours travaillés sur l'année

Compte tenu de la fixation de la durée annuelle du travail à 258 jours, et du droit à 35 jours de congés payés, le nombre des jours de repos s'établit à 72 par an, ou 73 jours les années bissextiles, de telle sorte qu'en tout état de cause le nombre de jours travaillés par l'Éducatrice familiale soit égal à 258 jours/an.

D'une manière générale, aux termes du présent accord, tout « jour » s'entend d'un jour calendaire.

La décomposition du temps de travail s'établit ainsi :

Base	365 jours (ou 366 jours)
Congés payés légaux	- 35 jours
Jours de repos	- 72 jours (ou 73 jours)
Total :	<hr/> 258 jours

Le nombre de jours de repos, visés ci-dessus (72 ou 73) et qui répondent à un régime juridique distinct de celui des congés payés, s'entendent pour une année complète d'acquisition des droits à congés payés.

La durée annuelle du travail, fixée ci-dessus, peut être diminuée par l'acquisition des jours de congés pour ancienneté, qui ne peuvent dépasser 6 jours (cf. article 22 alinéa 3 CCN 66).

#### Article 4.2.2 - Excédents exceptionnels de la durée annuelle du temps de travail

Les parties conviennent que la planification du travail sera faite de telle sorte que la durée annuelle du travail ne dépassera pas 258 jours.

Cette durée annuelle du travail ne pourra être dépassée qu'en cas d'événement exceptionnel, non imputable à une insuffisance d'effectif ou à une désorganisation administrative.

*Handwritten signature and initials*

### Article 4.3 Organisation des jours travaillés sur l'année

Compte tenu de la spécificité de la fonction de l'éducatrice familiale, la durée annuelle du travail est répartie en « périodes travaillées » qui correspondent à un nombre de semaines travaillées consécutives (sans repos hebdomadaire ou quotidien au sens du droit commun), suivies d'une « période de repos ». Chaque « période travaillée » alterne avec une période de repos, selon un planning établi par le Directeur en début d'année.

#### Article 4.3.1 - Période travaillée de référence

La durée de « période travaillée » de référence est comprise entre 21 et 35 jours calendaires consécutifs. Elle est suivie d'une période de repos de 5 jours minimum pouvant aller jusqu'à 10 jours maximum.

#### Article 4.3.2 - Repos de compensation des périodes travaillées

##### ➤ Droit et organisation

Les éducatrices familiales bénéficient de 72 jours de repos (ou 73 jours selon le calendrier : soit environ 10,28 semaines) sur l'année de référence correspondant à 258 jours travaillés sur l'année. Ces jours de repos sont planifiés par périodes et sont destinés à compenser les semaines travaillées consécutives sans repos hebdomadaire selon le droit commun. Ils ne sont pas assimilables aux congés payés.

Pour autant, il pourra être autorisé par le Directeur du Village l'accolement de jours de congés payés à la période de repos maximum.

Par ailleurs, en accord avec le Directeur du Village, l'Educatrice Familiale aura la possibilité de prendre, pendant la période travaillée, 2 ou 3 jours maximum de repos, à sa convenance, pour quelques motifs que ce soient.

Nombre de jours de repos =  $\frac{\text{nombre de jours de travail effectif} \times 72 \text{ ou } 73}{258}$

Les jours de congés d'ancienneté n'ont pas d'incidence sur le nombre de jours de repos. Ils s'ajoutent aux jours de congés payés annuels.

Pour le calcul des droits à repos sont assimilés à du temps de travail effectif, les heures de délégation, le temps passé aux réunions préparatoires et plénières de négociation collective et des institutions représentatives du personnel.

Les temps de repos sont calculés suivant le même prorata en cas d'entrée ou de sortie en cours d'année de référence.

Les droits à repos sont exercés au fur et à mesure du travail l'année même de leur acquisition.

## TITRE III - DISPOSITIONS SPECIFIQUES AUX AIDES FAMILIAUX

### Article 1 - Définition de la fonction

Il est rappelé, conformément au préambule du présent accord, la complémentarité des fonctions des « Mères SOS » et Aides Familiales.

#### **Article 1.1 Aides Familiales**

L'Aide Familiale est membre de l'équipe éducative du village. A ce titre, elle apporte aux enfants, confiés par les autorités compétentes, le cadre éducatif et affectif indispensable au développement de leurs capacités intellectuelles, sociales et physiques en vue de leur insertion sociale et professionnelle.

La spécificité des missions implique :

- d'assurer le remplacement des éducatrices familiales qui accueillent les enfants de façon continue au sein des maisons familiales lors des périodes de congé, formation ou maladie de celles-ci afin de garantir la continuité de la prise en charge des enfants accueillis, la gestion quotidienne et l'entretien de la maison familiale ;
- d'assurer une observation et une attention propre à chaque enfant dont elle a la charge pendant les périodes de relais et de travail en commun avec les éducatrices familiales ;
- d'organiser et participer aux actions pédagogiques diversifiées (transfert, animation collective..) contribuant à la richesse de l'encadrement pédagogique.

Ces missions impliquent des modalités spécifiques d'intervention :

- des périodes de prise en charge des enfants et la gestion de la Maison Familiale en continu pendant les périodes de récupération des éducatrices familiales.
- les temps de soutien et de collaboration avec l'éducatrice familiale dit « temps de doublure » afin de renforcer l'encadrement éducatif auprès des enfants ou pallier l'absence temporaire de l'éducatrice familiale occupée à une autre prestation professionnelle.

*M b .*

## Article 4.2 Définition et nombre de jours travaillés dans l'année

Dans le cadre de leurs fonctions, les Aides Familiales assistent ou remplacent les éducatrices familiales. Les Aides Familiales de MAF assurent la responsabilité de la Maison familiale en alternance par équipe.

La durée du travail de l'Aide Familiale et de l'Aide Familiale de MAF est fixée à 208 jours sur l'année et s'entend d'une durée du travail effectif.

Par « jour » travaillé, il convient d'entendre une période dont l'amplitude comprend 24 heures consécutives allant de 0h00 à 24h00, durant laquelle s'organisent les missions de l'Aide Familiale et l'Aide Familiale de MAF. Ces missions peuvent être accomplies de jour comme de nuit. Le « jour travaillé » est l'unité de décompte de la durée du travail, conformément à l'article L.774-1 du Code du travail.

L'année de référence pour le calcul de la durée du travail coïncide avec celle qui est fixée par le code du travail pour l'acquisition des droits à congés payés (soit du 1<sup>er</sup> juin de l'année N au 31 mai de l'année N+1).

### Article 4.2.1 - Nombre de jours travaillés sur l'année

En application de l'article L. 774-1 du Code du travail, le nombre de jours travaillés sur l'année civile de référence est fixée à 208 jours.

Compte tenu de la fixation de la durée annuelle du travail à 208 jours, et du droit à 35 jours de congés payés, le nombre des jours de repos s'établit à 122 par an, ou 123 jours les années bissextiles, de telle sorte qu'en tout état de cause le nombre de jours travaillés par l'Educatrice familiale soit égal à 208 jours/an.

D'une manière générale, aux termes du présent accord, tout « jour » s'entend d'un jour calendaire.

La décomposition du temps de travail s'établit ainsi :

Base	365 jours (ou 366 jours)
Jours de repos	- 122 jours (ou 123 jours)
Congés payés légaux	- 35 jours
<b>Total :</b>	<b>208 jours</b>

Le nombre de jours de repos visés ci-dessus (122 ou 123) et qui répondent chacun à un régime juridique distinct de celui des congés payés, s'entendent pour une année complète d'acquisition des droits à congés payés.

La durée annuelle de travail, fixée ci-dessus, peut être diminuée par les jours de congés pour ancienneté, qui ne peuvent excéder 6 jours (cf. article 22 alinéa 3 CCN 66) et par les jours acquis au titre de la compensation des nuits effectuées et qui ne peuvent excéder 11 jours par an pour les aides familiales et 13 jours par an pour les aides familiales de MAF.

#### Article 4.2.2 - Répartition du Nombre de jours travaillés sur l'année

Les 208 jours visés ci-dessus se répartissent de la façon suivante :

➤ Pour les Aides Familiales :

- 154 jours de travail de remplacement effectif 24 heures sur 24, de l'éducatrice familiale absente pendant une journée entière au moins. Les jours de remplacement donnent droit à une compensation, sous forme de repos, égale à une journée pour 14 nuits travaillées.
- 54 jours de doublure et de relais durant lesquels l'aide familiale intervient en renfort de l'éducatrice familiale y compris en cas d'absence de celle-ci pour une durée n'excédant pas celle du jour de doublure.

Les jours de doublure et de relais correspondent à une période de travail effectif de 7 heures, auprès des enfants en présence ou non de l'éducatrice familiale. Les jours de relais se découpent en 2 périodes de 3 heures 30 chacune, chaque période se situant en début et à la fin de la mission de l'aide familiale.

## ANNEXE N°7 :

### Etat de l'absentéisme des salariés

#### ABSENTEISME 2011

Nous comptabilisons 1 693 jours d'arrêts maladie et accidents du travail qui ont donné lieu à 1 206 jours de CDD (repos inclus), soit un taux remplacement de 71,2 %. Nous n'avons procédé qu'au remplacement des mères SOS et aides familiales

A noter de grandes disparités dans les groupes professionnels sur l'année écoulée en ce qui concerne les arrêts maladie et accidents du travail :

- 3 cadres : 41 jours (directeur pour 4 jours, psychologue pour 37 jours)
- 3,5 éducateurs : 0 jour
- 1,5 secrétariat : 3 jours (1 pour 2 jours, 1 pour 1 jour)
- 4,42 ETP services généraux : 93 jours (1 pour 22 jours, 1 pour 25 et 1 pour 46)
- 9,5 AF : 908 jours (dont 730 pour 2 AF en longue maladie et 178 pour 5 autres)
- 10 EF : 648 jours (dont 516 pour 2 EF en longue maladie/invalidité et 132 pour 5 autres).

Arrêts (jours)	Cadres	EF	AF	Educs	Administratifs	Services Généraux	Total
Nombre d'ETP sur l'année	3	9,3	9,5	3,5	1,5	4,8	31,7
Total	41	648	908	0	3	93	1693
Jours d'arrêt/ETP/an	13,6	69,7	95,6	0	2	19,4	
%	2,4	38,3	53,6	0	0,1	5,5	99,9

92 % des arrêts concernent les EF et AF (qui représentent 60 % de l'effectif).

En excluant du tableau précédent les arrêts supérieurs à 6 mois consécutifs (et qui ne concernent que les mères SOS et aide familiales), le tableau est modifié comme suit :

Arrêts (jours)	Cadres	EF	AF	Educs	Administratifs	Services Généraux	Total
Nombre d'ETP	3	9,3	9,5	3,5	1,5	4,8	31,7
Total	41	127	178	0	3	93	442
Jours d'arrêt/ETP/an	13,6	13,6	18,7	0	2	19,4	
%	9,27	28,73	40,27	0	0,68	21,04	99,99

69 % des arrêts concernent les mères SOS et aide familiales.



## ABSENTEISME 2011

Les seuls recrutements réalisés en CDD pour remplacements de salariées absentes concernent exclusivement des aides familiales qui pourvoient l'absence des mères SOS et aides familiales.

Nous comptabilisons 1 248 jours d'arrêts maladie (dont 43 en accident du travail) et deux arrêts maternité (240 jours) qui ont donné lieu à 246 jours de CDD, soit un taux remplacement de 19,7 %. Comme chaque année, nous n'avons procédé qu'au remplacement des mères SOS et aides familiales. Détail des arrêts : 3 cadres : 26 jours ; 3,5 éducateurs : 26 jours ; 1,5 secrétariat : 27 jours ; 5 ETP services généraux : 81 jours ; 9 AF : 596 jours ; 10 EF : 492 jours

Arrêts (jours)	Cadres	EF	AF	Educateurs	Administratifs	Services Généraux	Total
Nombre d'ETP sur l'année	3	10	9	3,5	1,5	5	32
<b>Total</b>	26	492	596	26	27	81	<b>1248</b>
Jours d'arrêt/ETP/an	8,7	49,2	66,2	7,4	18	16,2	
%	2,1	<b>39,4</b>	<b>47,8</b>	2,1	2,1	6,5	100

87 % des arrêts concernent les EF et AF (qui représentent 60 % de l'effectif).

## ABSENTEISME en 2013

Les seuls recrutements réalisés en CDD pour remplacement de salariées absentes concernent des aides familiales pour l'absence des éducatrices et aides familiales absentes.

Nous comptabilisons 1 192 d'arrêts maladie (1 248 jours en 2012) dont 927 concernant les éducatrices familiales (427 jours) et aides familiales (500) qui ont donné lieu à 464 jours de CDD, soit un taux remplacement de 50,05 %.

Arrêts (jours)	Cadres	EF	AF	Educateurs	Administratifs	Services Généraux	Total
Nombre d'ETP sur l'année	3	10	9	4,5	1,5	5	33
<b>Total</b>	29	427	500	16	8	212	<b>1192</b>
Jours d'arrêt/ETP/an	9,6	42,7	55,5	3,6	5,3	42,4	
%	2,4	<b>35,8</b>	<b>41,9</b>	1,3	0,7	17,8	100

87,7 % des arrêts concernent les EF et AF (qui représentent (57,6 % de l'effectif).

## **ABSENTEISME en 2014**

Les seuls recrutements réalisés en CDD concernent les aides familiales pour le remplacement d'accueillantes absentes (maladie, formation ou dans l'attente du recrutement d'une éducatrice familiale).

Nous comptabilisons 325 jours d'arrêts maladie (1 192 jours en 2013 et 1 248 en 2012) dont 211 concernant les accueillantes : une éducatrice familiale (7 jours) et 6 aides familiales (204) qui ont donné lieu à 164 jours de CDD, soit un taux remplacement de 50,46 %.

<b>Arrêts (jours)</b>	<b>Cadres</b>	<b>EF</b>	<b>AF</b>	<b>Educateur s</b>	<b>Administrat if</b>	<b>Services Généraux</b>	<b>Total</b>
<b>Nombre d'ETP sur l'année</b>	3	10	20,5	5	1,5	5	
<b>Total en jours</b>	3	7	204	10	15	86	<b>325</b>
<b>Jours d'arrêt/ETP/an</b>	1	0,7	9,9	2	10	17,2	
<b>%</b>	0,9	2,1	<b>62,7</b>	3	4,6	26,6	99,9

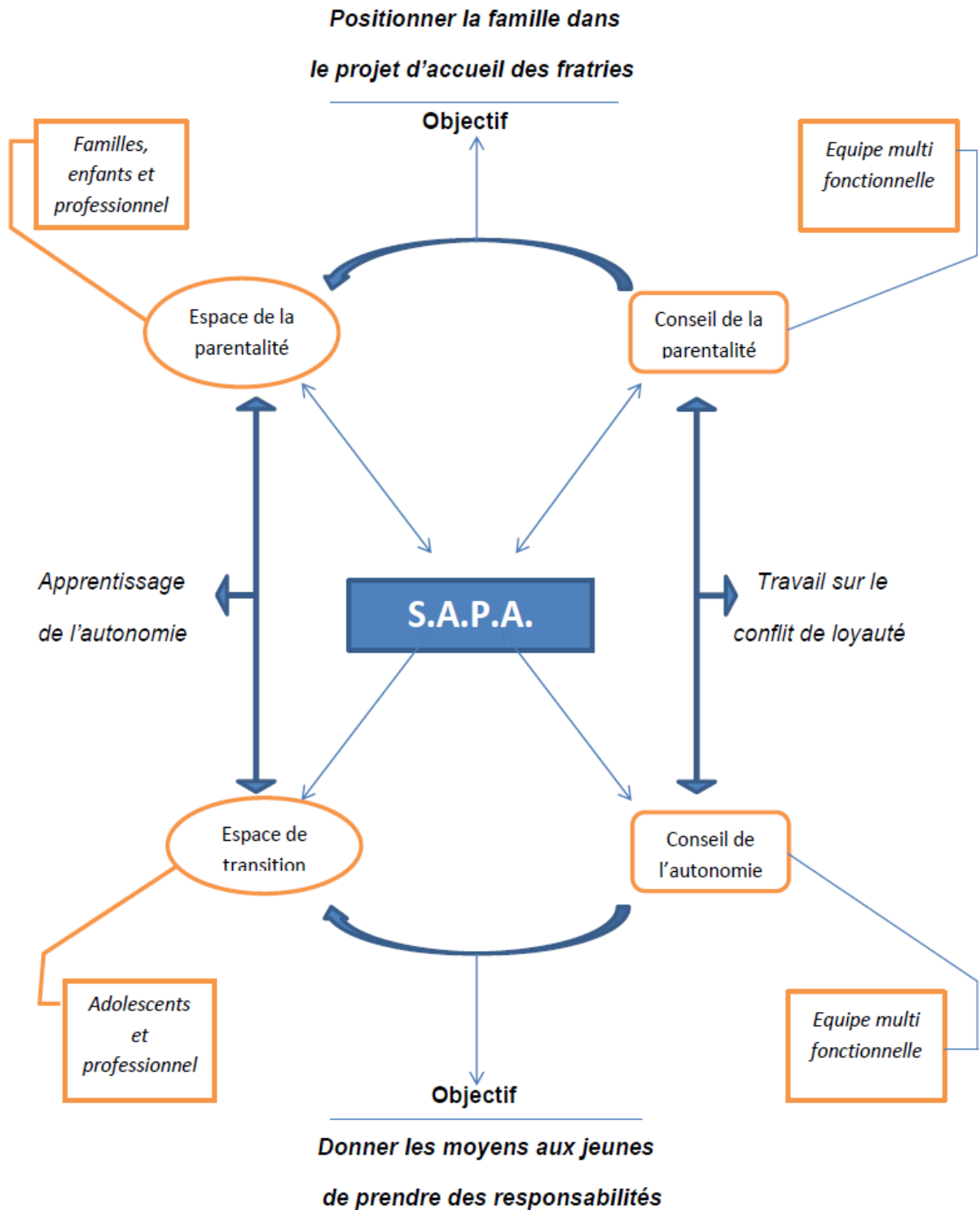
62,7 % des arrêts concernent les AF. A pondérer par le fait que l'une d'entre elle a été arrêtée 169 jours (dont congé maternité) et représente à elle seule 82,8 % des arrêts du groupe professionnel et 52 % du total général des arrêts.

## **RECAPITULATIF DES ARRETS SUR 4 ANS**

<b>Récap arrêts</b>	<b>Cadres</b>	<b>EF</b>	<b>AF</b>	<b>Educateurs</b>	<b>Administ</b>	<b>S.G.</b>	<b>Total</b>
<b>2011</b>	41	648	908	0	3	93	<b>1693</b>
<b>2012</b>	26	492	596	26	27	81	<b>1248</b>
<b>2013</b>	29	427	500	16	8	212	<b>1192</b>
<b>2014</b>	3	7	204	10	15	86	<b>325</b>

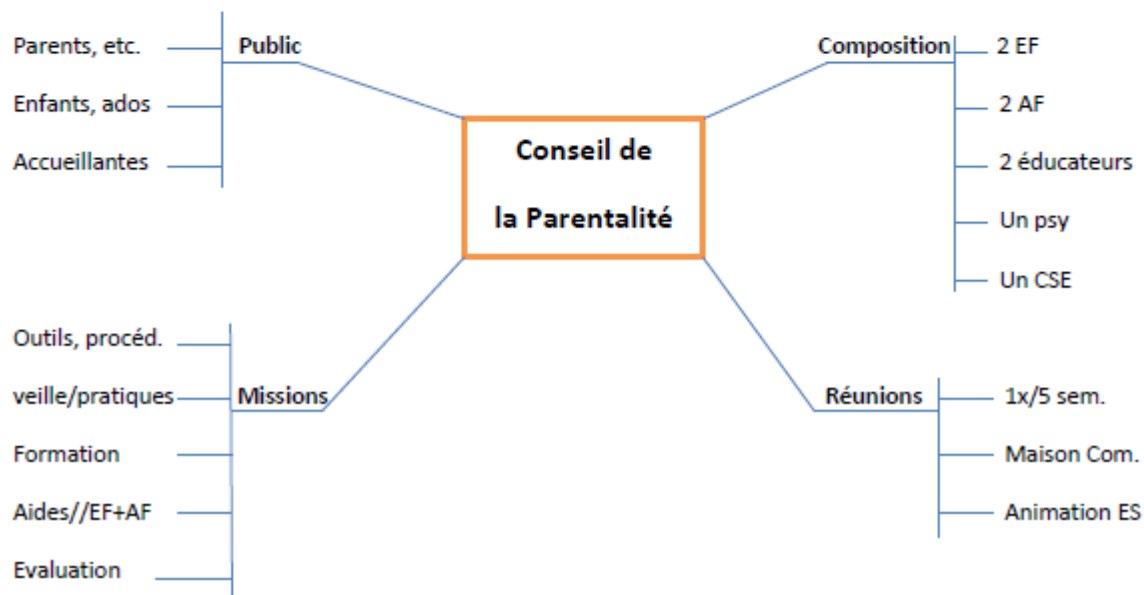
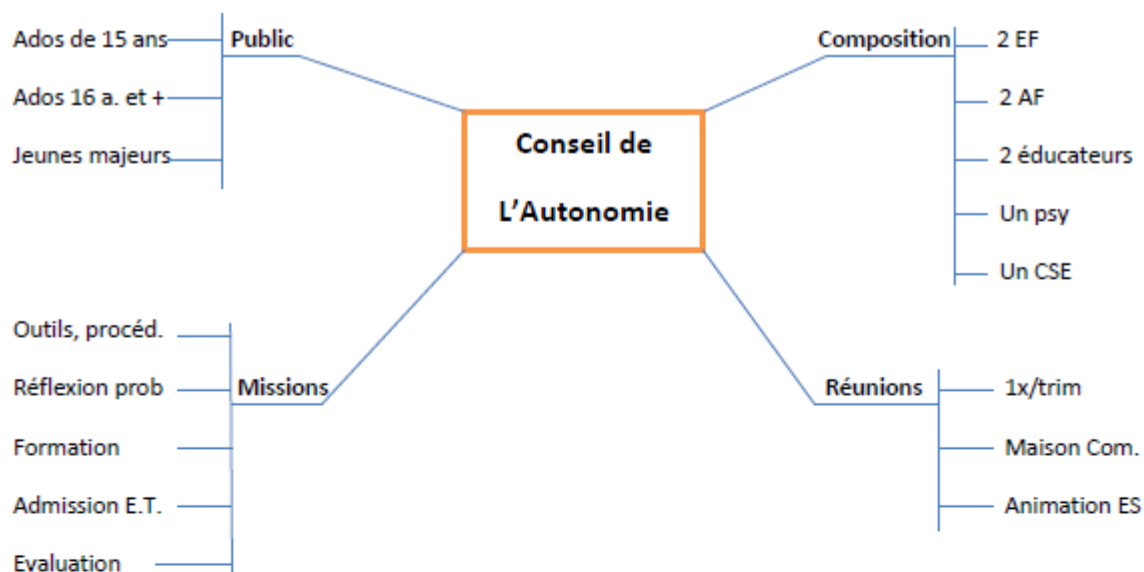
**ANNEXE N°8 :**

Présentation schématique du S.A.P.A.



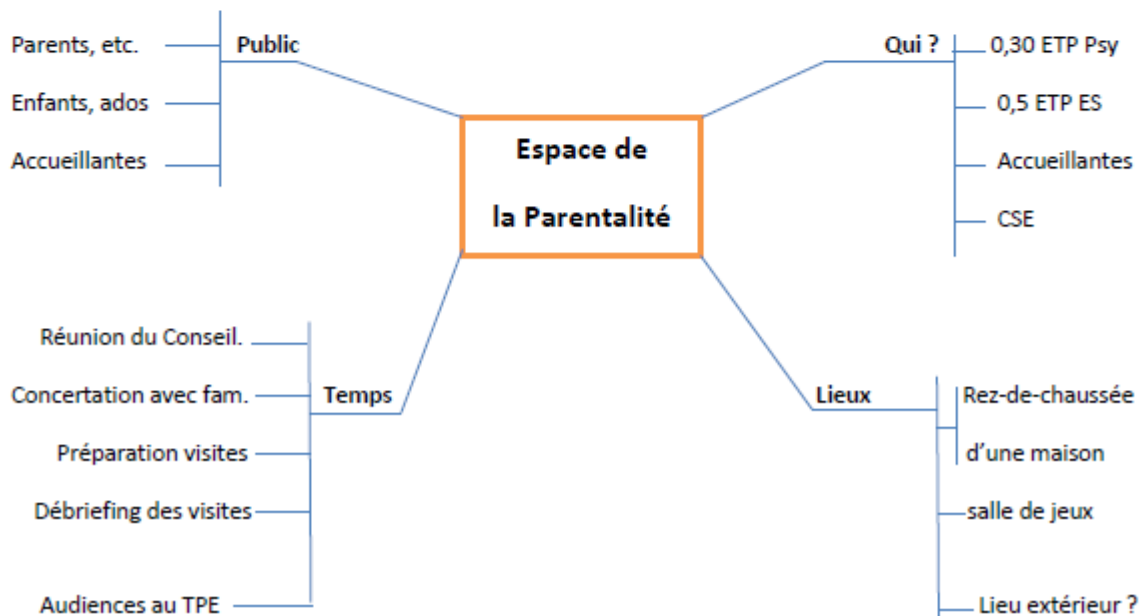
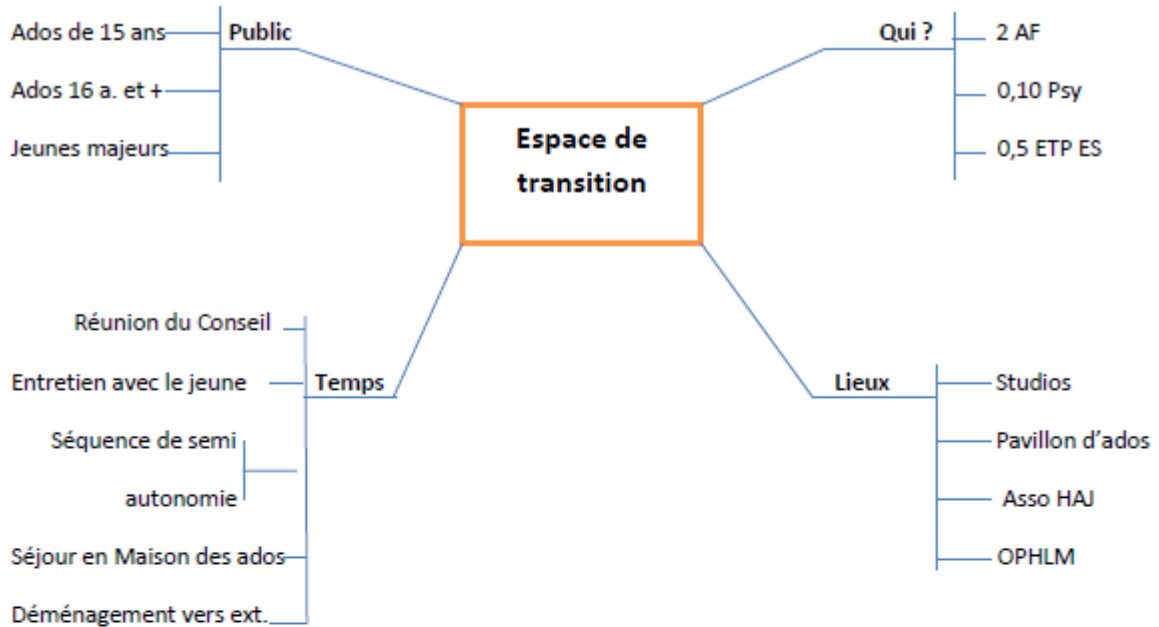
## ANNEXE N°9 :

### Présentation schématique des Conseils de la parentalité et de l'autonomie



## ANNEXE N°10 :

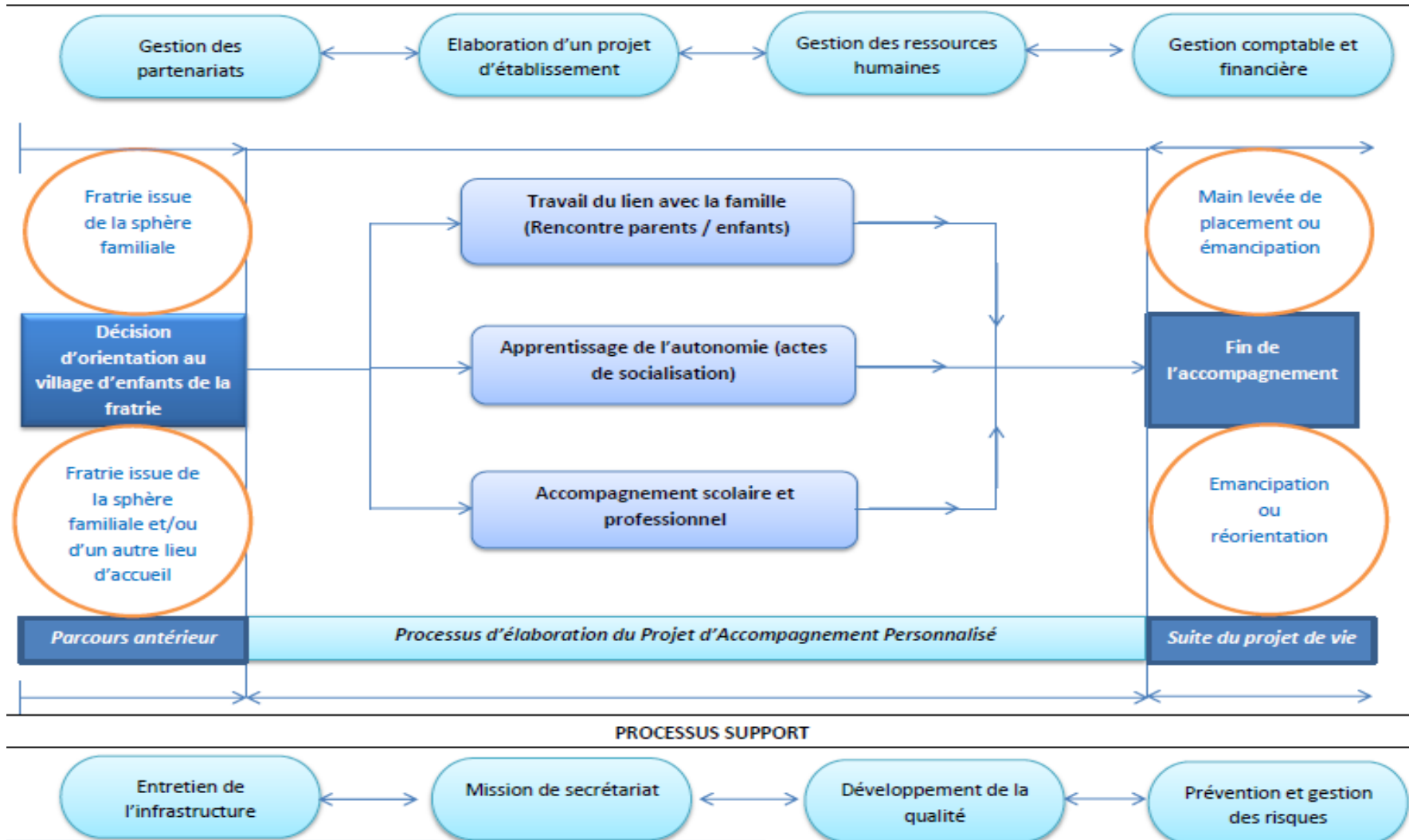
### Présentation schématique des espaces de la parentalité et de transition





## ANNEXE N°11 :

### PROCESSUS DE PILOTAGE en VILLAGE D'ENFANTS SOS







## ANNEXE N°12 :

Logique de tableaux AMDEC

# AMDEC : Les 4 questions de BASE

On cherche à identifier			
<b>Les Modes de défaillance potentielle</b>	<b>Les Effets possibles</b>	<b>Les Causes possibles</b>	<b>Un Plan de surveillance</b>
en répondant aux 4 questions ...			
<b>1</b> « Qu'est-ce qui pourrait aller mal ? »	<b>2</b> « Quels pourraient être les effets ? »	<b>3</b> « Quelles pourraient être les causes ? »	<b>4</b> « Comment faire pour voir ça ? »

## AMDEC Les mesures de SECOURS

On cherche à identifier			
<b>Les Modes de défaillance potentielle</b>	<b>Les Effets possibles</b>	<b>Les Causes possibles</b>	<b>Un Plan de surveillance</b>
en répondant aux 4 questions ...			
<b>1</b> « Qu'est-ce qui pourrait aller mal ? »	<b>2</b> « Quels pourraient être les effets ? »	<b>3</b> « Quelles pourraient être les causes ? »	<b>4</b> « Comment faire pour voir ça ? »
<p style="text-align: center;">▲</p> <p><b>Les MESURES DE SECOURS diminuent la GRAVITE des EFFETS lorsqu'un problème est apparu</b></p>			

## AMDEC Les mesures de SECOURS

- Les mesures de secours n'ont aucune incidence sur la probabilité d'apparition du problème
- Elles ne font que diminuer la gravité des effets lorsque le problème est apparu
- Le problème potentiel ou encore « le mode de défaillance potentielle » doit être identifié ( 1<sup>er</sup> temps ) pour pouvoir penser à des mesures de secours
- Les effets (conséquences du mode de défaillance potentielle envisagé), directs ou indirects, immédiats ou différés, sont à identifier (second temps) afin d'y apporter réponses adaptées.

## AMDEC Les mesures de SECOURS

- L'appréciation (la cotation) des effets selon leur GRAVITE permettra ensuite de distinguer si un risque (effet) est acceptable ou bien si, au contraire, des mesures de secours (ou préventives) s'imposent.
- La conception des mesures de secours prend en compte le principe de l'anticipation (pour être mises en œuvre rapidement et effectivement diminuer la gravité des effets). Ceci introduit la notion d'actions de contrôle (DETECTION) nécessaire au déclenchement d'une mesure de secours.

## AMDEC Les mesures PREVENTIVES

On cherche à identifier			
Les Modes de défaillance potentielle	Les Effets possibles	Les Causes possibles	Un Plan de surveillance
en répondant aux 4 questions ...			
1 « Qu'est-ce qui pourrait aller mal ? »	2 « Quels pourraient être les effets ? »	3 « Quelles pourraient être les causes ? »	4 « Comment faire pour voir ça ? »
<p>▲</p> <p>Les MESURES PREVENTIVES <u>diminuent la</u>  <u>PROBABILITE</u> d'APPARITION des EFFETS            en agissant sur les causes</p>			

## AMDEC Les mesures PREVENTIVES

- Les mesures préventives diminuent la probabilité d'apparition, ou encore l' «occurrence», du problème potentiel en agissant sur les causes ( ex : l' ABS permet d'éviter les obstacles en permettant de conserver la possibilité de diriger le véhicule lors d'un freinage d'urgence)
- Ici aussi, le « mode de défaillance potentielle » doit être identifié en premier lieu pour pouvoir penser à des mesures préventives
- Les causes à l'origine du mode de défaillance potentielle, sur lesquelles agissent les mesures préventives, sont bien sûr à identifier en second lieu.

## AMDEC Les mesures PREVENTIVES

- La cotation de la PROBABILITE d'APPARITION, « occurrence » du mode de défaillance potentielle ou bien des causes permettra ensuite de distinguer si des mesures préventives sont indispensables ou bien si, au contraire, on peut prendre le risque de voir apparaître ce mode de défaillance potentielle, et donc, de se contenter des mesures de secours.
- Cette cotation introduit la notion de DETERMINATION de PRIORITE nécessaire à la prise des meilleures décisions.

## AMDEC détermination de la CRITICITE

- Cotation de la GRAVITE des EFFETS (G)
- Cotation de la PROBABILITE d'APPARITION (P)
- Cotation de NON-DETECTION (ND)

La synthèse de ce questionnement est réalisée par une cotation globale qui reprend les trois cotations précédentes après les avoir multiplié entre elles et qui donne l'**Indice de Priorité de Risque (IPR en français, ou encore risk priority number RPN en anglais, c'est aussi le « C » de Criticité du sigle AMDEC)**

$$\text{Criticité} = \text{IPR} = G \times P \times \text{ND}$$

# AMDEC conventions de cotation

$$\text{Criticité} = \text{IPR} = G \times P \times \text{ND}$$

- Cotation de la GRAVITE des EFFETS (G)
  - Cotation de la PROBABILITE d'APPARITION (P)
  - Cotation de NON-DETECTION (ND)
- Les cotations sont attribuées à l'aide d'échelles adaptées à l'organisme. Adoptez cependant des plages de 1 à 4 ou de 1 à 10 en ne retenant que les nombres pairs (éviter les notes moyennes)
- Les cotations n'ont bien sûr qu'un caractère relatif
- Les cotations s'attribuent indépendamment les unes des autres
- Attention, pour la cohérence de l'IRP, de bien attribuer toutes les cotations dans le même « sens » de sorte que, par exemple, le « meilleur » tende vers 0 ;
- G= 1 gravité faible, G = 4 gravité forte
- P = 1 faible probabilité, P = 4 forte probabilité
- ND = 1 faible probabilité de ND, ND = 4 forte probabilité de ND

# AMDEC conventions de cotation

Criticité « light » = G x P, exemple de matrice de cotation

GRAVITE (G)	Qualitatif	Descriptif succinct de l'impact de la défaillance potentielle
4	Catastrophique	----
3	Critique	-----
2	Modéré	-----
1	Faible	-----
PROBABILITE d'APPARITION (P)	Qualitatif	Probabilité d'apparition du mode de défaillance en %
4	Très élevée	De % à 100%
3	Moyenne	De --% à --%
2	Faible	De --% à --%
1	Très faible	< -- %
CRITICITE ( G x P)		Qualitatif
> 9		Risque critique
> 6		Risque sérieux
> 3		Risque modéré
> 1		Risque mineur



# AMDEC les questions génériques

La logique aboutie donne le tableau suivant:

Les Modes de défaillance potentielle	Les Effets possibles	GRAVITE	Les Causes possibles	OCCURENCE	Un Plan de surveillance	NON-DETECTION	IPR
« Qu'est-ce qui pourrait aller mal ? »	« Quels pourraient être les effets ? »	Quelle est la gravité relative des effets ?	« Quelles pourraient être les causes ? »	Quelle est la probabilité relative d'apparition des causes ?	« Comment faire pour voir ça ? »	Quelle est l'efficacité relative des contrôles ?	Quelle est la priorité des points listés ?

## AMDEC les questions génériques

**Tableau de Synthèse :** Il comportera utilement le détail des cotations G et P formant la Criticité. A criticité égale, on repérera ainsi immédiatement les risques les plus susceptibles d'être diminués par action de prévention (ceux à plus forte cotation de Probabilité, défaillance 1 dans l'exemple ci-après). Défaillance 1 :  $C = 6 = G \times 2 \times P3$   
Défaillance 2 :  $C = 6 = G \times 3 \times P2$

Les Modes de défaillance potentielle	Les Effets possibles	GRAVITE	Les Causes possibles	OCCURENCE		IPR
« Qu'est-ce qui pourrait aller mal ? »	« Quels pourraient être les effets ? »	Quelle est la gravité relative des effets ?	« Quelles pourraient être les causes ? »	Quelle est la probabilité relative d'apparition des causes ?		Quelle est la priorité des points listés ?

# AMDEC

## approches QUALITATIVE et QUANTITATIVE

### ■ Le QUALITATIF

- Détermination des **MODES** de **DEFAILLANCE**
- Détermination des **EFFETS** de ces défaillances
- Détermination des **CAUSES** de ces défaillances
- Détermination du **PLAN** de **SURVEILLANCE**

### ■ Le QUANTITATIF

- Cotation de la **GRAVITE** des **EFFETS** (G)
- Cotation de la **PROBABILITE** d'**APPARITION** (P)
- Cotation de **NON-DETECTION** (ND)
- Calcul de la **CRITICITE** (Indice de Priorité de Risque)

## Tableau AMDEC / méthodologie aboutie

Tableau AMDEC procédé dans son intégralité											Résultats (observés ou escomptés)					
Procédé, Nom, N°, opérations,	Modes de défaillance potentielle	Effets possibles de la défaillance	G	Causes possibles de la défaillance	P	Plans de surveillance actuels ou envisagés	ND	IPR	Actions préconisées	Serv. Pers., Resp., date	Mesures prises ou à prendre	nouvelles cotations				
												G	P	ND	IPR	Delta IPR





**ANNEXE N°13 :**

Exemple d'une échelle d'appréciation de la situation du jeune

10										
9										
8										
7										
6										
5										
4										
3										
2										
1	<i>Sommeil</i>	<i>Aliment- -ation</i>	<i>Santé</i>	<i>Relation fratrie</i>	<i>Relations Mère SOS</i>	<i>Relations Famille</i>	<i>Relations amicales</i>	<i>Activités Physiques</i>	<i>Scolarité</i>	<i>Prise en Charge personnelle</i>



DOUILLEZ

Vincent

09/2015

**Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale**

**ETABLISSEMENT DE FORMATION : I.R.T.S. de la Métropole lilloise**

**CREER UN SERVICE D'ACTIONS POUR L'AUTONOMIE EN VILLAGE D'ENFANTS SOS**

*Un projet éducatif au profit des fratries accueillies*

***Résumé :***

La création d'un service d'actions pour « l'autonomie » vient souligner l'importance de mieux préparer les enfants à gérer leur responsabilité dans les choix qu'ils sont amenés à faire, à tout âge. « L'autonomie » est un processus long précédant une certaine indépendance qui, dans la société, est difficile, voire impossible à prendre.

Le village d'enfants SOS de Calais est donc confronté à cette question avec l'accueil, sur des placements longs, de fratries d'enfants issues de l'A.S.E.

L'accueillante, communément appelée « mère SOS », peut construire une relation affective avec les enfants jusqu'à leur majorité. En parallèle, le village bénéficie d'un partenariat conséquent venant enrichir la prise en charge de type familial.

Pourtant demeurent, les conflits avec les adolescents, leur réorientation pour certains ou leurs difficultés d'insertion pour d'autres à la majorité. Cela nous amène à analyser les facteurs rédhibitoires du processus d'émancipation et à appréhender l'autonomie autrement.

***Mots clés :***

Autonomie ; Responsabilité ; Processus ; Indépendance ; Placement ; Mère SOS ; Partenariat ; Familial ; Adolescence ; Emancipation ; Insertion ; Conflit ; Relation affective ; Fratrie ; Village d'enfants.

*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.*