



**MAINTENIR L'ENFANT PLACÉ SUR SON BASSIN DE
VIE, EN ZONE RURALE, EN DÉCLOISONNANT LES
SERVICES D'UNE MECS**

Emmanuelle LEBLOND

2015

cafdes



Remerciements

Ce mémoire est l'aboutissement d'un projet de long cours puisque j'ai envisagé la formation CAFDES en 2009, en réalisant un bilan de compétences. Inscrite à l'IRTS de Grenoble pour une entrée en formation en mai 2011, j'étais la seule stagiaire à avoir réussi la sélection du CAFDES et à avoir obtenu un financement : la session de Grenoble n'a pas pu ouvrir cette année là. J'ai patienté un an pour commencer ma formation à l'ARAFDES en 2012 (je ne voulais pas prendre le risque d'être à nouveau la seule stagiaire de l'IRTS de Grenoble). En septembre 2013 j'ai eu l'opportunité de prendre un poste de chef de service de l'internat de la MECS Le Phare. L'investissement que demande un premier poste d'encadrement m'a conduit à différer d'un an l'écriture de mon mémoire.

Dans cette aventure, j'ai dû composer avec mon lieu de vie (territoire rural de l'Ardèche), et avec le quotidien d'une vie de maman de deux enfants âgés de 4 et 8 ans à l'époque.

Je tiens à remercier en premier lieu ma famille, qui a été un soutien tout au long de ce parcours. Elle a compris le sens et le plaisir que j'ai eu à entreprendre une formation qualifiante, et m'a secondé auprès de mes enfants lors de mes déplacements à Lyon. Merci à Monsieur Desage pour son accompagnement bienveillant et rassurant, et plus généralement à l'Arafdes qui a veillé à nous apporter, au-delà des connaissances nécessaires à l'obtention du diplôme, les bases d'une réelle posture professionnelle.

Sommaire

Introduction	1
1 Première partie : La Protection de l'Enfance : entre placement et maintien à domicile	3
1.1 L'Association Le Phare : son identité, sa localisation, son public	3
1.1.1 L'innovation comme moteur de croissance.....	3
1.1.2 Une implantation en zone rurale.....	4
1.1.3 Le public : l'influence de la diversification des modes d'accueil	6
1.2 La Protection de l'Enfance et son évolution : de l'usage de la séparation au principe du maintien à domicile	10
1.2.1 Les fondements.....	10
1.2.2 La loi du 5 mars 2007 réformant la Protection de l'Enfance : l'opportunité de la diversification de l'offre.....	12
1.2.3 La désinstitutionnalisation : une orientation européenne et départementale	15
1.3 Une inadaptation aux besoins du public et aux contraintes du territoire	19
1.3.1 Une fusion en trompe l'œil.....	19
1.3.2 L'exemple de Villeneuve de Berg : un internat dans l'impasse	20
1.3.3 Inadaptation de l'offre de service	21
2 Deuxième partie : Hébergement/Milieu ouvert : un décloisonnement possible ?	29
2.1 Garantir une offre territorialisée.....	29
2.1.1 Séparer pour protéger	29
2.1.2 Maintenir les liens pour éviter les ruptures.....	32
2.1.3 Décloisonner SAPMF et internat pour s'implanter localement	36
2.2 Un contexte favorable	38
2.2.1 S'appuyer sur des expérimentations en cours	38
2.2.2 Relancer le partenariat par une culture du diagnostic partagé	40
2.3 Conduire le changement.....	44
2.3.1 Le Phare : une Association avec de nouvelles ambitions	44
2.3.2 Remobiliser à partir d'un contexte de crise	45
2.3.3 Freins et leviers	48

2.3.4	Vers un changement de posture professionnelle : s'appuyer sur les compétences des familles.....	50
3	Troisième partie : s'implanter localement pour mobiliser les ressources de l'enfant et de sa famille.....	53
3.1	La refonte du projet d'établissement : le moyen de mobiliser les équipes ..	53
3.1.1	S'appuyer sur les leviers et lever les freins	53
3.1.2	Faire évoluer la représentation des familles	56
3.1.3	Préparation du projet	57
3.2	Impliquer les équipes et les partenaires par une communication d'envergure	60
3.2.1	Convaincre en externe	60
3.2.2	Mise en place du diagnostic partagé	61
3.2.3	Refonder une identité d'établissement	63
3.3	Mise en œuvre et évaluation	64
3.3.1	Le nouveau dispositif d'Aubenas et de Privas	64
3.3.2	La réorganisation de l'internat de Villeneuve de Berg	67
3.3.3	Evaluer pour pérenniser.....	70
	Conclusion.....	73
	Bibliographie.....	75
	Liste des annexes.....	I

Liste des sigles utilisés

AED	Action Éducative à Domicile
AEMO	Action Éducative en Milieu Ouvert
ASE	Aide Sociale à l'Enfance
ASH	Actualités Sociales Hebdomadaires
CA	Conseil d'Administration
CG	Conseil Général
CASF	Code de l'Action Sociale et des Familles
CDAPH	Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CMP	Centre Médico-Psychologique
CMPP	Centre Médico- Psycho-Pédagogique
CNAPE	Fédération des Associations de Protection de l'Enfant
CIDE	Convention Internationale des Droits de l'Enfant
CLIS	Classe d'Inclusion Scolaire
CPOM	Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens
CRIP	Cellule de Recueil de l'Information Préoccupante
DG	Directeur Général
DIPC	Document Individuel de Prise en Charge
DUP	Délégation Unique du Personnel
EREA	Établissements Régionaux d'Enseignement Adapté
ETP	Équivalent Temps Plein
FA	Famille d'Accueil
IME	Institut Médico Éducatif
ITEP	Institut Thérapeutique Éducatif et Pédagogique
IRP	Instances Représentatives du Personnel
MECS	Maison d'Enfants à Caractère Social
MIE	Mineurs Isolés Étrangers
ONED	Observatoire National de l'Enfance en Danger
PPE	Projet Pour l'Enfant
SAPMF	Service d'Accompagnement Progressif en Milieu Familial
SAPMN	Service d'Accompagnement Progressif en Milieu Naturel
SEGPA	Section d'Enseignement Général et Professionnel Adaptée
SESSAD	Service d'Éducation Spéciale et de Soins à Domicile

VDB Villeneuve De Berg
VM Visites Médiatisées
UPPAF Unité de Prévention de Protection de l'Enfant et d'Accompagnement
Familial

Introduction

En prenant il y a deux ans un poste de chef de service en Protection de l'Enfance à Villeneuve de Berg (VDB), j'ai rapidement fait le constat des limites de mon établissement quant à la prise en charge des enfants et à la prise en compte de leurs familles dans nos pratiques. L'Association Le Phare, dont nous faisons partie, est le fruit d'une fusion entre deux Maisons d'Enfants à Caractère Social (MECS) sur le territoire de l'Ardèche méridionale. Elle gère deux établissements situés à Villeneuve de Berg et Meysse.

Je me situerai dans ce mémoire en tant que Directrice de l'établissement de Villeneuve de Berg, arrivée en janvier 2015.

Le projet d'établissement a évolué en s'adaptant au fil du temps aux changements d'orientation des politiques publiques et en saisissant les opportunités de la loi pour créer un Service d'Accompagnement Progressif en Milieu Familial (SAPMF), un accueil de jour et un service qui accueille des jeunes majeurs. Il a également fait une place aux familles afin de répondre aux obligations de la loi 2002.2 du 2 janvier 2002¹ rénovant l'action sociale et médico-sociale, puis à la loi n°2007-293 du 05 mars 2007² réformant la Protection de l'Enfance. Ces adaptations ont permis à mon établissement d'être en conformité avec les textes. Mais l'impact de la réalité de notre territoire rural n'a pas été suffisamment pris en compte. Et nous manquons aujourd'hui d'une implantation locale pour répondre aux besoins d'accompagnement des enfants et de leur famille. Le cloisonnement entre les services de SAPMF et de l'internat, ainsi qu'une localisation géographique sur des sites éloignés, entraînent des ruptures dans les parcours ainsi qu'un déracinement de l'enfant avec son bassin de vie.

Dans ce contexte, les compétences de l'enfant et de sa famille sont peu prises en compte, et le travail en réseau avec les partenaires locaux est insuffisamment développé.

En tant que Directrice, il est de ma responsabilité de réinterroger le projet d'établissement, dans le but d'une meilleure réponse aux besoins des enfants et jeunes confiés. L'établissement de Villeneuve de Berg doit se forger une identité qui affirme ses choix, ses engagements et ses pratiques, pour accompagner les enfants et permettre à la famille de retrouver une place d'acteur. Je dois amener mon établissement à développer une culture commune, dans le cadre du projet associatif, qui soit un repère fort pour les professionnels et les usagers.

¹ www.legifrance.gouv.

² Op cite

Dans une première partie je présenterai les caractéristiques de mon établissement ainsi que celles de son territoire rural, car elles sont déterminantes dans l'orientation de mes choix stratégiques. J'évoquerai l'histoire du cadre légal de la protection de l'enfance en mettant l'accent sur l'évolution entre une protection qui reposait exclusivement sur la séparation, jusqu'au principe du maintien à domicile. Je montrerai également les limites de notre implantation territoriale, du cloisonnement des services d'hébergement et de suivi à domicile, et de l'accueil collectif, en m'appuyant sur l'impasse dans laquelle se trouve l'internat de VDB.

Dans une seconde partie, je m'interrogerai sur les concepts de séparation et de maintien des liens qui ont historiquement longtemps été opposés en Protection de l'Enfance. Je dois aujourd'hui amener mon établissement à dépasser ces clivages qui sont encore présents aujourd'hui. Nous devons être en mesure d'offrir un accompagnement qui soit à même de s'adapter aux besoins des enfants et de leur famille, ainsi qu'aux évolutions qui interviennent dans leur vie. Dans cette perspective, il nous faut décroisonner les services d'hébergement et d'accompagnement à domicile et nous implanter localement, afin de permettre à l'enfant de demeurer sur son bassin de vie, et ainsi garantir une plus grande continuité dans son parcours. Cela permettra de développer une culture du diagnostic partagé avec les acteurs locaux, afin d'impulser des partenariats et d'être plus efficace dans la prise en charge des enfants confiés. La territorialisation de notre action sera un levier pour nous appuyer davantage sur les compétences familiales et les ressources de l'enfant, qui peuvent être facteurs de résilience. Cela implique préalablement de faire évoluer la représentation que nous avons de la famille, et de redonner aux parents une place d'acteur dans le parcours de leur enfant.

La dernière partie présentera mon plan d'action ainsi que des indicateurs d'évaluation du projet. Je me suis appuyée sur la refonte du projet d'établissement pour réorganiser l'internat de Villeneuve de Berg et donner une nouvelle identité à mon établissement. Le décroisonnement des services a été préparé en amont avec les équipes, grâce à des groupes de travail qui ont permis d'impulser une acculturation entre les pratiques professionnelles des services d'internat et de SAPMF. Je présenterai enfin la mise en œuvre du projet qui reste à mener, avec l'ouverture prévue en janvier 2016 de dispositifs décroisonnés sur les bassins d'Aubenas, de Privas, et de Villeneuve de Berg.

1 Première partie : La Protection de l'Enfance : entre placement et maintien à domicile

1.1 L'Association Le Phare : son identité, sa localisation, son public

L'implantation géographique, l'histoire institutionnelle et l'évolution du public sont des éléments essentiels pour la compréhension des contraintes et du contexte dans lequel mon établissement évolue.

1.1.1 L'innovation comme moteur de croissance

L'Association Le Phare (loi 1901) est née de la fusion de deux Associations du territoire de l'Ardèche méridionale : l'Association Bon Accueil située à Meysse et l'Association Le Sacré Cœur située à VDB. Issues toutes deux de congrégations religieuses, leur histoire similaire a largement facilité ce rapprochement incité par le Conseil Général et finalisé en 2012 par la fusion des deux établissements. L'organigramme est composé d'un Directeur Général (DG) et d'un Directeur d'établissement à Meysse, et de moi-même à VDB.

L'établissement dont je viens de prendre la direction possède 6 services sur les sites de VDB, Privas, et Aubenas à 40 kilomètres de distance environ. Les voies de communications en Ardèche sont celles d'un territoire rural : il faut compter une minute pour parcourir un kilomètre en voiture. La taille des services est proportionnelle à la densité de la population, les services sont relativement petits :

- L'internat de VDB : deux villas (6-14 ans et 14-18 ans) de 12 places chacune
- Les Service d'Accompagnement Progressif en Milieu Familial de Privas (15 places, 3 Equivalent Temps Plein (ETP) d'éducateurs) et celui d'Aubenas (15 places, 3 ETP d'éducateurs)
- Un accueil de jour à VDB (8 places, 2 ETP d'éducateurs)
- Un service de Visites Médiatisées (VM) à Aubenas (financement par dotation globale, 2 intervenants)
- Un service d'accueil des Jeunes Majeurs à Aubenas (12 places, 3 ETP)

L'établissement est agréé pour accueillir des enfants placés dans le cadre de l'article 375 du Code Civil et de l'ordonnance n°45-174 du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante.³ Nous sommes financés par prix de journée (excepté le service des VM), presque exclusivement par le Conseil Départemental puisqu'actuellement les placements dans le cadre pénal sont très rares. Nous accompagnons environ 90 enfants par an.

³ <http://www.legifrance.gouv.fr>

Selon le Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF) : «Sont des établissements et services sociaux et médico-sociaux, au sens du présent Code, les établissements ou services prenant en charge habituellement, y compris au titre de la prévention, des mineurs et des majeurs de moins de vingt et un ans relevant des articles L. 221-1, L. 222-3 ».⁴ Selon le CASF, le service départementale de Protection de l'Enfance, l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE), peut faire appel à des organismes privés pour l'accomplissement de ses missions qui sont notamment d' « apporter un soutien matériel, éducatif et psychologique tant aux mineurs et à leur famille ou à tout détenteur de l'autorité parentale, confrontés à des difficultés risquant de mettre en danger la santé, la sécurité, la moralité de ces mineurs ou de compromettre gravement leur éducation ou leur développement physique, affectif, intellectuel et social, qu'aux mineurs émancipés et majeurs de moins de vingt et un ans confrontés à des difficultés familiales, sociales et éducatives susceptibles de compromettre gravement leur équilibre. »⁵

1.1.2 Une implantation en zone rurale

L'Ardèche est un département rural qui compte en 2012, selon le dernier recensement, 318407 habitants. Un tiers de la population vit dans l'espace rural et la densité de population y est plus faible que dans le reste de la Région Rhône Alpes : 55 habitants au km² contre 138 pour l'ensemble de la Région et 112 pour la France. L'Ardèche se caractérise également par la faiblesse de peuplement de ses villes, quatre seulement dépassent 10 000 habitants, la plus peuplée étant Annonay avec 16 445 habitants. Seule l'aire urbaine d'Aubenas dépasse les 50 000 habitants avec 57 431 résidents au dernier recensement. Privas, 8 352 habitants, est la préfecture la moins peuplée de France et Largentière la seconde sous-préfecture possédant la plus faible population avec 1 822 habitants.⁶

Le département de l'Ardèche est très étendu puisqu'il commence à la hauteur de Vienne près de Lyon et s'étend au sud jusqu'à la hauteur de Bollène dans le Vaucluse (Annexe I). Trois zones se distinguent par leurs caractéristiques en matière d'économie, de situation géographique et de climat :

- Une zone industrielle autour de Tournon et Annonay, proche de la Vallée du Rhône et surnommée l'« Ardèche verte » en raison des pluies qui maintiennent une herbe grasse en été.

⁴ Code de l'Action Social et des Familles, <http://legifrance.gouv.fr>

⁵ Code de l'Action Social et des Familles, Inopus cite

⁶ www.insee.fr, mise à jour 2012

- Le plateau ardéchois situé à l'ouest du département, d'une altitude de 1000 mètres en moyenne, totalement enneigé l'hiver.

- L'Ardèche méridionale, sur laquelle se situe l'Association, couvre à elle seule au sud près de la moitié du département. Elle bénéficie d'un climat chaud et sec, et du tourisme estival qui permet à l'économie de la région de ne pas reposer uniquement sur l'agriculture. Cette dernière occupe encore une place prépondérante dans le sud du département avec de nombreuses exploitations fruitières et viticoles.

Les ménages ont des revenus faibles : 55,4 % des foyers fiscaux du pays de l'Ardèche Méridionale sont non imposés. La structure sociodémographique du territoire, marquée par une sous-représentation des cadres et des professions intermédiaires, ainsi que par une population en moyenne plus âgée, explique ce constat. L'Ardèche Méridionale est un territoire où le chômage est plus important, de l'ordre de 4 points supérieur à celui de l'ensemble des zones rurales. Les jeunes de 15 à 24 ans sont particulièrement touchés, ici plus qu'ailleurs, car ceux qui restent sur le territoire bénéficient d'un niveau de formation et de qualification moindre.⁷

Par ailleurs, le département de l'Ardèche a la particularité d'être le seul département métropolitain à ne compter aucune gare de voyageurs desservie par la SNCF sur son territoire (seul persiste le train touristique à vapeur de l'Ardèche verte).

Malgré les efforts notables du Conseil Départemental en matière de transport en commun, les déplacements restent longs et difficiles pour les habitants non motorisés. Le département de l'Ardèche est le département de France qui compte un des plus importants réseaux de transports routiers.

L'Association Le Phare œuvre sur le territoire de l'Ardèche méridionale, il a même le monopole sur cette zone où aucune autre MECS n'est implantée.

La ruralité du territoire impacte l'accompagnement des enfants et de leur famille. En effet ses services sont cloisonnés, de petite taille, et les professionnels sont amenés à se déplacer lorsque leurs missions les amènent à devoir intervenir au domicile des familles. De plus, sur chaque bassin de vie du territoire d'intervention de l'établissement de VDB, (Aubenas, Privas et VDB), l'Association a une offre parcellaire : SAPMF ou internat.

⁷ www.insee.fr

1.1.3 Le public : l'influence de la diversification des modes d'accueil

Au 31 décembre 2011, le nombre de mineurs pris en charge en protection de l'enfance est estimé à 275 200 pour la France entière.⁸ L'Observatoire National de l'Enfance en Danger (ONED) note par ailleurs que ces taux sont assez stables, leur variation de 0,5% sur 2007-2011 s'explique par les enfants bénéficiant d'une double mesure de prise en charge.

L'Association Le Phare accueille sur l'établissement de VDB : 24 jeunes en internat, 15 en SAPMF à Aubenas, 15 à Privas, 12 sur le service des Jeunes Majeurs, 8 sur l'accueil de jour, et accompagne une vingtaine d'enfant en VM.

Tenter de caractériser ces jeunes exigerait de parler de chacun d'eux, au cas par cas, de leur singularité et leur histoire personnelle.

Je noterai cependant que les caractéristiques du public accueilli évoluent sous l'influence de la société dans son ensemble (crise économique, perte de repères, évolution de la famille...) d'une part, et sous l'influence de la diversification des modes d'accueil d'autre part. Comme le souligne l'Association Nationale des Maisons à Caractère Social (ANMECS) : « Malgré la réactivité des MECS, malgré leur adaptabilité, nombre d'entre elles traversent des périodes plus ou moins difficiles et s'interrogent sur leur identité, notamment à cause de l'hétérogénéité des populations accueillies, de l'augmentation des jeunes présentant des troubles psychiques, des phénomènes de violence, de la difficulté à faire vivre des collectifs harmonieux... ».⁹

A) L'influence de la société

« Il y a 20 ans, deux types de population occupaient la scène, les cas sociaux et les cas pathologiques ».¹⁰ Aujourd'hui les problématiques sont multiples, plus imbriquées et se cumulent entre celles des parents (alcoolisme, isolement, précarité) ou celles des enfants (pathologies psychiatriques, troubles du comportement, inadaptation scolaire). Les carences éducatives liées à l'absence du père ou les situations de maltraitance étaient les principales causes de placement. Aujourd'hui les causes de placement se conjuguent, faisant appel à des réponses interdisciplinaires à la frontière des champs du soin, de l'insertion et de la protection de l'enfance.

⁸ Ce neuvième rapport annuel remis au Gouvernement et au Parlement par l'ONED est le fruit d'un travail collectif coordonné par Gilles Séraphin en juin 2014, www.oned.gouv.fr

⁹ Texte cadre de l'Association Nationale des Maisons d'Enfants à Caractère Social. Des MECS à l'ANMECS : dessiner l'architecture d'une refondation, disponible sur internet : www.anmecs.fr

¹⁰ CHENET G., 2004, *En finir avec le placement*, Paris, Ed Jeunesse et Droit, p 86

Le poids de la crise économique n'est pas négligeable dans l'évolution du public accueilli en MECS. Si la précarité d'une famille n'est pas la raison principale du placement, comme le souligne le rapport de 2011 du défenseur des droits, elle vient s'ajouter aux difficultés de la famille: « D'autres difficultés économiques et sociales s'y ajoutent fréquemment qui empirent les conditions de vie, mais, en principe, elles ne constituent pas les motifs déterminants du placement ».¹¹

Le chômage, en dehors des difficultés matérielles qu'il entraîne et malgré la protection sociale qui y est associée, participe à la perte de repères pour des enfants qui n'ont parfois jamais vu leurs parents travailler. Perte de repères en termes de liens sociaux, de rythme journalier, de rapport à l'école et au savoir. En Ardèche le taux de chômage atteint 10,7% contre 10,4% pour la France.¹² « Sur le registre des données sociales, ce territoire apparaît en grande fragilité. Les revenus y sont modestes, plaçant ce territoire aux derniers rangs du niveau régional sur ces critères (revenu fiscal moyen, proportion de foyers non imposés, taux et bases d'imposition habitat et foncier...). L'Ardèche se situe depuis plus de 10 ans dans les toutes dernières places régionales en ce qui concerne le taux de chômage de longue durée, le taux de contrats à temps partiel... ».¹³

Les enfants accueillis en MECS ont d'ailleurs des parcours scolaires chaotiques et nécessitent souvent une scolarité adaptée dans des établissements relevant du handicap tels que les Instituts Thérapeutiques Éducatifs et Pédagogiques (ITEP), ou les Classes d'Inclusion Scolaire (CLIS); ou des classes adaptées telles que les Sections d'Enseignement Général et Professionnel Adaptée (SEGPA) ...Le rapport d'activité 2014 de l'Association mentionne que 50% des jeunes bénéficient d'une scolarité adaptée (Annexe II).

Les problématiques personnelles des jeunes qui les animent au quotidien viennent s'ajouter aux peurs liées à l'entrée dans l'adolescence. Philippe Jeammet distingue deux catégories d'adolescents : « ceux qui en raison de leur milieu familial et social sont préparés aux changements provoqués par la puberté, d'autres, moins nombreux il est vrai, qui ne savent pas ce qui va se passer, soit parce que des problèmes de survie se posent de manière aiguë, soit parce qu'un déficit ne leur permet pas d'avoir une connaissance intellectuelle des événements de la vie ».¹⁴

¹¹ BAUDIS D., Rapport du défenseur des droits, 2011, Enfants confiés enfants placés : défendre et promouvoir leurs droits, consultable sur : www.defenseurdesdroits.fr.

¹² www.insee.fr

¹³ www.rhonealpes.fr

¹⁴ JEAMMET P., 2004, *Adolescences*, Paris, La Découverte, p103.

La décomposition et recomposition des familles est également une tendance sociétale qui participe de cette perte de repères pour les enfants. Des questions identitaires sont très importantes pour certains enfants qui ne connaissent pas l'un de leur parent. A cela s'ajoutent les secrets et tabous autour de ces questions dans le cercle familial dont l'enfant perçoit bien l'existence, mais sur lesquels aucune parole, rassurante par nature, n'est posée.

B) L'influence de la diversification des modes d'accueil

Le service de l'internat est le plus ancien service de la Maison d'enfants. Avec la loi 2007-293 du 5 mars 2007 réformant la Protection de l'Enfance¹⁵, d'autres services ont vu le jour, notamment le SAPMF, qui permet de combiner placement et maintien à domicile. L'Association est sortie du système binaire entre le « tout placement » et le « tout domicile ». La composition du public de l'internat a évolué sous l'influence de la création des services « extérieurs », dits SAPMF.

En effet, suite à une mesure d'Accompagnement Educatif en Milieu Ouvert (AEMO), qui signale un danger pour l'enfant au sein de la famille, les juges des enfants cherchent d'abord, en accord avec la loi, le maintien des liens familiaux et proposent dans de nombreux cas une mesure SAPMF et un soutien éducatif au domicile. Lorsqu'une séparation est nécessaire, les juges confient la garde de l'enfant à l'ASE, qui, dans le cadre du Projet Pour l'Enfant (PPE), précise le lieu d'accueil de l'enfant. Si la famille de l'enfant s'oppose au placement en Famille d'Accueil (FA) ou si l'enfant présente un trouble du comportement important (violence, encoprésie...), le placement en internat est généralement préconisé.

Nombre de jeunes sont également accueillis en internat suite à l'échec d'un placement en famille d'accueil. Soit du fait du jeune qui présente des troubles du comportement (violence, vol, fugues, déscolarisation...), soit en raison, mais c'est plus rare, d'un départ à la retraite de la Famille d'Accueil ou d'un déménagement par exemple. Ces ruptures surviennent généralement au moment de la préadolescence. Le jeune est à ce moment-là traversé par des questions identitaires fortes, puisqu'il est à la veille d'une transformation physique et psychique importante. Les blessures de son enfance rejaillissent avec force et mettent à mal les familles d'accueil qui ont accueilli le jeune dans l'innocence de l'enfance, ont participé à son éducation dans le quotidien, ont noué des liens, et ne comprennent plus ce jeune qui n'est plus un enfant et pas encore un adulte. De la

¹⁵ www.social-sante.gouv.fr

rancœur peut même s'installer : « avec tout ce qu'on a fait pour lui... », chez des personnes qui, rappelons le, n'étaient que peu formées au travail éducatif.

Ainsi donc les différents services (SAPMF, internat) accueillent des enfants aux caractéristiques diversifiées.

L'évolution du droit du travail a également modifié le projet global d'accompagnement en internat axé sur le « vivre avec ». Comme le souligne Francis Batifoulier : « D'autant plus que les modalités d'intervention des professionnels ont profondément évolué ; ainsi les exigences du droit du travail produisent une segmentation des temps de présence des professionnels et, de ce fait, une diversification et une multiplication des intervenants (éducateur mais aussi surveillant de nuit, maîtresse de maison...), alors que la continuité éducative s'organisait classiquement autour de la figure de l'éducateur assurant présence et accompagnement tant le jour que la nuit. Hier, l'organisation du travail mettait donc les professionnels dans une forme d'accompagnement qui se déployait dans un continuum temporel et permettait une stratégie éducative de type « vivre avec ». Aujourd'hui, la profession est passée à des interventions séquentielles où l'intervenant qui est au départ d'une action n'est pas toujours celui qui la terminera ».¹⁶

La diversification des réponses apportées aux jeunes et à leur famille, notamment au Phare, a permis une meilleure adéquation de la prise en charge aux besoins, en amenant plus de souplesse. Mais par voie de conséquence, le service de l'internat a vu, lui, se concentrer progressivement en son sein les orientations de placement des jeunes qui avaient « épuisé » les autres types d'accueil tel que SAPMF ou FA. Or, ce sont précisément ces jeunes chez qui l'on trouve souffrance, violence, troubles du comportement.

Christine Desjardin-Lebranchu souligne que : « Ces adolescents que l'institution accueille ne cessent de mettre à l'épreuve la consistance des liens et tentent de vérifier en permanence si la parole de l'adulte est fiable et si elle tient le coup ».¹⁷

Les MECS ont à faire face à une contradiction majeure : « Elles ont à accueillir, gérer ou traiter ce que le social exclut. A la fois désavouées et magnifiées, elles figurent l'espace d'accueil du négatif. Modèle emblématique assigné à une position d'idéal, elles sont en même temps le lieu de recyclage de l'exclu, du désavoué ou de l'impensable... ».¹⁸

¹⁶ BATIFOULIER F., Les MECS : évoluer ou à terme disparaître, séminaire 2014, consultable sur : www.anmecs.fr

¹⁷ DESJARDIN LEBRANCHU C., 2013, Diversifier les modalités d'accueil en MECS pour répondre à la problématique d'adolescents aux difficultés multiples, EHESP, 2013, consultable sur : documentation.ehesp.fr

¹⁸ Texte cadre de l'Association Nationale des Maisons d'Enfants à Caractère Social. Des MECS à l'ANMECS : dessiner l'architecture d'une refondation, disponible sur internet : www.anmecs.fr

Le public de l'internat a donc évolué, moins dans ses caractéristiques que dans sa composition du fait du développement des autres modes de placement. Alors qu'hier l'internat jouait un rôle de socialisation grâce à la pédagogie du « vivre ensemble » et du « faire avec », il devient progressivement, comme l'indiquait Francis Batifoulier : « une caisse de résonance des difficultés individuelles, qui ont tendance à s'agglutiner, détournant chacun de sa question propre ».¹⁹

1.2 La Protection de l'Enfance et son évolution : de l'usage de la séparation au principe du maintien à domicile

1.2.1 Les fondements

A) Avant 1945 : l'accueil des orphelins

La protection de l'enfance trouve son origine, dans sa forme contemporaine, à partir de la fin du XIXème siècle pour accueillir les enfants trouvés dans des hôpitaux (où la mortalité infantile est très importante), puis chez des nourrices. L'attention est tout d'abord portée au travail des enfants, puis dans les années 1870, l'Etat intervient progressivement dans le milieu familial et les premiers placements d'enfants non orphelins voient le jour.

B) De 1945 aux lois de 1975 : l'institutionnalisation du secteur

Au lendemain de la seconde guerre mondiale, la situation des enfants est jugée prioritaire. En 1945 trois ordonnances renforcent la protection de l'enfance en matière de délinquance, de santé scolaire et de protection maternelle et infantile. De nombreux établissements sont créés dans le champ de l'éducation spécialisée pour prendre en charge les orphelins, les enfants inadaptés et délinquants. Ainsi l'ordonnance 45-174 du 2 février 1945²⁰ institue la primauté de l'éducatif sur le répressif, ce qui peut encore aujourd'hui faire débat. L'Éducation Surveillée devient une direction autonome, à vocation non plus répressive mais éducative.

Dans les années 50 et 60 de nombreuses places d'hébergement sont créées, le secteur se professionnalise à travers la création des écoles d'éducateurs et la convention collective du 15 mars 1966 notamment.

Nous sommes dans l'ère de la substitution : le soutien à l'enfant procède du remplacement de ce qui lui manque c'est-à-dire son parent. Comme le souligne Francis

¹⁹ BATIFOULIER F., Inopus cite

²⁰ In opus cite

Batifoulier: « En ayant recours au mot « substitution » il y a l'idée du remplacement du même par le même ».²¹

À la fin des années 60, un mouvement proche de la psychologie et de la psychanalyse se développe. La proximité avec les familles est plus importante et la relation éducative est au cœur des dispositifs d'hébergement. L'enfant n'est plus seulement « l'enfant abandonné à remettre dans le droit chemin », son statut évolue vers une plus grande prise en compte de sa personnalité et de ses besoins.

Les textes de 1958 et 1959 ont élargi au milieu ouvert le dispositif de protection de l'enfance. Un enfant pour être protégé n'est plus nécessairement éloigné de sa famille. La famille, lieu naturel d'éducation de l'enfant, peut être soutenue dans sa fonction :

- Dans un cadre administratif, à sa demande et en cas de risque de danger
- Dans un cadre judiciaire, en cas de refus de soutien et en cas de danger pour l'enfant.

La famille, même traversant des difficultés importantes, reste le lieu naturel d'éducation de l'enfant et peut évoluer vers une meilleure prise en compte des besoins de l'enfant.

La loi n°75-535 du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales²², dite « loi sociale », consacre l'autonomie du secteur social et médico-social et donne un fondement légal aux institutions sociales et médico-sociales par des dispositions juridiques. Cette loi permet au secteur de renforcer son identité en même temps qu'il se structure et se professionnalise.

C) L'étape du rapport Bianco-Lamy : la priorité du maintien à domicile

Le rapport Bianco Lamy (1980)²³ marque une rupture avec la logique de substitution : l'objectif de maintien à domicile devient prioritaire, le placement en institution devant rester l'exception. La notion de « suppléance » familiale fait son apparition à cette période et remplace progressivement la notion de substitution. Selon Francis Batifoulier : « lorsqu'on supplée c'est bien qu'il y a un manque, mais ce qui vient à la place de ce manque n'est pas exactement du même ordre et ce qui vient remplacer ce qui manque se présente alors comme supplément. La suppléance peut s'exercer sans qu'il y ait forcément absence. »²⁴

²¹ BATIFOULIER F., 2008, *Refonder les internats spécialisés. Pratiques innovantes en protection de l'enfance*, Paris, Ed Dunod, p 61

²² <http://www.legifrance.gouv.fr>

²³ Deuxième rapport annuel au Parlement et au gouvernement de l'Observatoire National de l'Enfance en Danger, 2006, consultable sur <http://www.ladocumentationfrancaise.fr>

²⁴ BATIFOULIER F., Inopus cite p 61

La décentralisation des années 80 confère aux Conseils Généraux la charge de gérer la protection de l'enfance. Parallèlement, le modèle est remis en cause du point de vue de son coût, en lien avec la durée des placements.

En 1986, un ajout à l'article 375 du Code Civil « définit une durée maximale de deux ans des placements, la durée de la mesure devant être explicitée et avoir du sens. »²⁵ Les établissements d'hébergement, sous l'influence de l'individualisation des prises en charge, évoluent vers une diminution de leur taille et les groupes passent progressivement de 20 ou même 30 à 15 ou 10, comme Le Phare les connaît aujourd'hui. Les années 90 sont marquées par le développement des dispositifs proposés par les établissements : l'accueil traditionnel en internat perd son leadership et des accueils alternatifs plus temporaires voient le jour, ainsi que la création des séjours de rupture à l'étranger. Elles sont aussi marquées par des affaires de maltraitance très médiatisées qui révèlent les lacunes du repérage et de la prévention.

Le système de protection de l'enfance français s'est donc construit autour de la question de l'intrusion progressive de l'Etat au sein de la famille. L'usage de la séparation comme instrument de protection, ou comme outil thérapeutique, a été plus ou moins important au gré d'une vision de l'enfant victime de la mauvaise famille, ou d'une vision de la famille pouvant être soutenue ou même actrice de l'intervention éducative. Des courants de pensée ont accompagné ces évolutions, comme celui du Docteur Maurice Berger qui dénonce « l'échec de la Protection de l'enfance ».²⁶

Dans le prolongement des années 90, une vague de réflexions et de mobilisations va poser les bases de la nécessité de réformer le système de protection de l'enfance.

1.2.2 La loi du 5 mars 2007 réformant la Protection de l'Enfance : l'opportunité de la diversification de l'offre

A) Pourquoi une nouvelle loi ?

« Progressivement, comme ont pu le souligner certains experts, le dispositif de protection de l'enfance s'est heurté à plusieurs obstacles : une mauvaise définition du cadre d'intervention des Conseils Généraux, un repérage parfois défaillant de la maltraitance,

²⁵ LOCHEN V., 2010, *Comprendre les politiques d'action sociale*, Paris, Ed Dunod

²⁶ LHUILLIER JM., 2007, « La protection de l'enfance », ASH supplément, n°2535

une articulation pas toujours aisée entre les différents partenaires (départements, école, justice, associations,) et un tabou planant sur la question du secret professionnel ».²⁷

Les réponses apportées aux parents rencontrant des difficultés dans l'éducation de leur enfant, ou aux enfants victimes de mauvais traitements, sont peu diversifiées : placement en institution ou en famille d'accueil, c'est-à-dire éloignement ; ou soutien apporté à travers des mesures d'AEMO ou d'Aide Educative à Domicile (AED).

En juillet 2000, Ségolène Royal, ministre déléguée à l'enfance et à la famille, annonce un plan interministériel autour de 5 axes : développer la prévention et la promotion familiale, renforcer la coordination des signalements, améliorer et diversifier la prise en charge, renforcer le droit des usagers, améliorer l'évaluation. En 2004, le rapport de Claire Bisset, défenseure des enfants, pointe les inégalités entre départements dans les services offerts comme par exemple les normes en AEMO : de 15 à 45 mineurs accompagnés par travailleur social.

En écho à ce rapport, un appel est signé par 100 personnalités de tous horizons pour une refonte du système de protection de l'enfance. Les départements souhaitent la reconnaissance d'actions innovantes qu'ils ont portées parfois même à la limite de la légalité, comme le Service d'Accompagnement Progressif en Milieu Naturel (SAPMN) dans le Gard ; ainsi qu'une déjudiciarisation de la protection de l'enfance. En effet, ils sont jusqu'ici réduits à de simples financeurs de décisions judiciaires qui leur échappent (ce qui est d'ailleurs une exception faite au principe fondateur de la décentralisation : « qui paie décide »).

Progressivement donc, un mouvement se dessine au sein des acteurs de la protection de l'enfance pour sortir du cloisonnement en vigueur entre l'institution qui sépare les enfants de leur famille afin de les protéger, et les mesures de soutien à la famille qui rencontre des difficultés dans l'éducation de son enfant, mais dont les compétences permettent de penser qu'elle peut évoluer.

La loi de 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale sert également de socle pour une réforme de la protection de l'enfance, en ce sens qu'elle réserve une place aux droits des usagers qui sont mal pris en compte avant la loi de 2007 en protection de l'enfance.

B) La loi de 2007

La loi 2007-293 du 5 mars 2007 reformant la Protection de l'Enfance²⁸ s'appuie donc sur la notion centrale d' « intérêt de l'enfant ». Elle favorise une implication renforcée des

²⁷ Op.cit

²⁸ www.legifrance.gouv.fr

parents. Elle fait du Conseil Général le chef de file de la Protection de l'enfance en clarifiant l'articulation de la protection administrative et judiciaire : la saisine du juge devient subsidiaire au placement administratif, et l'adhésion des parents doit être recherchée en priorité. Ainsi, la justice n'interviendra que dans le cas d'un danger manifeste et lorsque les parents ne peuvent ou ne veulent pas accepter l'accompagnement par l'ASE, ou lorsque l'évaluation du danger n'est pas possible.

La loi de 2007 s'articule donc autour de quelques axes forts : le renforcement de la prévention, l'organisation du signalement avec la création des Cellules Départementales de Recueil de l'Information Préoccupante (CRIP), et la diversification des modes de prise en charge.

Depuis les années 60 les modes d'intervention en protection de l'enfance étaient structurés autour de deux axes. D'une part l'action éducative en milieu ouvert et l'aide portée à la famille à domicile, visant, comme le souligne Pierre NAVES, à « apporter aide et conseil à la famille, afin de surmonter les difficultés matérielles et morales qu'elle rencontre ». ²⁹ D'autre part, la séparation et le placement qui vise à protéger l'enfant en l'extrayant de son milieu familial jugé délétère pour son développement.

Avant la loi de 2007, des expériences d'hébergement temporaire ou d'accompagnement ambulatoire avaient vu le jour dans le Gard, le Calvados ou l'Isère, avec la nécessité de trouver une souplesse dans les réponses apportées aux enfants et à leur famille. Le rapport Bianco Lamy avait mis en lumière la place insuffisante faite à ces derniers dans le système de protection de l'enfance.

L'AEMO, créée en 1958, a montré ses limites avec un nombre de dossiers par travailleur social qui réduit la capacité de présence auprès des familles. Le placement soulève à ce moment là des interrogations quant à sa capacité à protéger l'enfant : est-il toujours adapté ? Comment prendre en compte les effets induits par l'impact de la séparation, l'impact de la vie en collectivité, la taille des groupes... ?

La loi du 5 mars 2007 ne se positionne pas idéologiquement entre les bienfaits de la séparation ou du maintien à domicile, mais elle offre un cadre légal aux expériences portées jusque-là en grande partie par le secteur associatif. Elle ouvre en effet tout l'éventail des possibilités d'accueil qui se trouvent entre le « tout placement » en établissement ou en famille d'accueil et le « tout domicile » : accueil séquentiel, accueil de jour, placement à domicile, accueil d'urgence et accueil spécialisé.

Après avoir systématiquement séparé l'enfant de sa « mauvaise » famille pour le protéger, et créé ainsi un système binaire entre le « tout famille » et la coupure d'avec celle-ci en cas de danger, la loi de 2007 légitime des expériences déjà menées, qui allient placement et maintien à domicile. En donnant un statut juridique à l'accueil modulable, la

²⁹ NAVES P., 2007, *La réforme de la protection de l'enfance*, Paris, Dunod, p 15

loi de 2007 renforce un des axes de la loi de 2002 qui ouvrait le statut expérimental. « Sur le fond, elle renforce le principe selon lequel les usagers doivent être situés au cœur des dispositifs sociaux et médico-sociaux ».³⁰

1.2.3 La désinstitutionnalisation : une orientation européenne et départementale

Les politiques européennes influencent elles aussi le débat et les pratiques en matière de placement en institution ou de prise en charge plus ambulatoire. Au niveau local, le département de l'Ardèche est à l'origine d'une injonction de réduction du nombre de lits à travers le financement des établissements de protection de l'enfance du territoire.

A) Les politiques européennes

Les premiers travaux de la Commission Européenne en matière de désinstitutionnalisation ont porté sur le champ du handicap. La préoccupation était de permettre aux enfants handicapés, tout d'abord, de sortir de l'institution et de pouvoir vivre au sein de la communauté, et non coupés du monde par les frontières réelles ou symboliques de l'institution. Ce que la loi de 2005 française dans le champ du handicap nommera « l'inclusion ». Cela aboutit à la recommandation du 3 février 2010 du comité des ministres du Conseil de l'Europe de ne plus placer les enfants en institution. En effet, le Conseil de l'Europe « recommande aux gouvernements des Etats membres de prendre toutes les mesures législatives, administratives et autres adaptées à cette situation et respectueuses des principes énoncés en annexe de la présente recommandation, afin de remplacer l'offre institutionnelle par des services de proximité dans un délai raisonnable et grâce à une démarche globale ».³¹

Cette recommandation fait écho à la préoccupation soulevée par la Convention Internationale des Droits de l'Enfant (CIDE) de la compatibilité entre le placement en institution et le respect des droits des enfants accueillis.

Appliquée au champ de la protection de l'enfance, cette recommandation nécessite quelques précisions. Les travaux de la Commission européennes retiennent comme définition de l'institution des « institutions résidentielles », sans prendre en compte la notion de taille de l'établissement ou le type de public accueilli, et utilise la notion de « culture institutionnelle » pour en définir le cadre. Cette culture institutionnelle se caractérise par le fait de :

³⁰ NAVES P., .In opus cite p 18

³¹ Recommandation CM/Rec (2010)2 adoptée le 3 février 2010, consultable sur <https://wcd.coe.int>

- Tenir à l'écart les bénéficiaires
- Dépersonnaliser (effets personnels, décoration...) et rigidifier les actes du quotidien (heures de lever, de repas...)
- Entraîner une posture « institutionnalisée » et un comportement passif de la part des bénéficiaires en raison du collectif et du maintien de la distance sociale (statut différent entre le personnel et les résidents)

D'après la Fédération des Associations de Protection de l'Enfant (CNAPE) : « La définition de la « culture institutionnelle » telle que citée ci-dessus ne peut être appliquée au modèle français de protection de l'enfance ». ³²

En effet, cette définition demande à être nuancée car en France, la loi 2002.2 offre un certain nombre de garanties du respect des droits de la personne accueillie en hébergement, qui passe par la mise en place d'outils tels que le Document Individuel de Prise en Charge et le projet personnalisé, le livret d'accueil et le projet d'établissement.

De fait, ils contribuent au maintien et à l'amélioration de la qualité de la prise en charge, au respect des droits des personnes, et à l'individualisation de l'accompagnement.

La loi du 5 mars 2007 a, quant à elle, mis au cœur du système de protection de l'enfance l'intérêt de l'enfant qui doit guider toute décision le concernant.

De plus, l'hébergement n'est pas toujours synonyme de prise en charge institutionnelle. Les Familles d'accueil occupent une place importante dans la part des placements avec hébergement. En 2009, sur 270 000 enfants pris en charge dans le cadre de la protection de l'enfance, 132 000 bénéficient d'un hébergement qui se répartit ainsi : 41% en famille d'accueil et 59% en établissement.

La désinstitutionalisation, telle que définie par l'Union Européenne, nécessite une adaptation au système français. En effet, ce dernier s'est déjà doté d'un cadre législatif, afin de garantir ces mêmes droits que la Commission européenne entend préserver par une politique de désinstitutionalisation.

Ainsi, comme le rappelle le CNAPE : « l'institution ne se réduit pas à la protection du danger auquel l'enfant est exposé dans sa famille. De par le contenu éducatif de l'accompagnement, l'enfant accueilli peut ainsi se construire et s'épanouir pour devenir un citoyen de demain ». ³³

Les réponses existantes en matière d'hébergement, et de séparation de l'enfant de sa famille, ont également fait la preuve de leur pertinence lorsqu'au domicile l'enfant est exposé à un danger qui compromet son développement. Les professionnels, guidés par le cadre législatif français, sont alors attentifs aux maintiens des liens avec les parents.

³² Contribution de la CNAPE aux travaux européens relatifs à la désinstitutionalisation de la protection de l'enfance, 2012, consultable sur www.cnape.fr

³³ CNAPE, Op.cit

Ainsi, pour le CNAPE : « la réflexion sur la désinstitutionnalisation doit donc être menée comme la recherche d'une alternative à l'hébergement à temps complet dans les situations qui le permettent, c'est à dire où la protection de l'enfant est assurée et ses besoins fondamentaux préservés ». ³⁴

B) La politique départementale

Le Conseil Général de l'Ardèche a également fait le choix de la désinstitutionnalisation. En 2011, il écrit aux établissements du territoire pour annoncer son intention de diminuer le nombre de lits afin de réduire de 72 à 40 le nombre de places d'internat. Sans donner de délai précis, le Conseil Général envoie un signal fort aux associations du territoire qui s'accompagne du recrutement de 200 familles d'accueil. Ces dernières sont recrutées et formées par le service de l'Aide Sociale à l'Enfance.

L'ASE rencontre rapidement des difficultés dans la gestion de ces Familles d'accueil. Leur formation reste sommaire et leur professionnalisme limité, les contrôles sont rares, et de nombreuses familles d'accueil ayant obtenu un agrément, se retrouvent inactives faute d'enfants confiés par le service. Le Conseil Général se confronte aux exigences croissantes en terme d'application de leurs droits salariaux (droits aux congés, arrêts de travail....) Ces contraintes sont difficilement compatibles avec l'accueil d'enfants placés, et nombre de référents sociaux de l'ASE sont confrontés à une gestion et une organisation de plus en plus complexe des périodes de vacances des FA, qui s'accompagnent de la nécessité de trouver des relais, surtout pour les enfants qui ne retournent jamais en famille. Au regard de ces contraintes, le placement institutionnel présente des avantages : les professionnels sont recrutés sur diplôme (moniteur éducateur, éducateur spécialisé), l'institution assure une ouverture 365 jours par an et 24 heures sur 24.

Le Conseil Général, après avoir fixé ses objectifs en matière de désinstitutionnalisation, n'est pas allé plus loin dans la mise en œuvre, et le nombre de lits n'a pour l'instant pas été réduit par les établissements. La situation reste pour le moins fragile et il me semble nécessaire d'anticiper les changements à venir. En effet, l'internat de VDB a connu des périodes difficiles où le taux d'occupation a pu baisser nettement, fragilisant alors l'ensemble de l'institution.

L'orientation des enfants se fait soit par voie administrative (article 375 du Code Civil), sur la base d'une contractualisation entre les parents et l'ASE, soit par voie judiciaire par ordonnance du juge des enfants. Dans la majorité des cas (mais ce n'est pas une obligation), le juge confie l'enfant à l'ASE qui se charge de mettre à exécution les

³⁴ CNAPE., .In opus cite

décisions du jugement. Lorsqu'une place en internat est recherchée, le référent social, qui a souvent construit un lien avec l'enfant et sa famille, oriente ses recherches en fonction de l'image qu'il a de l'établissement, du projet de service, ou même des relations professionnelles qu'il entretient avec l'équipe éducative en place. L'orientation repose donc en partie sur le réseau de la maison d'enfants, sa réputation et son image vis-à-vis des prescripteurs. Elle repose également bien entendu sur le rapport entre offre et demande. Or en Ardèche, les établissements n'ont pas toujours un taux d'occupation à 100% et ne possèdent pas de liste d'attente en ce qui concerne les places en internat. Leur taux d'occupation est donc relativement corrélé à la réputation de l'établissement. En 2005, l'internat de Meysse a connu une période de turbulence qui l'a mené à faire la rentrée avec 5 jeunes en septembre sur les 12 places disponibles du groupe jeune.

Si le Conseil Général n'a produit, pour l'instant, que ce qu'on pourrait appeler un « effet d'annonce » en ce qui concerne son intention de ne plus financer autant de places d'internat en Ardèche, il n'en reste pas moins qu'il a d'ores et déjà recruté des familles d'accueil en nombre et qu'il développe les places de SAPMF (10 places créées à Privas en février 2014).

De plus, 40% des enfants accueillis en internat sont aujourd'hui issus de la Drôme. Le service se trouve fragilisé par ces orientations du département voisin car ce dernier voit aujourd'hui ses places d'hébergement dans les MECS drômoises largement occupées par des Mineurs Isolés Etrangers (MIE). Ce contexte pourrait être modifié à terme, le Conseil Général de la Drôme ayant annoncé son intention de privilégier les Lieux de vie pour ce public, dont le prix de journée est moins élevé qu'en MECS.

La pertinence de la prise en charge en internat, dans sa forme actuelle, est donc questionnée par l'influence de la désinstitutionnalisation, mais également par la composition de son public qui ne correspond plus tout à fait, comme abordé précédemment, à la philosophie du « vivre ensemble » qui était à l'origine du projet de l'internat.

La ruralité du territoire, quant à elle, apparaît comme une contrainte forte de la prise en charge en Ardèche méridionale. Si par nature le projet du SAPMF implique une proximité avec le lieu de vie de l'enfant et de sa famille, il lui manque aujourd'hui une capacité d'hébergement qui ne soit pas un déracinement pour l'enfant. L'internat de VDB n'est lui pas adapté à un travail à partir du bassin de vie de l'enfant.

1.3 Une inadaptation aux besoins du public et aux contraintes du territoire

L'histoire institutionnelle explique en partie pourquoi le contexte, décrit préalablement, n'a pas été pris en compte dans la stratégie de l'établissement. Cela se traduit aujourd'hui, j'en fais le diagnostic et l'analyse en prenant mes fonctions, par un internat au bord de la fermeture administrative et par la problématique d'un établissement inadapté au territoire et aux besoins de l'enfant.

1.3.1 Une fusion en trompe l'œil

L'Association Sacré Cœur est créée en 1955 par la Congrégation religieuse des Sœurs Saint Roch. Jusqu'en 1980 elle reposait sur une logique d'aide, où l'action était portée par un engagement altruiste et une responsabilité vis-à-vis des enfants orphelins qu'elle accueillait. Les Sœurs géraient l'Association depuis la direction jusqu'à la prise en charge des enfants en passant par les services généraux. En 1980, les Sœurs décident de confier la gestion de l'Association à des laïcs afin d'aller vers une plus grande professionnalisation des personnels. Durant plus de 25 ans, le Directeur, ancien éducateur de l'internat, est resté en poste ; l'Association fonctionnait alors selon une logique domestique avec une direction paternaliste, l'action était largement fondée sur la personnalité du directeur qui était partout à la fois. En 1999 le Directeur recrute parmi ses éducateurs une chef de service, non diplômée, qui restera en poste durant 15 ans et partira en 2014 en rupture conventionnelle, au moment du départ en retraite du directeur. L'équipe d'encadrement s'est essoufflée, manquait d'ouverture sur l'extérieur, et ne parvenait plus à incarner un leadership, le projet était en panne, ce qui a rompu la confiance du personnel dans la direction. Côté partenaires, la confiance est également rompue avec l'ASE qui n'oriente plus que les enfants « sans solutions » : l'internat accueille alors les enfants les plus difficiles (violences, fugues...) du département. En 2009 l'activité de l'internat est au plus bas (5 jeunes sont accueillis en septembre 2009 sur la villa jeunes pour une capacité de 12 places), le turn-over des éducateurs est important, la structure accuse un déficit budgétaire de 200000 euro. La situation provoque une alerte du commissaire aux comptes et le Conseil Général organise une journée départementale des maisons d'enfants, qui permet une rencontre entre les directeurs et les Conseils d'Administration (CA) de VDB et de Meysse : c'est le lancement de projet de fusion dont l'objectif est de renforcer les deux établissements. Ce rapprochement est nettement facilité par les liens anciens qui existent entre le directeur de VDB, en poste

depuis 25 ans, et le nouveau directeur de Meysse arrivé en 2007, qui se connaissent depuis longtemps et ne sont pas en rivalité.

Mais la fusion vient bousculer les habitudes de travail de l'équipe de VDB. Le Directeur de VDB devient Directeur Général mais il est à 3 ans de la retraite et ne parvient pas à impulser une nouvelle dynamique. Il met en cause les compétences des éducateurs qui perdent confiance en eux. Un cercle vicieux s'installe : le Directeur ne rassure pas les équipes, qui perdent leur capacité à rassurer les jeunes. Ces derniers, insécurisés, cherchent sans succès un cadre à même de les contenir.

La fusion, dont l'ensemble des acteurs notamment le CA et le CG, attendaient qu'elle résorbe les difficultés de l'établissement, n'a pas porté ses fruits à VDB. Le Conseil d'Administration me demande aujourd'hui de donner un cap à l'établissement en fondant l'action sur un projet fédérateur, et moins sur la personnalité de ses dirigeants.

1.3.2 L'exemple de Villeneuve de Berg : un internat dans l'impasse

L'internat de VDB a connu une évolution de son public comme nous l'avons mentionné plus haut. Les jeunes orientés par l'ASE ont connu des ruptures, ils ont été accueillis préalablement en FA ou bien un SAPMF a été mis en place sans succès, et c'est donc par l'« échec » des autres modes d'accueil qu'ils arrivent de plus en plus tardivement en internat. Ils présentent des troubles du comportement importants : violence, crises d'angoisse, difficulté de communication, déscolarisation, fugues....

Le travail des professionnels a donc également évolué : les éducateurs sont contraints de poser de plus en plus de cadre pour maintenir une paix collective, et leur mission s'éloigne du « vivre ensemble » et du « faire avec ». Ils doivent faire face au quotidien à des jeunes qui testent la solidité des liens en mettant à l'épreuve de leur comportement la capacité de contenance psychologique et physique des adultes qui en sont responsables. L'établissement de VDB a connu ces dernières années une dégradation progressive de la qualité d'accompagnement des jeunes (erreur dans l'administration de médicaments, absence aux réunions de synthèse de l'ASE). Cela a conduit, en 2014, les responsables du CMP voisin à alerter le Directeur en place. Leurs inquiétudes étaient issues des récits de maltraitance des enfants de la MECS en consultation. Le risque d'une fermeture administrative existe.

Par ailleurs, les équipes sont en souffrance : le taux d'absentéisme a dépassé les 10%, les difficultés de l'internat occupent une place importante dans les réunions des Instances Représentatives du Personnel (IRP) qui demandent à la Direction d'intervenir. Les éducateurs en arrêts maladie ont été remplacés par de jeunes éducateurs en Contrat à Durée Déterminée (CDD), qui débutent dans le métier et n'ont donc pas une posture

professionnelle très assurée. Les deux équipes ont du mal dans ce contexte à constituer un collectif à même de poser un cadre cohérent et stable. Chacun se replie sur lui-même et essaie de s'en sortir au mieux. Les adultes ne font pas corps.

Les cadres d'astreinte sont régulièrement appelés à se déplacer pour des fugues, des jeunes en crise, des hospitalisations. Mais ils sont également appelés à 23 heures par le veilleur de nuit qui prend son service et constate que les enfants ne sont pas couchés.

Une ambiance délétère règne dans l'établissement.

Une épidémie de gale a révélé des chambres de jeunes dans lesquelles le ménage n'était pas fait depuis des semaines. Les jeunes semblent avoir pris le pouvoir de sorte que les éducateurs n'entrent plus dans les chambres de certains d'entre eux.

Des fugues collectives ont lieu régulièrement, la drogue est présente dans la structure voire consommée dans les chambres.

Les éducateurs semblent ne plus maîtriser les bases de leur métier : le cadre n'est plus posé.

Le taux d'occupation baisse car les référents prescripteurs de l'ASE n'ont plus confiance dans l'accueil et l'accompagnement des jeunes à qui ils doivent trouver un lieu d'accueil.

Il faut noter que les internats voisins (la Maison Pour Vivre de Tournon, l'AMAPE de Loriol, l'internat de Meysse, Le Foyer Mater à Montélimar) font également le constat de difficultés croissantes dans les internats. L'équilibre y est très fragile. Le turn-over des personnels est important. Les éducateurs plus expérimentés cherchent à quitter l'internat pour aller vers les services extérieurs, en raison notamment des horaires moins contraignants. Les candidatures spontanées sont rares sur l'internat, hormis de la part des jeunes professionnels, pour qui ce service demeure l'opportunité d'acquérir une première expérience professionnelle.

1.3.3 Inadaptation de l'offre de service

A) Un placement en internat synonyme de déracinement

L'Association Le Phare a donc, depuis la fusion, le monopole sur le territoire de l'Ardèche méridionale puisqu'elle est la seule MECS à intervenir.

Elle possède deux internats de 24 places à Meysse et 24 places à Villeneuve de Berg. Lorsque les services de l'ASE cherchent un lieu de placement avec hébergement type internat, ils n'ont d'autre choix que de s'adresser à l'un de ces services. Or, la ruralité du territoire, les difficultés de transport entre les différents bassins de vie, sont synonymes en cas de placement avec hébergement, d'un déracinement pour l'enfant. L'enfant va être séparé de sa famille, comme ordonné par le juge des enfants, mais il va également voir les liens sociaux et de proximité s'interrompre de manière brutale avec le placement. La

loi de 2007, article 22, porte une attention au maintien des liens de l'enfant avec son entourage : « Sur décision du président du Conseil Général, le service de l'Aide Sociale à l'Enfance et les services habilités, accueillent tout mineur, pendant tout ou partie de la journée, dans un lieu situé, si possible, à proximité de son domicile, afin de lui apporter un soutien éducatif, ainsi qu'un accompagnement à sa famille dans l'exercice de sa fonction parentale ». ³⁵

J'aborderai dans une seconde partie les effets thérapeutiques ou les conséquences traumatiques de la séparation en m'appuyant sur la littérature foisonnante sur ce sujet. Il s'agit pour le moment de mettre le focus sur les conséquences du placement en internat, sur un territoire comme celui de l'Ardèche méridionale.

Car l'enfant placé est déplacé, déraciné. La séparation d'avec sa famille, si nécessaire et justifiée soit elle, le prive également et consécutivement des liens affectifs et sociaux qu'il avait tissés jusqu'ici en dehors de sa famille. L'enfant, pour faire face aux difficultés familiales, avait peut-être créé lui-même des liens sécurisants à travers le réseau des personnes qu'il côtoyait au quotidien sur son lieu de vie. A VDB, le placement sera donc nécessairement synonyme pour lui d'une séparation de son bassin de vie, de son réseau, de ses proches, de ses repères, de ses liens.... A moins qu'il ne réside sur le bassin de VDB, ce qui est très aléatoire. Quand c'est le cas, les équipes sont d'ailleurs confrontées à des questions qui leur sont peu familières : comment travailler avec des parents qui habitent à côté de la maison d'enfants, comment travailler un accueil séquentiel.... ?

Si le placement est synonyme d'un certain déracinement pour l'enfant, le retour en famille, est de nouveau synonyme de déracinement. En effet, lorsque l'enfant a été accueilli un ou deux ans en internat, il a tissé des liens avec le personnel de son lieu d'accueil (éducateurs, maîtresses de maisons, personnel administratif...), avec les enseignants de l'école de secteur dans laquelle il a été inscrit à son arrivée. Son projet individualisé l'a peut-être conduit à pouvoir poursuivre son activité sportive et il a donc changé de club sportif, découvert et tissé des liens avec son entraîneur, le président du club qui le félicite à chaque fin de match....

Lorsqu'un projet de retour en famille est pensé pour l'enfant, en concertation avec ses parents, l'ASE et la maison d'enfants, il sera synonyme d'un nouveau déracinement. Il devra en effet de nouveau quitter ce qu'il a construit le temps de son placement, les personnes, les lieux et les repères que tous les adultes responsables de lui et bienveillants l'ont incité fortement à investir à son arrivée. Qu'il s'autorise et s'aventure à

³⁵ « L'accueil de l'enfant et de l'adolescent protégé », Ministère de la Santé et des Solidarités, consultable sur <http://www.social-sante.gouv.fr>

s'attacher aux personnes est valorisé par les professionnels. Pas nécessairement par sa famille, d'ailleurs, qui peut vivre cela comme un manque de loyauté. L'enfant est alors pris entre deux feux.

La scolarité est un des éléments qui rend très complexe le projet de retour en famille de l'enfant sur un territoire rural. En effet, nous accueillons en MECS des enfants qui ont pour certains une scolarité adaptée, pouvant même relever du champ du handicap de type Institut Thérapeutique Éducatif et Pédagogique (ITEP), Service d'Education Spéciale et de Soins à Domicile (SESSAD), Classe d'Inclusion Scolaire (CLIS), Section d'Enseignement Général et Professionnel Adapté (SEGPA), Etablissement Régionaux d'Enseignement Adapté (EREA), Institut Médico-Éducatif (IME). L'orientation, une fois validée par les équipes éducatives et le cas échéant par la Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées (CDAPH), se fait en fonction du lieu de résidence de l'enfant afin surtout de permettre un transport scolaire ou une prise en charge taxi. Le lieu de résidence pris en compte est la Maison d'Enfants, et non le domicile des parents. Le projet de retour en famille devra donc prendre en compte cette contrainte. Or les places dans ce type d'établissements sont rares et le changement d'établissement est difficile ou très long.

La problématique du soin est aussi à mentionner. Les enfants que nous accueillons présentent des troubles du comportement et dans le cadre de notre mission nous les accompagnons vers le soin au sens large. De nombreux enfants bénéficient d'un suivi en psychologie, orthophonie, orthodontie....

Le projet de retour en famille va également impacter cette prise en charge, qu'il faudra dans la mesure du possible délocaliser. Or cette délocalisation n'est pas aisée : les places en orthophonie ou au Centre Médico-Psychologique (CMP)/ Centre Médico- Psycho-Pédagogique (CMPP) sont rares. Sans compter que ces professionnels ne sont pas entièrement interchangeables : là encore des liens de confiance se sont tissés, surtout avec les psychologues.

Le placement d'un enfant avec hébergement en internat, représente, sur le territoire de l'Association Le Phare et compte tenu de son organisation actuelle, un déracinement. Dès lors, un retour en famille représente une prise de risque importante pour le juge des enfants, la famille, et l'enfant.

Dans le cadre du placement en SAPMF, la problématique est similaire. Si les relations au sein de la cellule familiale présentent un danger pour l'enfant à un moment donné et réclament un éloignement temporaire (sans pour autant nécessiter une séparation de

longue durée), l'organisation actuelle des services ne le permet pas. Le SAPMF n'est pas en capacité d'offrir un éloignement de type « préventif ». Compte tenu de la réalité géographique du territoire, notre offre n'est pas adaptée, elle manque de souplesse.

B) Un SAPMF qui manque d'une capacité d'hébergement

Sur le territoire nous avons deux Services qui proposent un placement de l'enfant qui reste au domicile et bénéficie d'un accompagnement au sein de sa famille. Ils se situent à Privas et Aubenas. Le projet d'établissement prévoit, conformément à la législation, que l'enfant peut être retiré de sa famille sans délai en cas de danger, à charge pour le service d'en informer le juge dans les plus brefs délais. Pour répondre à cette exigence, les établissements de Meysse et de VDB possèdent 4 places d'urgence au sein de l'internat de VDB, et une Famille d'Accueil qui a été recrutée en 2013 par l'association afin de pouvoir accueillir en urgence les enfants en dessous de 6 ans suivis par le SAPMF. Cette Famille d'Accueil réside à Voguë (Annexe I). Même si ce lieu est relativement central en Ardèche méridionale, il reste à 30 minutes de VDB, à 20 minutes d'Aubenas, et à 50 minutes de Privas.

En dehors de l'urgence, le service manque de capacité d'hébergement afin de prévenir les situations de ruptures qui pourraient conduire à un placement long. Lorsque les relations deviennent trop conflictuelles dans une famille et qu'une séparation temporaire est nécessaire, l'établissement n'a pas de capacité d'éloignement « préventif ». Les services ne font appel à l'internat ou à la Famille d'Accueil que dans le cas d'une urgence. Plusieurs exemples de situations ont conduit les services de SAPMF à éprouver cette carence de leur capacité d'accueil :

- Une mère célibataire, résidant à Aubenas, se fait opérer et nécessite trois mois d'hospitalisation : si la seule solution d'accueil (en dehors de la famille élargie) de ses enfants se trouve à VDB, ces derniers ne pourront conserver leur scolarité et devront, temporairement, quitter non seulement leur mère mais également leur milieu au sens large.
- Après un placement en internat de deux ans, David est de nouveau accueilli au domicile familial à Privas dans le cadre d'un suivi SAPMF. Le conflit parental demeure très présent mais David a appris à se protéger et à faire appel aux éducateurs en cas de problème. Mais il hésite à appeler au secours car il sait que la conséquence peut être un hébergement temporaire en internat, loin de son collège, de ses amis et qu'il manquera sûrement son match de rugby de samedi.

C) Le partenariat avec les acteurs du territoire et les familles : peut-on aller plus loin ?

L'établissement de VDB est donc présent dans les lieux stratégiques du territoire grâce à ses services implantés à Aubenas, VDB, et Privas. Grâce à cette localisation, il travaille avec de nombreux acteurs du territoire. En premier lieu avec les services de l'ASE qui comptent trois Unités Territoriales. Les réunions de synthèse, les commissions enfance et les « réunions familles » organisées par la MECS afin de travailler le projet personnalisé, sont des occasions d'échange sur la situation des enfants et de leur famille. Les services d'AEMO de la Sauvegarde de l'Enfance sont également un partenaire important pour de nombreux enfants qui ont été accompagnés par ce service préalablement au placement. Nous sommes en lien avec le secteur du soin et notamment les deux CMP de Privas et Aubenas. Nous avons tenté d'impulser des réunions biannuelles avec ces partenaires, afin d'échanger sur les pratiques et de tenter de trouver des modalités d'intervention des différents protagonistes en cas de crise grave d'un jeune dans l'institution. Mais le manque de lien au quotidien entre les équipes a fait échouer cette initiative. Le maintien de l'enfant sur son bassin de vie améliorera la continuité de la prise en charge et donc le lien entre les partenaires.

Les établissements scolaires du territoire sont également des partenaires, notamment ceux de l'éducation spécialisée ou du handicap (ITEP, IME, SEGPA.....), puisque la scolarité des enfants placés amène les équipes à faire des points de suivi réguliers avec les établissements, notamment lors des réunions d'équipes éducatives. Des réunions trimestrielles sont organisées à tour de rôle dans chaque établissement entre les chefs de service du département, ainsi que des réunions de chefs de service de la Protection de l'enfance.

En ce qui concerne les services de gendarmerie, des difficultés sont souvent constatées par les équipes et notamment par les chefs de service d'astreinte lors des déclarations de fugues. En fonction du gendarme de permanence, la procédure n'est pas la même. Une rencontre récente avec le responsable sud Ardèche a montré une volonté d'arriver à un fonctionnement plus clair, moins chronophage pour tout le monde. Mais il insiste sur le fait que c'est au niveau de chaque gendarmerie que ces questions peuvent être discutées et solutionnées. Ce dossier est donc ouvert et je m'appuierai sur le diagnostic partagé pour le faire avancer.

Malgré cette ouverture de l'institution sur les acteurs du territoire, une organisation différente des services permettra d'améliorer encore le travail de réseau. En favorisant le maintien de liens de l'enfant avec son bassin de vie, nous limiterons également les ruptures avec les partenaires qui ont participé à son éducation et sont un repère pour lui. Cela permettra d'initier une démarche de diagnostic partagé avec les acteurs du territoire.

Pour les familles que nous accompagnons, la réalité du territoire a un impact important dans l'exercice de leur autorité parentale lorsqu'elles ne résident pas sur le bassin de vie de l'internat. Lorsque l'enfant est placé en internat à VDB elles doivent assurer les transports pour exercer leurs droits de visites et d'hébergement. Bien sûr l'établissement prend le relais en cas d'impossibilité physique ou matérielle des parents, mais dans tous les cas le coût reste élevé.

Il peut être difficile pour les parents d'être présents lors des synthèses scolaires ou institutionnelles afin de suivre le développement de leur enfant. Sans compter que ces rendez-vous sont fixés en fonction des agendas des professionnels, auquel les familles doivent se conformer.

Pour les parents, l'accès au droit d'exercer leur autorité parentale en cas de placement, est donc largement compromis par la réalité de l'éloignement géographique. Or les recommandations de bonnes pratiques de l'ANESM insiste sur la nécessité de traduire dans les gestes quotidiens cette notion d'autorité parentale qui est définie par l'article 371-1 du code Civil comme : « un ensemble de droits et de devoirs ayant pour finalité l'intérêt de l'enfant. Elle appartient aux père et mère jusqu'à la majorité ou l'émancipation de l'enfant pour le protéger dans sa sécurité, sa santé et sa moralité, pour assurer son éducation et permettre son développement, dans le respect dû à sa personne. Les parents associent l'enfant aux décisions qui le concernent selon son âge et son degré de maturité ». ³⁶

LANESM recommande d'identifier et de s'appuyer sur les capacités des familles : « La mission de suppléance parentale de la structure doit s'adapter à chaque situation en s'appuyant sur les compétences et ressources parentales mobilisables, tout en prenant en compte les difficultés et limites des parents. Il convient de ne pas empiéter sur les compétences parentales qui ne posent pas de difficultés ». ³⁷

Mis à part les contraintes du territoire, le travail avec les familles n'a pas fait l'objet d'une réflexion renouvelée depuis les lois de 2002 et 2007 au sein de l'établissement. L'institution répond aux exigences de la loi : les familles sont informées de ce qui se passe pour leur enfant, elles participent aux « réunions famille » (après que les professionnels se soient réunis entre eux), elles signent les documents qui requiert l'aval du responsable légal, le Document Individuel de Prise en Charge (DIPC) etc....Mais elles demeurent davantage à une place d' « aidé » qu'à une place d' « acteur ».

³⁶ Recommandation de bonnes pratiques, « L'exercice de l'autorité parentale dans le cadre du placement », consultable sur <http://www.anesm.sante.gouv.fr>

³⁷ Op.cit

S'implanter localement sur le territoire sera l'occasion de travailler différemment avec les partenaires locaux mais également avec les familles. La proximité facilitera les échanges, le décloisonnement des services garantira une meilleure continuité du parcours de l'enfant.

Je vais maintenant approfondir la dichotomie qui a façonné le secteur de la Protection de l'Enfance, en interrogeant les théories entre séparation et maintien des liens familiaux de l'enfant. En tant que Directrice, je me dois d'investir pleinement ce champ intellectuel, souvent à la frontière de la psychanalyse et de la psychologie de l'enfant, afin de réaliser des choix stratégiques pour mon établissement. Et ce d'autant plus que les professionnels de l'institution peuvent avoir des cultures radicalement différentes.

Si le système de protection de l'enfance s'est construit entre séparation et maintien des liens, mon établissement, situé en zone rurale, doit s'adapter à la réalité de son territoire et dépasser ce clivage en décloisonnant ses services de SAPMF et d'internat. Et ce afin de s'appuyer davantage sur les ressources de l'enfant dans son bassin de vie et sur celles de sa famille. Ce sera l'opportunité de développer une culture du diagnostic partagé et une autre manière d'envisager la place de la famille dans nos pratiques.

Ce projet fédérateur devra s'accompagner d'un management qui permette également aux agents de trouver une place d'acteur du changement.

2 Deuxième partie : Hébergement/Milieu ouvert : un décroisement possible ?

Le système de protection de l'enfance français s'est construit en faisant une place de plus en plus importante à ce que l'on nomme, dans les politiques publiques, le milieu ouvert. La possibilité de protéger l'enfant sans l'éloigner de sa famille a succédé à une vague d'institutionnalisation, fondée entre autres sur les vertus protectrices de la séparation. Des positions idéologiques fortes se sont opposées et s'opposent encore aujourd'hui, avec comme dénominateur commun l'intérêt supérieur de l'enfant.

Mon propos ne sera pas de prendre position dans ce débat, mais de montrer comment, avec les contraintes d'un territoire rural, le décroisement et la territorialisation des services de l'internat et du SAPMF, améliore l'individualisation des réponses apportées aux enfants et à leur famille.

2.1 Garantir une offre territorialisée

2.1.1 Séparer pour protéger

A) La séparation comme thérapeutique

L'action de séparer est définie dans le langage courant comme « l'action de désunir ce qui est joint, écarter, éloigner, être placé entre, s'interposer entre ».³⁸ La première séparation vécue par l'homme est celle de sa naissance où il se sépare de sa mère. Cette séparation fait naître, comme le nomme D.Widlöcher : « Le modèle de toute séparation est celui de la naissance ».³⁹

Ainsi donc la séparation est d'abord ce qui nous permet d'être au monde. « Séparer est à la fois une nécessité et un drame car, à l'origine, les êtres sont confondus et doivent se différencier. Faute de quoi, les relations demeurent fusionnelles, et sont parmi celles qui empêchent de penser d'abord et d'être autonome ensuite ».⁴⁰ Selon Margaret Malher : « La séparation et l'individuation constituent deux développements complémentaires. La séparation, c'est l'émergence de l'enfant hors de la fusion symbiotique avec la mère.

³⁸ JOSEFSBERG R., « De la stigmatisation à l'innovation : quel avenir pour l'internat ? », Les Cahiers de l'Actif, n°306/307

³⁹ JOSEFSBERG R., « De la stigmatisation à l'innovation : quel avenir pour l'internat ? », Les Cahiers de l'Actif, n°306/307 citant D.Widlöcher

⁴⁰ CHAPONNAIS M., « Les MECS et le bon usage de la séparation », Les Cahiers de l'Actif, n°368/369

L'individuation, ce sont les premières réalisations qui marquent l'acquisition par l'enfant de ses propres caractéristiques individuelles ». ⁴¹

La séparation est donc inhérente au processus d'autonomisation qui se fait par étape. Le projet associatif du Phare a pour objectif l'autonomie des jeunes accueillis par ses services et la séparation participe à ce processus.

La question posée ici est celle de la pertinence de la séparation au moment où les grandes lois du secteur, les lois 2002 et 2007, font une place inédite à l'usager et aux familles. «Ce sont surtout les placements à caractère coercitif qui font débat de nos jours au nom de l'idéologie familiale, de l'autorité parentale et du droit des parents à exercer la parentalité. La question n'est pas nouvelle car déjà abordée dans un numéro de juin 1967 de la revue Sauvegarde de l'Enfance, la question était tranchée en fonction de la nature du placement : les enfants privés de famille sont accueillis dans des internats de substitution et les enfants séparés de leur famille dans des internats de suppléance où s'exerce une sincère collaboration avec la famille d'origine ». ⁴²

Ainsi la notion de suppléance est apparue, dans la continuité de celle de substitution, afin de penser la séparation dans le cadre du placement alors que la famille n'est pas nécessairement absente.

Francis Batifoulier définit comme suit la suppléance par rapport à la substitution: « Alors que la substitution s'opère généralement pour pallier une absence, la suppléance peut s'opérer sans qu'il y ait nécessairement absence. Aussi le terme de substitution a-t-il été réservé pour des situations d'adoption : juridiquement c'est bien une deuxième famille qui vient remplacer la première ». ⁴³

Le Défenseur des droits, dans son rapport de 2011, valorise la séparation : «Le placement sert à mettre une distance physique et psychique entre parents et enfant afin de rassurer celui-ci, de penser pourquoi parent et enfant ne peuvent pas vivre ensemble, d'identifier ce qui est insupportable dans cette relation et de donner à l'enfant la liberté d'être lui-même ». ⁴⁴

Se séparer, c'est se donner l'occasion de remettre de l'ordre dans ce qui a pu dysfonctionner, l'occasion aussi d'éprouver le manque.

Le Dr Maurice Berger a pris des positions fortes pour dénoncer l'idéologie du lien. Il parle d' « enfants sacrifiés » ou encore de l' « échec de la protection de l'enfance ». Selon lui : « parce que la société française est trop référée à la famille, elle ne protège pas les

⁴¹ MAHLER M., 1990, *La naissance psychologique de l'être humain*, Payot

⁴² CHAPONNAIS M., .In opus cite

⁴³ BATIFOULIER F., TOUYA N., 2008, *Refonder les internats spécialisés*, Dunod, p 61

⁴⁴ Le Défenseur des Droits, rapport 2011, « Enfants confiés enfants placés : défendre et promouvoir leurs droits », consulté sur <http://www.defenseurdesdroits.fr>

enfants victimes de violence parentale ; le système socio-judiciaire actuel privilégie trop souvent la volonté du parent au détriment des besoins de l'enfant ; de ce fait, les droits de ce dernier à être protégé (de ses parents, si nécessaire) sont occultés en raison de l'aveuglement idéologique qui préside au maintien systématique du lien parent/enfant. Les accusés sont principalement les professionnels, c'est-à-dire les juges et, dans une moindre mesure, les travailleurs sociaux et les « psys ». Ceux-ci, aveuglés ou inconscients, pratiquent, selon l'auteur, le maintien du lien familial « à tout prix ». Le prix, c'est la souffrance de ces enfants qui restent exposés à la violence physique ou psychologique de leurs parents, de sorte que leur équilibre s'en trouve à jamais compromis ».⁴⁵

En effet, la place réservée aux parents est inédite en protection de l'enfance. Et il est légitime de se demander si ce n'est pas in fine au détriment de l'intérêt de l'enfant.

Pour Severine Euillet : « L'objectif est que cette distanciation physique prenne une signification pour l'enfant et lui permette d'accéder à la symbolisation induite par la distance psychique supposée. C'est notamment en cela que la séparation n'est pas une mise au repos, c'est une mise au travail du sujet à se définir ».⁴⁶

B) Le placement en accueil collectif

Questionner la séparation comme moyen de protection impose aussi de s'interroger sur les modalités de placement. En effet, il existe plusieurs types de placement : Famille d'Accueil, Lieu de vie, Internat, pour ne citer que les plus classiques. L'enfant est séparé de sa famille, protégé par l'éloignement, mais je ne peux faire l'économie de questionner ces différents types de placement, ou au moins celui que nous proposons en internat : un accueil collectif. Les internats se sont construits afin de : « séparer pour faire vivre, pour survivre, dresser, redresser, convertir, contrôler, punir, éduquer, rééduquer, soigner, sauver, protéger, tels sont ici les quelques verbes qui motivent les placements en internat ».⁴⁷ Ils se sont aussi adossés à toute une pensée sur la capacité du « vivre ensemble » et du « faire avec » à recréer des espaces propices aux liens et à l'acquisition des aptitudes à vivre en société.

Mais les collectifs, sans entrer dans le débat sur la taille des groupes, peuvent également être pervertis et devenir des : « organisations aux systèmes clos caractérisés par une prédominance d'attitudes dépendantes et de conformisme passif de la part des

⁴⁵ BECQUEMIN M., consulté sur sejed.revues.org/294

⁴⁶ EUILLET S, 2010, « Les enfants face à la séparation : une affaire de reconstruction, Le journal des psychologues, n°277

⁴⁷ JOSEFSBERG R., « De la stigmatisation à l'innovation : quel avenir pour l'internat ? », Les Cahiers de l'Actif, n°306/307

personnels, comme des pensionnaires qui peuvent répondre aux exigences de l'institution et «coller » à un modèle supposé idéal. Le registre émotionnel des échanges peut y être réduit au minimum et le personnel a tendance à être perçu dans une stricte perspective de contribution fonctionnelle ». ⁴⁸

Aujourd'hui l'internat de VDB accueille des enfants qui ont connu de nombreuses ruptures dans leur parcours. Ils ont épuisé les autres types de placement et arrivent par l'échec dans une prise en charge collective. Francis Batifoulier s'interroge sur cette problématique : « Comment faire que le groupe ne soit pas une caisse de résonance de tous les malaises individuels qui ont tendance à s'agglutiner, détournant chacun de sa question propre ? » ⁴⁹

L'accueil collectif, lorsqu'il concentre des enfants qui ont des problématiques similaires, peut se révéler délétère et anéantir le bénéfice protecteur et thérapeutique que les professionnels attendent de la séparation.

La séparation est donc nécessaire au processus d'autonomisation qui commence dès la naissance et se poursuit par étapes dans l'enfance, l'adolescence et la vie d'adulte. Dans le cadre de la protection de l'enfance elle permet de protéger l'enfant lorsque ce dernier est exposé dans sa famille à un danger qui compromet son développement. La loi de 2007 s'est pourtant attachée à prévenir la rupture des liens, et à améliorer la continuité du parcours de l'enfant même lorsque la séparation est inévitable ou nécessaire.

2.1.2 Maintenir les liens pour éviter les ruptures

Si la séparation produit un effet thérapeutique, elle peut relever davantage de la rupture et du traumatisme qui l'accompagne. Selon l'Acte du séminaire du 5 mars 2012 : « La séparation est une rupture majeure, toujours une violence pour l'enfant et sa famille, même lorsqu'elle est inévitable et nécessaire, parce qu'il faut mettre l'enfant à l'abri, ou lorsque l'éloignement peut favoriser l'apaisement ou un travail sur la relation. » ⁵⁰ Michel SOULE, dans les années 60, lancera une phrase restée célèbre pour dénoncer la mise à l'écart des enfants des familles défaillantes : «La plus mauvaise des familles vaut mieux que le meilleur des placements! ». ⁵¹

⁴⁸ JOSEFSBERG R., « De la stigmatisation à l'innovation : quel avenir pour l'internat ? », Les Cahiers de l'Actif, n°306/307 citant SELOSSE J., « L'internat de rééducation »

⁴⁹ BATIFOULIER F., TOUYA N., .In opus cite

⁵⁰ Actes du séminaire du 5 mars 2012, « La loi du 5 mars 2007 a-t-elle amélioré la qualité de la prise en charge des enfants confiés en protection de l'enfance ? », consultable sur <http://www.social-sante.gouv.fr>

⁵¹ CHAPONNAIS M., .In opus cite

Pour Séverine Euillet : «Séparer un enfant de ses parents peut être synonyme de rupture ou de traumatisme, d'autant plus en protection de l'enfance, où le risque de traumatisme est perçu comme capital et peut devenir une contre-indication à une mesure de séparation. » Mais elle précise également que : «Lorsque l'indication de séparation a été clairement exprimée et posée, au bon moment, l'accueil a été bien vécu. L'accueil en urgence constitue, pour l'enfant et pour ses parents, un traumatisme dommageable». ⁵²

La territorialisation de notre action permettra justement de pouvoir penser la séparation non comme une rupture, mais comme une étape dans un parcours, et de prévenir les situations d'urgence.

Les séparations sont donc d'autant plus bénéfiques qu'elles ont été préparées et qu'un retour en arrière, souple et rapide, est possible. Or le SAPMF manque d'une capacité d'hébergement préventif. Le risque de séparation dans l'urgence s'en trouve accru, la séparation sera davantage vécue comme traumatisante.

Le Défenseur des droits note dans son rapport 2011 : « Parfois ce n'est pas tant la rupture qui fait le plus violence, mais la manière dont elle se fait, et ce qu'il advient ensuite. Elle est d'autant moins supportable pour l'enfant s'il ne la comprend pas, d'autant plus préjudiciable lorsqu'elle rompt brutalement le cours de sa vie d'enfant, génère de l'instabilité, l'insécurise, le malmène, lorsqu'elle interrompt soudainement une relation affective ou ne permet pas une continuité relationnelle, si elle se répète inconsidérément. »⁵³

Pour les éducateurs du service de SAPMF, l'éloignement temporaire d'un enfant de sa famille est anticipé comme une rupture du lien, puisque l'enfant mis à distance sera éloigné de l'ensemble de son environnement. Rupture également du lien avec son éducateur référent qui passera le relais au service de l'internat pour un accueil d'urgence ou au référent ASE si l'enfant est placé dans une famille d'accueil. En mettant en place une capacité d'hébergement temporaire et préventif sur les bassins d'Aubenas et de Privas, je faciliterai le maintien de l'enfant dans son environnement de vie, le maintien des liens avec son éducateur référent.

La Théorie de l'attachement fait une place importante à cette notion de référence: « Le professionnel prenant soin de l'enfant en protection, que ce soit l'éducateur référent d'une MECS ou l'assistant familial de la famille d'accueil, joue un rôle important auprès de lui

⁵² EUILLET S, 2010, .In opus cite

⁵³ Le Défenseur des Droits, rapport 2011, « Enfants confiés enfants placés : défendre et promouvoir leurs droits », consulté sur <http://www.defenseurdesdroits.fr>

comme adulte de référence, non pas au sens administratif du terme mais au sens d'un adulte constituant une ressource fiable ». ⁵⁴

Ce dossier note également que : « la théorie de l'attachement pose comme fondement à la constitution de la personnalité affective et sociale de l'enfant, la stabilité de la figure d'attachement identifiée comme repère intemporel, inflexible et intangible par l'enfant. Sans cette certitude d'existence éprouvée, l'enfant ne peut développer un attachement sûr ».

La question de l'éloignement se pose en outre pour l'accompagnement des enfants placés au sein de l'internat de VDB. Lorsque le projet personnalisé évolue vers un retour de l'enfant au domicile, et que ce dernier se trouve être à proximité d'Aubenas ou de Privas, il est très compliqué de travailler au retour progressif de l'enfant. Du fait de sa scolarité à VDB, il ne peut se rendre en semaine au domicile en raison des distances. Ce manque de souplesse est dommageable pour l'enfant, mais aussi pour ses parents, qui ne peuvent apprécier progressivement la réalité du retour en famille et de la reprise de la vie commune.

Le Défenseur des droits, dans son rapport de 2011, s'appuie notamment sur un rapport de la Cour des comptes qui met en lumière le nombre de ruptures connues par un jeune séparé de sa famille : « Pour une prise en charge d'une durée de un à trois ans, un tiers des jeunes a connu 2 placements et 12% ont connu 4 placements et plus. Pour une prise en charge de 6 ans et plus (soit la durée totale moyenne), 23% ont connu 3 placements et 54% 4 placements ou plus. » Il précise que : « Le parcours des enfants protégés, retracé dans leur dossier, est souvent long et chaotique. Il est fréquemment marqué par une succession de prises en charge émaillées de ruptures qui s'ajoutent aux séparations familiales initiales. Ces ruptures, qui traduisent à la fois les difficultés propres du jeune, l'épuisement des structures sollicitées, et l'incapacité à trouver une nouvelle solution adaptée, sont lourdes de conséquences. » ⁵⁵

Maintenir l'enfant sur son bassin de vie, en offrant une capacité de prise en charge multiple qui va de l'accompagnement au domicile à de l'hébergement, participe à la prévention de ces ruptures.

Les services SAPMF d'Aubenas et de Privas n'ont pas aujourd'hui de capacité d'éloigner l'enfant temporairement, en dehors de l'urgence, afin de permettre à ce dernier et à ses

⁵⁴ Dossier Thématique de l'ONED, coordonné par Nathalie SAVARD, 2010, « La Théorie de l'attachement : une approche conceptuelle au service de la protection de l'enfance »

⁵⁵ Le Défenseur des Droits, .In opus cite

parents de prendre du recul par rapport aux difficultés qu'ils rencontrent. Cette carence a un impact important pour le travail éducatif au quotidien : les éducateurs savent implicitement qu'il faut que « ça tienne », sans quoi la séparation se fera au prix d'un éloignement dans l'urgence, à distance de leur lieu de travail habituel, ce qui les obligera de surcroît, pour maintenir les liens avec le jeune, à se déplacer régulièrement à VDB. Se posera aussi la question de la scolarité, du soin...comme évoqué en première partie.

En milieu urbain, lorsqu'un enfant est placé en internat, les facilités de transport permettent de maintenir plus facilement qu'en milieu rural les liens avec ses parents. Mais en Ardèche méridionale, l'hébergement des enfants est synonyme d'éloignement géographique de leur bassin de vie dans 80% des cas (pour les enfants accueillis sur l'année 2014). Cela signifie que l'enfant a dû changer d'établissement scolaire, quitter son lieu de soin.... Pour certains enfants, qui ont connu de nombreux placements et déplacements, leur bassin de vie ne correspond plus toujours à celui de leur famille. Il est justement de ma responsabilité, en tant que Directrice, de participer à limiter la discontinuité de leurs parcours.

Dans certains cas, notamment en ce qui concerne les faits de délinquance, l'éloignement du bassin de vie peut être nécessaire. Cela représente une faible part des placements : nous n'avons en 2014 accueilli aucun enfant sous l'ordonnance de 1945.

Selon Boris Cyrulnik, les liens que l'enfant a tissés sont susceptibles d'être des facteurs de résilience pour l'enfant blessé par la vie et les ruptures : « Il est clair qu'après un traumatisme, rien ne pourra revenir comme avant. Mais ce qui est sûr c'est que tout enfant blessé peut tricoter des liens de résilience. Je m'explique : ces enfants blessés sont contraints à la réussite s'ils veulent s'en sortir. Ils doivent d'abord puiser dans les ressources internes qui constituent leur personnalité. Ensuite, et c'est capital, ils auront recours aux ressources externes, il s'agit en fait de toutes les mains tendues : un éducateur, un médecin, un ami, un parent. Ces personnes-là sont essentielles, car elles sont celles qui vont prouver à l'enfant meurtri que quelqu'un reconnaît enfin qu'il vaut quelque chose ».⁵⁶

Les liens de l'enfant avec son entourage, au sens large, sont susceptibles de devenir des étayages importants dans sa vie qui lui permettront de reprendre confiance en lui-même et dans la relation humaine.

La séparation du jeune d'avec sa famille, provoquée par le placement avec hébergement en internat à VDB, déracine dans le même temps le jeune des liens qui pouvaient être facteurs de résilience dans sa vie. Face à une situation douloureuse dans sa famille ou

⁵⁶ Interview de Boris Cyrulnik, <http://deployezvosailles.free.fr>

même maltraitante, le jeune a peut-être trouvé des mains tendues qui lui ont permis de se protéger, d'éprouver que la relation aux autres peut être source de sécurité.. La séparation devient un déracinement lorsqu'elle rompt ces liens.

Les situations des enfants que nous accueillons sont singulières, leurs besoins également. Dans certains cas l'éloignement du domicile familial, du danger, sera évalué comme nécessaire par les professionnels et au final le juge des enfants qui ordonnera un placement avec hébergement. Dans d'autres situations l'éloignement sera souhaité par les parents qui demanderont à l'ASE un placement contractuel. Dans certains cas un éloignement temporaire sera bénéfique pour apaiser une situation.

Aujourd'hui mon établissement doit évoluer pour permettre un accueil souple, adapté à la variété des situations, et à la réalité d'une zone rurale.

Il ne s'agit donc pas pour moi, en tant que Directrice, de prendre position entre les bienfaits de la séparation ou le maintien des liens avec la famille. Mais bien de doter mon établissement d'un outil flexible qui permette aux professionnels, aux juges, et avant tout aux familles et à l'enfant de trouver dans notre offre de service, la réponse la plus adaptée à leurs besoins et attentes.

2.1.3 Décloisonner SAPMF et internat pour s'implanter localement

Le cloisonnement des services entre SAPMF et internat peut être une source de difficulté pour les enfants accompagnés par ces services, puisque le passage de l'un à l'autre peut représenter une rupture. Rupture avec le service, l'éducateur référent, le chef de service et un changement de lieu puisque l'internat est à VDB et les SAPMF à Privas ou Aubenas.

Nous devons favoriser la continuité du parcours du jeune afin que la notion de référence prenne tout son sens. Nous serons ainsi en capacité d'adapter le parcours à l'évolution de la situation familiale, et de moduler davantage notre intervention en fonction du vécu quotidien des familles. Nous sortirons ainsi du « tout internat » ou du « tout domicile » pour aller vers une offre de service plus flexible et une meilleure gestion des tensions familiales, où le risque de passage à l'acte nécessite un éloignement temporaire. Ne pouvant prévenir ces crises par une mise à distance transitoire, nous sommes confrontés aujourd'hui à de vraies ruptures et à l'urgence. La séparation ne peut être préparée puisqu'elle implique aujourd'hui une organisation matérielle rédhibitoire : scolarité, soin, transport....

Sans compter que l'accueil d'urgence relève aujourd'hui d'un hébergement en internat, c'est-à-dire sur des groupes déjà constitués, et dont j'ai décrit les limites actuelles en

première partie. Nous pourrions ainsi adapter les parcours aux évolutions, aux difficultés des familles et davantage moduler notre accompagnement.

Ce décloisonnement permettra en outre de travailler la question de l'accueil séquentiel que nous ne pouvons offrir aujourd'hui faute d'une localisation adaptée des services d'une part, et d'une capacité d'accueil plus flexible entre l'hébergement et le suivi à domicile d'autre part.

Le décloisonnement des services apportera une réponse à ces adolescents pour lesquels le SAPMF a demandé un éloignement, qui n'adhèrent pas au placement et fuguent de l'internat. Le service est alors dans l'incapacité d'accompagner le jeune : en raison de la réalité de la distance géographique entre internat et lieu de fugue, et du refus de ce dernier d'être placé. Les équipes d'internat sont peu rodées au suivi de ces jeunes « hors les murs », et la réalité de la gestion quotidienne des groupes limite la capacité des équipes à se mobiliser pour l'accompagnement d'un jeune qui ne réside pas sur la maison d'enfants.

La loi du 5 mars 2007 prévoit que : « Le lieu d'accueil de l'enfant doit être recherché dans l'intérêt de celui-ci et afin de faciliter l'exercice du droit de visite et d'hébergement par le ou les parents et le maintien de ses liens avec ses frères et sœurs ».⁵⁷

Cette question se pose avec d'autant plus d'acuité sur un territoire rural où l'éloignement géographique est synonyme de déracinement.

David Payan est Directeur de la MECS « Communauté Coste » à Nîmes. Il s'est lancé il y a 6 ans, à la demande de son CA, dans la réorganisation de ses services et notamment d'un décloisonnement de l'internat et du Service d'Accompagnement Progressif en Milieu Naturel (SAPMN). Il explique que « l'idée est d'avoir dans chaque lieu un couteau suisse pour le soutien des familles en milieu naturel et pour l'hébergement avec des ressources multiples (internat, familles d'accueil...), en préservant la scolarisation par une proximité géographique ».⁵⁸

⁵⁷ lgifrance.gouv.fr, loi du 5 mars 2007, article 22

⁵⁸ SANSON STERN C., janvier 2014, « Le pari du positif », ASH, n°2844

2.2 Un contexte favorable

2.2.1 S'appuyer sur des expérimentations en cours

Le Gard est le département à l'origine de l'expérimentation du SAPMN dans les années 80. L'ONED note que c'est en 1990 que ce service a été inscrit dans le schéma départemental : « Le SAPMN du Gard a été expérimenté sur quelques situations au début des années 1980 dans le département et a été officialisé lors du premier schéma de l'enfance signé en 1990 ». ⁵⁹ Il n'est donc pas surprenant que ce département frontalier avec l'Ardèche soit à nouveau force d'innovation et de proposition. Afin de nourrir ma réflexion de directrice d'établissement, je me suis rendue dans une MECS de Nîmes : la Communauté Coste et leur analyse a largement inspiré mon projet.

Les ASH ont consacré un article en janvier 2014 à l'expérimentation menée par la Communauté Coste. En s'appuyant sur de nouvelles modalités de travail avec les familles, cette MECS a fait le choix de se réorganiser et de décroïsonner ses services d'internat et de SAPMN pour créer un service unique. Au début 2013, la MECS a lancé l'expérimentation de sa première Unité de Prévention, de Protection de l'Enfant et d'Accompagnement Familial (UPPAF). Le travail des éducateurs en a été profondément modifié : « ceux du SAPMN œuvrent désormais aussi en internat, et ceux de l'internat interviennent également à l'extérieur. Tous les éducateurs font un lever et une soirée par semaine, le reste du temps, ils se rendent dans les familles et assurent des accompagnements personnalisés ». ⁶⁰

Ce décroïsonnement permet en effet au service d'assurer une continuité de la prise en charge puisqu'il n'y a plus de « passage » d'un service d'internat à un service d'accompagnement à domicile. Les familles et les professionnels peuvent s'engager dans la construction d'une relation de confiance et ne changeront pas d'interlocuteurs au fur et à mesure que la situation et les besoins d'accompagnement évolueront. En revanche, cette réorganisation exige une grande adaptabilité des professionnels qui doivent être accompagnés afin de diversifier leurs modalités d'accompagnement. Comme le souligne les éducateurs de la Communauté Coste : « C'est hyper-intense. J'ai l'impression d'être sur le feu sans arrêt, observe la première. Nous refaisons de l'internat, mais nous sommes très souples sur notre disponibilité. C'est bien pour les usagers, mais il faut que ce soit viable pour les personnels ». ⁶¹

⁵⁹ oned.gouv.fr, SAPMN département 30

⁶⁰ SANSON STERN C., .In opus cite

⁶¹ SANSON STERN C., op.cit

Dans la banlieue grenobloise la Maison d'Enfant Le Kiosque a créé un service du même type que celui du Gard en 2003, afin d'offrir une alternative au placement et de permettre un accueil séquentiel des jeunes. Pour chaque jeune, un projet personnalisé est défini à son arrivée, afin d'établir les conditions d'accueil. « Avec les parents, la chef de service et l'éducateur référent déterminent le type d'accueil le plus approprié durant la semaine, le nombre de nuits que le jeune passera éventuellement sur place, les rencontres à organiser avec des partenaires tels que les collègues ou les services sociaux... Pour certains jeunes, comme Félix, poursuit Doriane Bastrenta, il est préférable de prévoir au départ un hébergement tout au long de la semaine pour mettre un peu de distance avec une mère omniprésente et pouvoir ainsi avancer. Pour d'autres familles, en revanche, la séparation est trop douloureuse et il vaut mieux mettre en place un accueil de jour ». Ce dispositif s'avère complexe pour les professionnels qui doivent travailler avec une multitude de modalités d'accueil, qui varient en fonction du projet individualisé. Or ce projet est réévalué tous les deux mois avec le jeune et sa famille. « En matière d'organisation, ce n'est pas simple, admet l'équipe éducative, qui doit jongler avec autant d'emplois du temps et de modes d'accueil différents qu'il y a de jeunes ».⁶²

Le décloisonnement des services, et la création d'un dispositif unique de protection de l'enfant, offre donc une réactivité au besoin des usagers et à l'évolution de ce besoin qui n'existe pas aujourd'hui sur l'établissement que je dirige. Au-delà de ce décloisonnement, l'implantation géographique de proximité d'un tel dispositif est source de continuité dans le parcours du jeune. Il évite le déracinement.

C'est également l'analyse faite par la MECS Le Kiosque dans la banlieue grenobloise : « le Kiosque offre aux familles une alternative au placement de leurs enfants, grâce à un accueil séquentiel qui permet d'éviter les coupures très pénalisantes avec leur environnement familial, scolaire et associatif. Un projet éducatif fondé sur l'implication des familles et des jeunes eux-mêmes ». « Avant, les gamins étaient accueillis à la semaine dans la MECS située à la montagne, et donc un peu isolée se souvient Doriane Bastrenta, la chef de service du Kiosque. Ils avaient du mal à retrouver leurs liens une fois dehors. Ils perdaient leurs copains, n'avaient plus d'activités dans des associations. Il fallait retravailler l'accueil en famille. Nous avons donc voulu créer un «sas», un lieu d'accueil et d'accompagnement au plus près des quartiers et des familles ».⁶³

Les MECS qui se sont structurées autour d'un projet de territorialisation reconnaissent qu'une telle organisation impacte fortement les équipes. En matière de compétences tout

⁶² CORMIER H., 2009, « Au cœur de la ruche », ASH, n°2638

⁶³ CORMIER H., op.cit

d'abord car les éducateurs d'internat doivent apprendre à travailler à partir du domicile, en lien avec les familles dans une logique de suppléance et moins de substitution. De plus, les équipes sont soumises à une plus grande flexibilité de leur modalités de travail ce qui peut être source de stress ou de difficulté d'adaptation pour certains professionnels auxquels je devrai, en tant que directrice, me montrer particulièrement attentive dans la conduite du changement.

L'hebdomadaire Les Actualités Sociales Hebdomadaires (ASH) note que la réorganisation du Kiosque amène: « Un mode de fonctionnement extrêmement souple pour les jeunes, exigeant et stimulant pour l'équipe ». ⁶⁴

Il ne s'agit pas d'amener une innovation parce qu'elle est à la mode mais bien en raison de sa pertinence et de la possibilité qu'elle amène à l'établissement de répondre au mieux aux besoins des personnes qu'elle accueille. Comme le souligne Miramon : « Pour être opérationnelle, l'institution sociale doit aujourd'hui disposer, à partir d'une action dominante, d'une large palette permettant de répondre aux besoins des populations reçues et de leur familles ». ⁶⁵

Une implantation locale sera également l'occasion de développer un réel travail de partenariat qui gagnera en pertinence puisque les enfants seront maintenus sur leur bassin de vie.

2.2.2 Relancer le partenariat par une culture du diagnostic partagé

Il me paraît essentiel d'inscrire la pratique de mon établissement dans un travail de partenariat. C'est une exigence en termes de légitimité de notre action mais également en rapport avec l'éthique sur laquelle je fonde ma vision du travail en protection de l'enfance. Comme le souligne Antoinette Chauvenet à propos du travail de réseau dans le secteur social : « c'est par la contradiction que l'on passe d'une pure inter-subjectivité, éventuellement consensuelle, à une certaine objectivité. Se construit à partir de là, à travers des débats systématiques et cumulatifs, une compétence fondée sur un ensemble de conduites raisonnées ». ⁶⁶

L'ANESM consacre une de ses recommandations de bonnes pratiques à l'ouverture de l'établissement « à et sur l'environnement ». ⁶⁷

Lorsque nos services seront décroisés et implantés localement, j'approfondirai le travail de partenariat. En m'appuyant sur le concept de « diagnostic partagé sur un

⁶⁴ Op.cit

⁶⁵ MIRAMON J.M., 2001, *Manager le changement dans l'action sociale*, Ed ENSP, Rennes, p 43

⁶⁶ CHAUVENET A., 1992, *La protection de l'enfance, une pratique ambiguë*, L'Harmattan, p77/78

⁶⁷ <http://www.anesm.sante.gouv.fr>, « Ouverture de l'établissement à et sur son environnement »

territoire », j'impulserai une démarche similaire. Selon Jean-François BERNOUX : « Dans une visée de développement social en effet, créer une dynamique d'acteurs est au moins aussi important que de connaître la réalité sociale à transformer. Faire un diagnostic implique par conséquent la participation du plus grand nombre des acteurs ». ⁶⁸

Je proposerai donc sur les bassins de Privas, d'Aubenas et de VDB, de mettre en place avec les partenaires locaux (enseignement, gendarmerie, acteurs du soin, acteurs de la protection de l'enfance, acteurs de l'insertion) des rencontres régulières qui permettent de réaliser un diagnostic, et de penser à plusieurs des voies d'amélioration de l'accompagnement des enfants et des familles. Le contexte est favorable aujourd'hui :

- d'une part le Conseil Général est confronté au blocage du système de protection de l'enfance en raison des listes d'attentes grandissantes pour les services du SAPMF.
- d'autre part, plusieurs tentatives de travail en réseau, autour du soin notamment, ont échoué en raison du manque d'interactions régulières des acteurs concernés.

A) Le Conseil Départemental : un financeur dans l'impasse

Le Conseil Départemental de l'Ardèche est actuellement confronté à un certain blocage du système local de protection de l'enfance. En effet, les services de SAPMF font face à une demande qu'ils ne peuvent absorber. À Aubenas et Privas, les deux services de SAPMF n'accueillent que 65% des enfants qui leur sont orientés par les juges et l'ASE dans un délais inférieur à 6 mois d'attente. Les juges des enfants ont récemment fait le choix, en imitant le fonctionnement de leurs homologues drômois, de « mettre au pied du mur » le Conseil Départemental et d'ordonner des suivis SAPMF sans vérifier préalablement la réalité des places disponibles sur ces services.

Les services locaux d'AEMO s'en trouvent impactés car le Conseil Départemental est contraint de confier le suivi des enfants à ce type de services, en attendant que des places se libèrent en SAPMF. Cela comporte un risque puisque l'AEMO n'est pas un placement, une incohérence pour les familles et pour le parcours des enfants.

Les chefs de services des trois unités territoriales de l'Ardèche méridionale (ASE) se sont récemment mobilisés en faisant remonter par courrier à la Direction enfance l'insuffisance des places de SAPMF. De plus, les référents ASE se heurtent aux familles qui ne sont pas nécessairement satisfaites de voir leur enfant placé à VDB, loin de leur domicile. Nous constatons ces insatisfactions au moment des visites de pré-admission à VDB, qui complique parfois grandement l'accueil et l'accompagnement des enfants.

⁶⁸ BERNOUX JF., 2005, *Mettre en œuvre le développement social territorial*, Dunod

En outre, l'exemple des expériences de désinstitutionalisation menées dans le Gard voisin, ainsi que les contraintes budgétaires du Département, ont conduit le Conseil Départemental à s'interroger sur l'efficacité de son dispositif de protection de l'enfance. Il a inscrit dans son schéma départemental Enfance Santé Famille 2014-2018 l'objectif de « travailler à affiner, en partenariat avec les MECS, les modes de prise en charge et de développer les modes alternatifs à l'accueil traditionnel ». ⁶⁹

Plusieurs réunions de travail avaient déjà eu lieu depuis 2010 entre les CA des deux Associations de Meysse et de VDB d'une part, et le CG d'autre part, afin d'évaluer les dysfonctionnements, les besoins, les contraintes et les pistes d'amélioration en sud Ardèche. Ces rencontres ont notamment été à l'origine du projet de fusion des deux établissements. Le Conseil Général, confronté au manque de fluidité du parcours des enfants entre internat et SAPMF, a demandé à l'association Le Phare en 2014 de faire des propositions de réorganisation des services dans l'objectif :

- De fluidifier les parcours des enfants et des familles afin de satisfaire aux listes d'attente en SAPMF
- De réduire le nombre de places d'internat

Le projet que je porte a donc bénéficié d'une attention particulière lorsque je l'ai présenté au responsable enfance en mars 2015, accompagné du Directeur Général de l'Association.

En fluidifiant le parcours de l'enfant, nous donnons à l'établissement les moyens d'optimiser le placement voire de réduire le nombre de journées d'hébergement, qui est de loin le plus coûteux (190 euro jour actuellement pour l'internat contre 95 euro pour le SAPMF).

Nous devons, en outre, développer le partenariat avec les services de l'AEMO et ceux de la Sauvegarde de l'Enfance. Actuellement, les rencontres avec ces services présents sur les trois sites d'intervention de mon établissement sont rares, car c'est l'ASE qui fait ce lien lorsqu'une situation d'AEMO s'oriente vers un placement. L'idée est d'ouvrir davantage mon établissement sur l'extérieur afin que la fluidité du parcours de l'enfant dépasse les frontières des services internes.

⁶⁹ www.ardèche.fr

B) Les partenaires locaux : le secteur du soin et de l'éducation spécialisée

a) *Les CMP et CMPP*

En 2014, l'Association Le Phare a été à l'initiative de deux regroupements entre les trois CMP de Privas et Aubenas, et de Meysse, les chefs de service de l'établissement et de l'ASE afin de mieux connaître les pratiques et les besoins de chacun. Il avait été convenu de mettre en place une réunion plénière biannuelle avec l'ensemble des acteurs et une réunion trimestrielle par site géographique à Privas, Aubenas, VDB et Meysse. Ces réunions n'ont pas perduré. Sont en cause le manque d'interactions régulières entre les acteurs de la protection de l'enfance et du soin psychologique. Et cela en raison de la situation des enfants qui évolue et passe d'un service et surtout d'un secteur géographique à un autre. Les acteurs ne collaborent que trop ponctuellement pour que soit possible et pertinente la mise en place d'un réel partenariat. Mon établissement n'a d'ailleurs à ce jour aucune convention de partenariat avec le secteur du soin. La territorialisation permettra de relancer cette mise en réseau qui est indispensable pour accompagner des jeunes aux difficultés multiples, qui mettent à mal les dispositifs actuels. J'ai par ailleurs rapidement constaté que, malgré la présence d'un CMPP à Aubenas et à Privas, il n'y avait aucun enfant placé en internat à VDB suivi par ce service. La distance géographique est en partie responsable mais pas seulement. En me mettant récemment en lien avec leur responsable, j'ai compris que leur procédure d'accueil commence par une demande de la part des parents, qui accompagnent leur enfant également au quotidien dans les rendez-vous proposés par le CMPP avec le pédopsychiatre, psychologue, orthophoniste, psychomotricien....suivant le diagnostic. Les professionnels du CMPP ne sont donc pas habitués à accueillir un enfant sans ses parents. Je soutiens donc qu'en travaillant localement, le partenariat sera facilité et cela commence par une meilleure connaissance réciproque avec les acteurs de chaque territoire. Ma demande auprès du CMPP a d'ailleurs rencontré un écho favorable car il constate également n'accompagner aucun enfant placé en MECS.

b) *L'enseignement spécialisé*

Le secteur de l'Ardèche méridionale est relativement bien doté en établissements et classes spécialisés :

- Sur le bassin de Privas sont présents un IME, un SESSAD, une CLIS.
- Le bassin d'Aubenas compte un ITEP, un SESSAD, une classe SEGPA, 3 CLIS.
- Le bassin de VDB ne possède aucun établissement d'enseignement spécialisé,

mais la municipalité a passé des conventions avec deux écoles albenassiennes afin de permettre aux enfants du secteur d'être accueillis en CLIS.

Il n'existe en revanche aucun établissement EREA en Ardèche.

Les équipes d'internat et de SAPMF collaborent avec ces établissements comme avec les établissements scolaires ordinaires pour préparer les inscriptions, mais également lors des équipes éducatives, synthèses scolaires... Ce travail permet à l'enfant de sentir que les professionnels sont en lien afin de soutenir son projet de scolarité. Mais la discontinuité des parcours entre les différents lieux de placement entraîne une discontinuité de ce réseau professionnel.

Impulser une culture du diagnostic partagé prendra tout son sens pour des dispositifs implantés localement, en liens réguliers avec les professionnels de chaque bassin de vie.

2.3 Conduire le changement

Ma prise de fonction en tant que Directrice de l'établissement de VDB s'est faite en situation que je qualifie de « crise ». Des faits graves de maltraitance ont été dénoncés. Comme le dit Edgar Morin, la crise est : « le moment décisif, dans l'évolution d'un processus incertain, qui permet le diagnostic ».⁷⁰ J'ai apporté des éléments de diagnostic dans la première partie de ce mémoire. Il s'agit maintenant d'en faire l'analyse et d'explicitier, à l'aide des théories managériales, les axes par lesquels je vais conduire le changement.

2.3.1 Le Phare : une Association avec de nouvelles ambitions

La fusion des établissements de Meysse et de ceux de VDB a donné lieu à une refonte du Conseil d'Administration. Beaucoup de membres ont quitté le bureau et le CA, ne se reconnaissant plus dans une association aux dimensions élargies et dans une vision plus « laïque » de la gouvernance. Jusqu'à la fusion, les Présidents des deux associations étaient des religieux issus des congrégations fondatrices. Un travail de communication important a été mené avec le projet de fusion afin de retrouver des adhérents. Cette campagne a permis à de jeunes retraités issus de postes à responsabilité dans le secteur de rejoindre le Bureau. Conscients des difficultés de l'internat, et du contexte de désinstitutionnalisation des politiques publiques au niveau européen et local, le CA et le Directeur Général m'ont demandé, à mon arrivée en tant que Directrice de l'établissement, de réaliser une analyse stratégique de la situation. J'ai donc présenté au CA ce travail avec le soutien du Directeur Général de l'institution. Mon projet de

⁷⁰ MORIN E., « Pour une sociologie de la crise », consulté sur internet sur [www.http//persee.fr](http://persee.fr)

restructuration a reçu l'aval des membres du bureau et a lancé l'élaboration de ce mémoire. Le CA s'est également positionné en faveur de la vente d'une maison à VDB qui a été récemment donnée à l'Association, ainsi que pour la fermeture et la vente d'une des deux villas de VDB. Cela permettra d'acquérir, sur ces deux sites, des locaux afin de redéployer des places d'hébergement sur Privas et Aubenas.

2.3.2 Remobiliser à partir d'un contexte de crise

Comme le dit Jean René LOUBAT : « L'approche des faits les plus graves montre que les dérapages sont inscrits dans le fonctionnement institutionnel de l'établissement ».⁷¹ Le mode de management est donc à interroger. Il est également un élément déterminant pour sortir de la crise et rebâtir une culture commune à même de garantir la qualité de la prise en charge. Le sens de l'action, sous-tendu par des valeurs communes, doit reprendre une place centrale dans les décisions des acteurs à tous les niveaux de l'organigramme.

Jean René LOUBAT insiste sur le fait que : « les dérapages peuvent être le fait d'individus isolés, mais la dissimulation de tels faits interpelle nécessairement le management de l'établissement, car un fonctionnement transparent ne doit pas permettre de masquer durablement de tels agissements ».⁷²

Or l'établissement de VDB connaît des dysfonctionnements importants qui se sont installés progressivement et ne sont pas le fait d'un professionnel dans un passage à l'acte sans lien avec le fonctionnement de l'institution. Jean René LOUBAT note que : « la violence naît de systèmes fermés, livrés à eux-mêmes et qui n'ont plus d'autres repères que ceux d'un leader émotionnel ».⁷³

En créant des dispositifs territorialisés capables d'offrir hébergement et soutien à domicile, je remets le besoin de l'enfant au cœur de la stratégie de l'établissement. Ce sera le socle qui permettra de conduire le changement et de faire face aux résistances, j'y reviendrai.

La mise en œuvre du changement demandera de sécuriser l'internat avec pour objectifs de :

- Pérenniser l'établissement face au risque de fermeture administrative
- Garantir la protection des enfants confiés et une prise en charge de qualité
- Réduire les risques psychosociaux pour le personnel
- Instaurer un climat suffisamment apaisé pour permettre le changement

⁷¹ LOUBAT JR., 2014, *Penser le management an action sociale et médico-sociale*, Ed Dunod, p 341

⁷² LOUBAT JR., .In opus cite, p 341

⁷³ Op.cit, p 345

Il s'agira donc, préalablement à la mise en œuvre du projet :

- de rétablir des procédures professionnelles explicites
- de redéfinir les fonctions de chacun
- de recréer des liens avec les partenaires notamment avec notre prescripteur, l'ASE
- d'impulser une démarche qualité
- de redonner aux salariés une capacité d'expression
- d'améliorer la circulation de l'information
- de redonner aux enfants et aux familles une place d'acteur et de citoyen dans le projet personnalisé.

La pérennisation de l'internat sera le moyen de redonner de la confiance aux équipes de professionnels. Sans cette confiance minimale, il est fort à craindre que les résistances soient trop prégnantes et empêchent tout changement.

Une fois éloigné le spectre de la fermeture administrative et du chômage, il s'agira de conduire le changement. Si les contraintes extérieures (politiques de désinstitutionalisation, caractéristiques du territoire) permettent en partie d'imposer une redéfinition des règles de fonctionnement, elles sont de loin insuffisantes à garantir le succès du projet. Comme le défend Philippe BERNOUX : « si les changements sont introduits sous contrainte de la concurrence ou de l'évolution des technologies, ils ne sont réalisés que lorsque ceux qui ont à les appliquer en comprennent et en acceptent le sens et en font l'objet de leur action ». ⁷⁴ Il soutient encore que « changer c'est transformer les manières de faire, les relations, les statuts dans l'entreprise, etc... ». ⁷⁵

Le projet de territorialisation et de décloisonnement des services implique bien d'amener les équipes d'internat et de SAPMF à modifier leurs pratiques : les éducateurs du SAMF devront à nouveau accueillir des enfants en hébergement, et les éducateurs de l'internat devront apprendre à travailler au domicile des enfants, dans une relation aux familles renouvelée.

Or il existe actuellement une certaine rivalité entre les services :

- Le SAPMF représente le service qui a le monopole du travail avec les familles, l'accès à ce service représente une promotion pour les éducateurs, le recrutement en interne impulse un mouvement des éducateurs les plus expérimentés et les plus qualifiés de l'internat vers ces services (le diplôme requis est celui d'éducateur spécialisé, le diplôme de moniteur éducateur n'est pas suffisant pour postuler) ; les conditions de travail sont moins contraignantes que celles de l'internat en terme d'horaires (travail du soir et du week-end). Les compétences

⁷⁴ BERNOUX P., 2004, *Sociologie du changement*, Paris, Ed Seuil, p 45

⁷⁵ op.cit, p 47

attendues sur ce service sont plus valorisantes : intervention dans les familles, capacité à s'extérioriser, rôle de médiation familiale.

- L'internat représente, lui, le service où les éducateurs débutants acquièrent une première expérience car la concurrence y est moins importante, nous avons des difficultés à recruter, notamment des éducateurs hommes, faute de candidats ; la réalité de la prise en charge exige des modifications régulières de planning ; les horaires de week-end et soirée sont plus contraignants ; l'accompagnement des enfants relève davantage de la substitution, ce qui fait naître des conflits avec les familles et entraîne une certaine dévalorisation des professionnels qui ont « le mauvais rôle ». Les arrêts de travail y sont plus fréquents, les formations ont été jusqu'ici moins nombreuses en internat qu'en SAPMF : sont en cause les choix institutionnels mais également les contraintes organisationnelles de l'internat.

Comment dans ce contexte parvenir à mobiliser les équipes autour d'une culture commune ? Comment donner du sens au changement et comment amener chacun à adhérer au projet ? C'est bien par le type de management que les acteurs pourront s'approprier le projet. Pour Philippe BERNOUX : « lorsqu'il est mieux pensé, mieux organisé, modernisé, en un mot plus relationnel, le travail non seulement est mieux accepté mais il est source de fierté et d'identification ».⁷⁶ Il s'agit bien pour moi, en tant que Directrice, de promouvoir une culture commune qui soit le fruit d'une pensée collective dont chacun puisse ressentir qu'il en est acteur et garant. Je me rapprocherai en ce sens de la notion de « changement négocié » développé par Jean-Marie MIRAMON : « dans ce cas de figure les pouvoirs sont répartis entre les collaborateurs et le directeur. Si ce dernier dispose du pouvoir hiérarchique, eux disposent également de certains pouvoirs : information, relations, compétences spécifiques... ».⁷⁷ Il souligne que ce type de management présente des avantages : la reconnaissance, le réalisme, la responsabilité des acteurs, mais aussi certains risques comme celui de voir le pouvoir du directeur remis en cause dans ce jeu « gagnant-gagnant », ou celui de l'utopie d'un changement qui « à force de vouloir tout concilier ne prend plus en compte la réalité ».⁷⁸ Les équipes sont aujourd'hui largement démotivées par une absence de projet fort et clair et elles ont un besoin important de reconnaissance et de valorisation de leur travail et de leur savoir faire. Mon rôle de Directrice sera donc d'impulser un mode de management qui permette au potentiel de chacun de s'exprimer. Cela prendra appui sur le renouvellement des relations de travail, par la création d'outils qui favorisent la rencontre,

⁷⁶ BERNOUX P., In opus cite p 41

⁷⁷ MIRAMON JM., .In opus cite p 92

⁷⁸ Op.cit, p 92

l'échange des pratiques, et le développement d'une culture commune et d'une identité nouvelle qui marie hébergement et accompagnement « hors les murs ».

Par ailleurs, le projet de décloisonnement et d'implantation locale des services ne peut être viable qu'en acceptant d'emblée que la mise en œuvre du projet s'inscrira dans le long terme. A court terme, il s'agira de réorganiser l'internat. Et à moyen terme de préparer le changement en respectant le fait qu'il passe, chez les personnes ou les groupes, comme le dit J.M MIRAMON «par une prise de conscience lente, parfois douloureuse, toujours riche quand elle est restituée dans sa globalité ».⁷⁹

2.3.3 Freins et leviers

La réorganisation des services (décloisonnement et territorialisation) rencontrera des freins au niveau de la culture professionnelle des équipes d'une part, et sur le plan organisationnel d'autre part.

Un tel décloisonnement demande en effet de lever les obstacles, les représentations réciproques, de faire naître une culture commune, notamment en ce qui concerne le travail avec les familles. L'implantation locale des services implique, elle, une réorganisation et une mobilité géographique de certains salariés.

En revanche, le projet pourra s'appuyer sur le diagnostic des équipes.

A) Les freins culturels et organisationnels

a) Des cultures différentes

Le décloisonnement des services représente un changement important pour des équipes qui ont un fort sentiment d'appartenance à la culture professionnelle de l'internat ou du SAPMF. Le projet doit intégrer en amont ces résistances au changement qui seront plus fortes sur l'internat que sur le SAPMF, ce dernier étant composé d'éducateurs souvent issus de l'hébergement. En revanche il exigera des éducateurs de SAPMF un retour à la prise en charge avec hébergement.

La culture professionnelle des équipes d'internat est imprégnée par le rôle de substitution que les éducateurs endossent au quotidien vis-à-vis d'enfants privés de leurs parents. La culture du « faire avec » renforce la proximité et les liens affectifs entre les éducateurs et les jeunes, dans un cadre qui est celui du quotidien, où tous les aspects de la vie de l'enfant sont partagés avec les adultes présents. La question de la responsabilité est très

⁷⁹ Op.cit, , p 89

présente en internat car les éducateurs sont dans la crainte de voir la leur engagée dans un acte usuel. Cela conduit à une forme de surprotection dans laquelle l'éducateur protège l'enfant autant que lui-même.

Pour un éducateur d'internat, travailler au domicile de l'enfant implique d'adopter une posture professionnelle axée sur la « coéducation », et d'abandonner en partie le rôle du parent de substitution. Dans le cadre du travail en SAPMF, il s'agit pour l'éducateur de mettre en lumière les carences qui ont conduit au placement et de travailler cela avec les parents.

En internat, l'enfant est séparé de son parent qui a été jugé incapable de le protéger. Pour l'éducateur d'internat la représentation du parent n'est pas la même.

Pour faire évoluer les représentations réciproques des pratiques de l'internat et du SAPMF je m'appuierai sur deux axes :

- la formation dont l'objectif sera l'acquisition de savoir-faire nouveaux
- la création de groupes de travail afin de promouvoir une certaine acculturation entre les services

b) une nécessaire mobilité géographique

L'implantation locale et le décloisonnement des services exigeront une mobilité géographique de certains salariés, de l'internat notamment, qui devront se délocaliser. La fusion a permis la refonte des contrats de travail et la mobilité a été introduite dans les clauses. Malgré cela, une négociation avec les IRP sera nécessaire afin de rechercher une cohérence avec les lieux d'habitation des salariés : certains éducateurs postulent déjà en interne pour se rapprocher de leur bassin de vie.

B) Un levier : le diagnostic des équipes

Le contexte de crise que traverse l'internat de VDB a donné lieu au mois de septembre 2014 à la décision du CA de l'intervention d'un consultant. Et cela afin d'envoyer un signal fort aux partenaires et aux financeurs et de convaincre, en externe, mais également en interne, que l'Association avait bien pris la mesure des difficultés. Ce travail, auquel les équipes ont été associées, s'est déroulé sur 2 mois et a donné lieu à la création d'un comité de pilotage. Les équipes et les enfants ont été sollicités à travers des questionnaires (Annexe III).

L'analyse de ces questionnaires a révélé que les besoins étaient les mêmes du côté des éducateurs que des enfants :

- Améliorer la communication
- Redéfinir les règles et les respecter

Par ailleurs, les comptes-rendus de la Délégation Unique du Personnel (DUP) font ressortir les interrogations et les inquiétudes des représentants du personnel sur les risques psychosociaux encourus par les personnels de l'internat.. Le taux d'occupation est actuellement à 80% sur l'internat et les équipes craignent une fermeture. En réunion d'équipe éducative, les éducateurs font le constat que les distances géographiques sont un frein à l'accompagnement de qualité et que l'organisation actuelle des services manque de souplesse.

De leur côté, les équipes du SAPMF et notamment les cadres intermédiaires, exposent en réunion d'encadrement leurs difficultés quotidiennes à ne pouvoir proposer d'accueil préventif aux familles qui rencontrent une difficulté temporaire.

Je m'appuierai sur l'expertise des équipes afin de conduire le changement car, comme le souligne Philippe BERNOUX : « Il n'y a acceptation du changement que lorsque les acteurs sont convaincus de la nécessité de ce changement, et qu'ils peuvent donner leur avis sur le type de changement qui doit avoir lieu ».⁸⁰

La mise en place de groupes de travail transversaux, qui rassemblent les services du SAPMF et de l'internat, sera l'occasion de valoriser le diagnostic des équipes : quel état des lieux font-elles de la prise en charge, de ses limites ? De quels outils ont-elles besoin ? Il servira également à mobiliser les équipes autour de la réécriture du projet d'établissement dont elles auront participé à bâtir les fondements.

2.3.4 Vers un changement de posture professionnelle : s'appuyer sur les compétences des familles

Rappelons que « le Québec a réduit d'environ 50% le nombre de ses placements en 20 ans, sur la base notamment de ce pari sur les compétences parentales ».⁸¹

Le projet que j'entends mettre en œuvre a pour objectif de maintenir l'enfant sur son bassin de vie afin de fluidifier son parcours, et de prévenir le déracinement qui accompagne généralement le placement, en zone rurale. Dans un contexte de raréfaction des budgets publics, j'entends également réduire le nombre de journées de placement, grâce au décloisonnement des services, qui nous dotera d'une offre plus souple, plus

⁸⁰ BERNOUX P., .In opus cite, p273

⁸¹ QUINAUT L. Directrice Générale des Services d'Ille-et-Vilaine, VALLENCE D-DGS de Meurthe et Moselle, YVIN P. DGS de Seine-Saint-Denis, «L'action sociale: boulet financier ou renouveau de la solidarité»appel soutenu par un grand nombre de DGS de l'ensemble de la France www.cg54.fr

réactive. L'enfant maintiendra les liens qu'il a construit dans son environnement ce qui favorisera la résilience.

Mon projet sous-tend donc une approche renouvelée du travail avec les familles.

Actuellement, l'établissement de VDB répond aux exigences des lois 2002.2 et 2007. Les parents sont informés et associés au projet personnalisé de l'enfant. Mais nous demeurons dans une certaine posture d' « expert », qui limite les parents dans leur capacité à redevenir le véritable acteur du parcours de leur enfant. Cela se retrouve dans les pratiques de l'internat, accentué par le rôle de substitution qu'ont les éducateurs. Les « réunions famille », organisées toutes les 6 semaines, ont une forme éloquente à ce sujet : la première demi-heure est réservée aux professionnels (référént ASE, psychologue de l'institution, chef de service éducatif et éducateur référént de l'enfant) qui font le point sur l'évolution de la situation. Dans la deuxième demi-heure nous « accueillons » les parents : ils entrent dans une salle où les professionnels se lèvent pour les saluer et se rassoient pour leur donner les dernières informations sur le parcours de leur enfant. Ce dernier est invité ensuite à rejoindre l'assemblée.

Le fonctionnement de ces réunions montre bien que la dissymétrie des places est encore très prégnante dans nos pratiques. Nous demeurons pourtant dans une relation « aidé-aidant » et il ne s'agit pas de mettre tous les intervenants sur la même marche. D'autant plus que nous sommes sur l'internat à 100% dans le cadre de mesures judiciaires, ce qui signifie que le placement est contraint, qu'il ne vient pas d'une demande. De ce fait les conflits de loyauté sont nombreux et limitent la capacité de la séparation à ramener de la sérénité dans la sphère familiale.

Nous devons donc réinterroger nos pratiques dans le sens d'une plus grande confiance faite aux familles dans leur capacité à trouver elles-mêmes les moyens d'agir sur leur parcours.

Le concept d' « empowerment », développé par Yann LE BOSSE, est en lien direct avec cette question. Pour cet auteur : « L'exercice d'un pouvoir d'influence sur le cours des événements implique que l'on puisse déterminer la direction du changement que l'on cherche à provoquer. Dans le contexte des pratiques sociales, cela signifie que les personnes concernées doivent être au cœur de la définition du changement anticipé ».⁸²

Selon Guy AUSLOOS, chercher ce que les familles ont comme compétences suppose de la part des professionnels de « chercher ce que les parents savent faire, plutôt que de s'appesantir sur les fautes, les difficultés, les échecs ; c'est faire circuler l'information qui permettra les innovations, passer de la famille coupable à la famille responsable, famille

⁸² LE BOSSE Y., 2003, « De l' « habilitation » au « pouvoir d'agir » : vers une appréhension plus circonscrite de la notion d' « empowerment », *Nouvelles pratiques sociales*, vol 16, n°2, p30-51

qui a des responsabilités et qui est capable de les prendre(...) cela signifie qu'elle ne sait peut-être pas tout faire, mais qu'elle a des compétences ». ⁸³

La formation sera le principal vecteur qui amènera les professionnels à modifier leurs représentations de la famille dans ses capacités à être actrice de son parcours. Cela a été initié avec le SAPMF qui a suivi en 2014 une formation (3 journées) sur la Clinique de concertation. Nous avons par ailleurs été sollicités par la MECS du Colombiers à Loriol (Drôme) pour qu'un éducateur participe en 2015 à une formation sur la place de la famille dans le travail d'internat. Mais c'est au niveau de l'ensemble de l'établissement, et notamment de façon transversale entre internat et SAPMF, qu'il nous faudra mettre en place l'acquisition de nouvelles compétences.

La séparation est donc nécessaire pour protéger l'enfant lorsque ce dernier est exposé dans sa famille à un danger susceptible de compromettre son développement.

Le maintien de l'enfant dans son environnement peut lui permettre de s'appuyer sur les liens qu'il a tissés, et qui sont susceptibles de devenir des facteurs de résilience et de lui permettre de se protéger des difficultés qu'il traverse en famille.

Ma responsabilité de Directrice, est d'adapter mon établissement à la réalité d'un territoire rural, car dans ce contexte, le placement est synonyme de déracinement pour l'enfant, même lorsque la séparation est inévitable. Le décloisonnement des services sera le moyen de nous implanter localement afin de garantir une plus grande continuité du parcours de l'enfant. Mon plan d'action sera axé sur la fermeture d'une villa à VDB et la création de deux dispositifs à Privas et Aubenas possédants une capacité d'hébergement. Ainsi, sur les trois sites de mon établissement, les équipes seront amenées à intervenir à domicile.

⁸³ DELUMEAU J., 1983, *Le péché et la peur ; la culpabilisation en occident Xlle-XVIIe siècle*, Fayard, Paris.

3 Troisième partie : s'implanter localement pour mobiliser les ressources de l'enfant et de sa famille

Le projet que je vais mener s'articule autour de :

- la réorganisation de l'internat de VDB qui permet de sauvegarder ce service
- la mise en place d'un dispositif décloisonné qui permette hébergement et suivi à domicile à Aubenas, Privas et VDB.

En s'appuyant sur les partenaires déjà impliqués dans la démarche, nous mettrons en place un diagnostic partagé sur chaque bassin de vie. Nous avons travaillé en interne pour faire évoluer les représentations des familles avant d'envisager la mise en œuvre du projet, qui sera effective en avril 2016 avec l'ouverture des trois dispositifs territorialisés.

3.1 La refonte du projet d'établissement : le moyen de mobiliser les équipes

3.1.1 S'appuyer sur les leviers et lever les freins

Décloisonner les services du SAPMF et de l'internat implique de permettre une acculturation entre les pratiques et les représentations des équipes. Les éducateurs du SAPMF d'Aubenas et de Privas sont issus au deux tiers des services d'internat, et cette mutation a représenté pour eux une certaine « promotion ». Il a donc fallu veiller à ce que le projet ne soit pas perçu par le SAPMF comme une « déqualification ». Pour cela j'ai créé des groupes de travail regroupant les services du SAPMF et de l'internat, afin de mixer les équipes et d'apporter de la transversalité. Ces groupes ont été animés par les chefs de services, dont le rôle est central pour impulser une nouvelle dynamique. Ils ont en premier lieu permis aux équipes de poser leur propre diagnostic sur les carences de l'organisation de la prise en charge dans leurs services respectifs : manque de capacité d'hébergement préventif en SAPMF, et manque de souplesse de l'internat pour le retour en famille. Cette première étape a été un succès et elle a impulsé une dynamique de projet. Dans un deuxième temps les équipes ont partagé leurs expériences : les chefs de services ont été chargés de veiller à ce que les rivalités s'estompent au profit de la mise en lumière d'un besoin réciproque entre les services : l'internat a besoin de travailler à domicile et le SAPMF a besoin d'héberger.

Ces groupes de travail se sont organisés comme suit :

	Composition des groupes				Total
Groupes	SAPMF Aubenas (3 éducateurs)	SAPMF Privas (3 éducateurs)	Internat groupe jeune (5 éducateurs)	Internat groupe ados (5 éducateurs)	16
Groupe 1	2	1	3	2	8
Groupe 2	1	2	2	3	8

Cette organisation par groupe a permis de gommer l'appartenance à un service et de commencer à impulser une pensée en termes de dispositif décloisonné.

Ils se sont réunis une fois par mois durant 6 mois à compter d'avril 2015 en alternant les sites de Privas, VDB et Aubenas.

Parallèlement il a été impératif d'identifier les personnels à même d'être « moteurs » dans le projet et sur lesquels je pouvais m'appuyer, ceux qui appartenaient aux « passifs » et ceux susceptibles d'être des « opposants ». Les entretiens annuels d'évaluation sont en place depuis deux ans dans l'établissement, mais ils sont davantage une mise en conformité avec les outils modernes de management, qu'un réel levier pour mobiliser les équipes. En lien avec les IRP, j'ai inclus dans les grilles de ces entretiens des items permettant d'évaluer la capacité des personnels à se mobiliser pour le changement, les appréhensions, les compétences mobilisables et à acquérir, notamment en termes de travail avec les familles, et les oppositions.

Je distingue deux catégories de professionnels:

- Les jeunes professionnels (ils représentent 2/3 des éducateurs d'internat) : ils sont susceptibles d'être moteurs dans le projet car leur manque d'expérience les met particulièrement en difficulté face à des jeunes qui testent le cadre.
- Les éducateurs plus anciens auxquels il a fallu être particulièrement vigilant car, bien que minoritaires, ils bénéficiaient d'un certain leadership auprès des jeunes professionnels de par leur expérience. Pour la faisabilité du projet, ces éducateurs devaient en majorité adhérer au changement. Il était risqué de penser que je pouvais m'appuyer sur la seule catégorie de jeunes professionnels : les plus anciens se seraient sentis mis à l'écart ou dépassés par les évolutions attendues et auraient alors pu s'opposer au changement. J'ai donc mobilisé les chefs de service afin de réaliser un travail de valorisation de ces professionnels et les rassurer sur leurs capacités à s'inscrire dans le changement. Leurs appréhensions se situaient essentiellement autour de l'intervention à domicile, du travail avec la

famille dans une logique de coparentalité. Grâce aux groupes de travail et à la formation, ces professionnels ont globalement pu s'inscrire dans le projet. Si certains sont encore en difficulté, ils sont néanmoins largement minoritaires.

Les IRP étaient inquiets du devenir de l'internat de VDB comme le montrent les comptes-rendus des réunions de la DUP. Cette inquiétude les poussait dans une posture vindicative vis à vis de la direction. Mais ils étaient également avides de propositions et se sont montrés ouverts aux réflexions pour trouver une issue à la crise. Ils ont donc été un allié pour le projet, et leur donner un rôle important a été un moyen de mobiliser l'ensemble des personnels. Je les ai impliqués dans la refondation des grilles d'entretiens annuels d'évaluation, mais également dans leur capacité à poser un diagnostic de la situation. J'ai également mis en place un questionnaire à l'attention de l'ensemble du personnel, en lien avec les IRP et les chefs de service, afin de nourrir le diagnostic en cours. Cela a été aussi le moyen de favoriser l'écoute afin de faire le deuil d'un passé douloureux dans lequel une dévalorisation quotidienne des agents était en place.

Il s'agit d'accompagner les « acteurs » opposants, comme l'explique J.M Miramon, afin qu'ils franchissent les paliers de :

« - la négation et du refus (le changement qu'on me propose est sans intérêt),
- la soumission, culpabilité (je ne suis plus adapté)
- l'éveil (les faits sont là, la réalité est incontournable),
pour arriver au palier de l'intégration (je deviens moi-même acteur du changement) ».⁸⁴

Il faut donc valoriser dans les groupes de travail les éléments moteurs, mais également le franchissement de ces paliers par les personnels au départ opposants au changement.

Afin de redonner une image positive aux équipes de leur travail, notamment en internat, je veillerai à ce que le rapport d'activité ainsi que la réunion générale de l'Association, qui réunit les deux établissements en fin d'année, soit l'occasion de valoriser les réussites, les projets menés avec les enfants (camps ski, projet moto, camp pêche...).

Je me suis enfin appuyée sur l'expérience menée dans le Gard, au sein de la Communauté Coste, pour mobiliser les équipes en donnant un exemple réussi de projet de décloisonnement des services. Chaque groupe de travail a été amené à rencontrer durant une journée les équipes de cette MECS de Nîmes. Les rapports que j'entretiens avec eux depuis notre première rencontre ont favorisé ces échanges.

⁸⁴ MIRAMON JM., .In opus cite p 89

3.1.2 Faire évoluer la représentation des familles

La formation a été l'axe principal par lequel je suis passée pour faire évoluer les représentations des familles. Cette question est majeure en internat en raison d'une culture de la « surprotection » et du faible niveau d'intervention au sein des familles, relativement au SAPMF. Mais ce dernier travaille aujourd'hui avec une vision de la famille qui reste basée sur l'expertise, et la capacité des éducateurs à mettre en lumière et à dénouer la problématique familiale, qui a précisément conduit à leur intervention.

Tout l'enjeu a été de créer une culture commune aux services, afin que chacun évolue vers une représentation de la famille et de notre intervention, qui réserve une plus grande place aux compétences de cette dernière. Ainsi, nous dépasserons les rivalités qui existent entre les équipes pour aller vers un autre modèle, d'autres représentations, qui ne seront pas l'apanage du SAPMF. Aujourd'hui chaque service a une approche qui lui est propre du travail avec les familles. La formation me permet de dépasser ces rivalités en apportant une autre vision de la posture professionnelle vis-à-vis des familles, qui se nourrit des apports de chaque service, de chaque culture professionnelle. Ainsi les éducateurs sont valorisés et sortent d'une concurrence interservices stérile.

En lien avec le DG, et après discussion et implication des IRP, j'ai proposé d'axer le plan de formation des deux prochaines années sur la question du travail avec les familles. Impulser une évolution des représentations demande d'inscrire le changement dans le temps, avec des va et vient entre la théorie et la pratique. Je me suis appuyée sur la formation à la clinique de concertation déjà engagée, pour l'étendre à l'ensemble des équipes éducatives. L'Association française pour la clinique de concertation a été créée en 2008, elle a pour objet de promouvoir la méthodologie nommée « clinique de concertation ».⁸⁵ La formation repose sur l'acquisition de cette pratique, qui propose de permettre à la famille de se réapproprier son parcours au sein des services sociaux et de retrouver une place d'acteur. Pour cela, elle s'appuie sur la réalisation d'un « sociogénogramme » (Annexe IV). Ce dessin, fait à main levée avec la famille, permet de rendre compte de la « force convocatrice » de ses membres « en s'attachant davantage à la trace de ces activations et leurs représentations qu'à leur qualité ».⁸⁶ La formation peut se dérouler sur plusieurs modules espacés les uns des autres de quelques mois pour permettre précisément une évolution de la pensée et des expérimentations sur le terrain. Elle se compose de séances « plénières » avec l'ensemble des personnels, et de séances en groupes restreints. Cela permet de mixer les équipes ainsi que des mises en

⁸⁵ <http://concertation.net>

⁸⁶ Op cite

situation. Le formateur propose de mettre en pratique en séance plénière une clinique de concertation en invitant une famille.

Dans un second temps, j'ai impulsé un travail sur le projet de service afin de redéfinir la place faite aux familles dans les « réunions familles » organisées sur l'internat ou les synthèses en SAPMF. Avec la mise en œuvre du projet et le décloisonnement des services, ces réunions seront fusionnées et renommées. Cela sera facilité si nous avons une culture commune de la place faite aux familles. Je me suis appuyée sur les groupes de travail pour impulser une réflexion sur la modification de ces réunions.

J'attends donc de la formation et des groupes de travail une redéfinition de la place des familles : nous devons inclure la famille à chaque étape de la construction de son parcours. Et donc dans tous les temps de réunion la concernant.

Les services de l'ASE évoluent également dans ce sens. Les Commissions Enfance et les réunions de synthèses se déroulaient jusqu'ici en dehors de la présence des parents. Le Conseil Départemental souhaite faire évoluer sa pratique. Je lui ai donc proposé de travailler cette question conjointement en participant à une clinique de concertation. Car le principe d'une clinique de concertation est justement d'inviter les partenaires qui interviennent auprès d'une famille. Le fait de retrouver la même approche chez notre principal prescripteur et financeur, est de nature à faire évoluer les représentations des familles et à envisager différemment leur capacité à être actrices de leur vie.

Notre politique managériale doit être en cohérence avec cette nouvelle approche des familles et de leur capacité à être actrices de leur parcours. Dans la même « philosophie », nous devons accompagner les équipes pour qu'elles deviennent actrices du changement. Cela suppose de prendre en compte leur expertise, leurs avis, leurs idées.

3.1.3 Préparation du projet

La mise en œuvre du projet, l'ouverture des dispositifs décloisonnés à Aubenas, Privas et VDB, se fera en Avril 2016. Les équipes, soutenues par la formation et par une valorisation de leurs pratiques, seront prêtes pour la phase opérationnelle du projet. Néanmoins, cela implique des changements majeurs dans le fonctionnement et l'organisation qui demande une préparation conséquente.

Je m'appuierai en premier lieu sur les cadres intermédiaires. Les trois chefs de service sont un vecteur essentiel de mobilisation et de communication auprès des équipes. Depuis la fusion, les réunions cadres sont organisées chaque lundi comme suit :

- 2 réunions par mois avec l'ensemble des cadres
- 2 réunions par mois par établissement : VDB et Meysse en présence des psychologues

Mais cette organisation est lourde et peu efficace, 1 réunion par mois de l'ensemble des cadres semblerait suffire et c'est l'organisation qu'a choisi de mettre en place le DG pour la rentrée 2015. J'ai profité du créneau disponible d'un lundi par mois pour instituer une réunion qui est consacrée au projet et à sa mise en œuvre.

Le projet consiste donc à redéployer 12 places d'internat de VDB en places d'hébergement sur Aubenas et Privas. Parallèlement, il s'agit de permettre à l'internat de VDB d'intervenir à domicile.

Le dispositif sera renommé afin de ne plus faire apparaître le nom de SAPMF et d'internat. Car il s'agit bien de créer, par redéploiement des places et des personnes, un dispositif qui sera à même d'offrir des places d'hébergement et une capacité d'accompagnement à domicile sur chaque bassin de vie. Si ce dispositif amène une certaine souplesse, il me faudra veiller à donner des repères aux professionnels afin d'identifier les différentes situations qui peuvent conduire à héberger un enfant. Quelle est la frontière entre un accueil d'urgence, un accueil préventif et un éloignement de plus longue durée ? Les personnels éducatifs auront besoin de ces repères pour soutenir leur réflexion. Je différencierai donc cinq types d'accompagnement (annexe V):

- L'accompagnement à domicile
- L'accueil séquentiel
- L'hébergement préventif
- L'hébergement d'urgence
- L'hébergement long

Il n'y a pas de recette toute faite en ce qui concerne les va et vient d'un enfant entre le domicile et l'hébergement, l'accueil séquentiel, préventif...la souplesse du dispositif permettra une créativité qui facilitera la prise en compte de chaque enfant dans sa singularité. A VDB, 12 places d'internat « classique » seront maintenues et 4 places de SAPMF seront créées par redéploiement (Annexe VI). Les enfants de l'internat seront au fil du temps de plus en plus des enfants issus du bassin de vie de VDB, et pour certains, ils pourront bénéficier d'un accueil séquentiel dont les modalités seront à définir avec la famille dans le projet personnalisé.

Dans chaque dispositif, les réunions d'équipes seront maintenues (3 heures par semaines) et permettront à l'équipe (éducateurs, chef de service et psychologue) de faire le point sur la situation de chaque enfant.

La gestion des ressources humaines est un enjeu majeur du projet car certains personnels vont voir leur lieu de travail modifié. Afin de composer des équipes qui soient équilibrées et opérationnelles, je m'appuierai, en lien avec le IRP, sur une grille qui comportera plusieurs items :

- Lieu d'habitation
- Capacité à se mobiliser dans le projet : opposant, passif, moteur
- Capacité à travailler en internat
- Capacité à travailler en lien avec les familles

Les contrats de travail ont été refondus avec la fusion et des clauses de mobilité ont été incluses, ce qui facilitera la démarche en cas de litige.

La réorganisation de l'internat de VDB ne suffira pas, à elle seule, à recréer un climat de travail apaisé. Certes l'internat est sorti de la crise grâce notamment à l'intervention d'un consultant extérieur, mais les équipes sont encore fragiles. Dans ces conditions, le changement peut rencontrer d'autant plus de résistances. Les personnels se tourneront vers l'avenir et adhéreront au projet, lorsqu'ils auront le sentiment que le passé est pris en compte. C'est dans cette perspective que j'ai opté pour mettre en place à mon arrivée :

- La rencontre de chaque salarié de l'internat au cours d'entretiens individuels dont l'objectif était d'être dans l'écoute et de rassurer.
- Une réunion générale de l'internat, en ma présence, dans laquelle les salariés ont réalisé une frise sur papier avec les événements marquants des dix dernières années. Cet exercice avait pour objectif de partager et de valoriser ce que les équipes avaient traversé, et de me permettre d'évaluer la capacité des personnels à dépasser la crise.

Dans cette crise qu'a traversée l'internat, des actes de maltraitance ont été dénoncés par des partenaires extérieurs. La Direction avait semble-t-il nié certains faits, en tout état de cause les procédures de contrôle et de sanction n'étaient plus appliquées.

J'ai donc également remis en route les procédures de contrôle :

- Mise en place de fiches d'événements indésirables
- Présence d'un cadre à chaque relève
- Entretien disciplinaire le cas échéant

Car les résistances pourraient venir davantage de la non prise en compte et de la non gestion de l'histoire institutionnelle, plutôt que du changement en lui-même. D'autant plus que les équipes éprouvent au quotidien l'impasse dans lequel se trouve l'internat, et qu'à ce titre le changement est une opportunité pour elles.

L'établissement a également besoin de voir les règles exister c'est-à-dire appliquées, et que le non respect de ces règles soit sanctionné.

L'objectif est de :

- Rassurer sur le risque de fermeture administrative
- Améliorer l'image que les salariés ont de leur travail
- Redéfinir les zones de pouvoir en faisant respecter les règles et procédures

Il s'agira ensuite de recréer un leadership en impulsant un projet mobilisateur pour l'internat. L'enfant et son besoin doivent être remis au centre de toute la démarche managériale, au centre de toutes les actions menées à tous les niveaux de l'organigramme. C'est le point d'ancrage par lequel l'établissement doit retrouver le sens de l'action.

Un nouvel organigramme sera mis en place, en cohérence avec la territorialisation de notre action. Il aura aussi l'avantage de réduire les déplacements des chefs de service puisque plus qu'un seul sur les trois sera sur deux sites (Annexe VII).

3.2 Impliquer les équipes et les partenaires par une communication d'envergure

3.2.1 Convaincre en externe

La crise qu'a connue l'internat a plongé nos partenaires dans une certaine méfiance vis-à-vis de nos pratiques. L'intervention d'un consultant extérieur a été un message fort envoyé à ces partenaires, sur la prise de conscience et la volonté de l'Association de remettre l'établissement dans le sens du respect des bonnes pratiques et de la bientraitance. Mais cela n'est pas suffisant. L'établissement s'est fermé sur lui-même ces dernières années et nous avons besoin aujourd'hui d'ouverture et de transparence.

C'est dans cet objectif que j'organiserai une journée porte ouverte à l'occasion de la fête de fin d'année de l'internat en invitant nos partenaires (Mairie, ASE, Juge des enfants, CMP, gendarmerie, enseignement spécialisé, Education Nationale). Les enfants, aidés par les éducateurs, prépareront un spectacle qui sera suivi d'un apéritif dînatoire au sein de l'établissement. Ce type d'événement est de nature à redonner de la fierté aux équipes, à valoriser nos pratiques et à renforcer la cohésion d'équipe et les liens avec les enfants.

Les réunions que nous avons eues ces derniers mois, le DG et moi-même, nous ont donné l'assurance que le projet serait validé par les autorités de tarification. Le Conseil Départemental s'est engagé dans la réflexion qui a été la nôtre autour de la refonte du projet d'établissement. Il s'est également engagé, auprès de l'Association, à donner son autorisation officielle lorsque le projet lui serait présenté par écrit. Le projet a été rédigé

récemment et il vient d'être soumis aux financeurs dont nous attendons le retour. La Protection Judiciaire de la Jeunesse a été moins présente car elle ne finance qu'à la marge mon établissement, mais elle a donné un accord de principe sur la mise en œuvre du projet.

La réorganisation des services telle que je l'envisage est de nature à transformer en profondeur la manière de travailler avec nos partenaires, et en premier lieu avec les juges des enfants. Ces derniers vont devoir s'approprier cette nouvelle organisation afin que leur discours auprès des parents soit en cohérence avec le type d'accompagnement que nous proposons. Cela est valable de la même manière pour le Conseil Départemental dans le cadre des placements administratifs. Aujourd'hui, les services de SAPMF se voient confier directement l'enfant par le juge des enfants, tandis que ces derniers confient à l'ASE la responsabilité de l'exécution du jugement. L'enjeu est de permettre à l'ASE et aux juges des enfants de comprendre qu'en plaçant l'enfant au sein du dispositif sur son bassin de vie, des allers et retours vont être possibles entre le domicile et le service.

Pour convaincre ces partenaires j'ai demandé l'appui de l'Association au cours d'une réunion organisée en décembre dans nos locaux. Nous avons l'habitude de recevoir chaque année les juges des enfants mais les échanges sont assez informels. J'ai donc établi pour cette réunion un ordre du jour que nos partenaires ont reçu en amont, ainsi se sont-ils préparés à la teneur des échanges. La présence du Président marquera auprès de nos partenaires l'engagement de l'Association dans ce projet. Suite à cette réunion, j'enverrai un compte rendu aux partenaires présents ainsi que la plaquette de présentation du nouveau dispositif d'Aubenas et de la réorganisation de l'internat de VDB. En outre, je suis présente depuis mon arrivée dans les réunions de préparation du schéma départemental. Cette instance, d'après les partenaires qui y ont participé jusqu'à aujourd'hui, était davantage formelle et n'abordait pas réellement le diagnostic des besoins du territoire. En témoigne le schéma départemental 2014-2018 dans lequel aucun projet majeur ne se dégage en ce qui concerne la protection de l'enfance, en dehors de la réorganisation de l'accueil d'urgence du Foyer départemental de l'enfance. Il est capital pour mon établissement, surtout dans le contexte qui est le nôtre, d'être représenté dans ces instances d'orientations des choix stratégiques et politiques.

3.2.2 Mise en place du diagnostic partagé

La mise en place du diagnostic partagé sera concomitante à la mise en œuvre du projet. Elle se fera localement au niveau de chaque dispositif.

Ce sera un outil de :

- diagnostic et partage des besoins des personnes accompagnées et des spécificités de chaque bassin de vie
- ouverture sur l'extérieur et connaissance des missions et rôle des partenaires
- mutualisation de moyens
- enrichissement et valorisation de nos pratiques
- mobilisation des équipes
- communication

Je demanderai à chaque chef de service de piloter la mise en place du diagnostic partagé. Cette délégation sera mobilisatrice pour eux et elle est en cohérence avec la territorialisation de notre action. Elle permettra également que ces derniers soient identifiés par les partenaires comme leur interlocuteur privilégié pour l'ensemble du dispositif.

Deux étapes seront importantes :

- dans un premier temps, il faudra faire connaître aux partenaires locaux (ASE, Centre Médico-social, Centre social, gendarmerie, police nationale, établissement d'enseignement général et spécialisé, CMP, CMPP...) le fonctionnement de nos dispositifs implantés localement. Une plaquette sera créée par dispositif, avec des photos des locaux, les horaires d'ouverture et un descriptif des prestations, afin de mettre en avant l'implantation locale du dispositif et qu'il soit plus facilement identifiable par ses destinataires. Je demanderai à chaque chef de service de rencontrer les partenaires individuellement afin de leur présenter le dispositif.

- dans un deuxième temps, je m'appuierai sur les partenaires du soin pour lancer de façon opérationnelle le diagnostic partagé. Les tentatives de partenariat local avec les CMP ont échoué, faute de liens suffisants entre les acteurs autour de situations concrètes. Mais ces praticiens ont la volonté de collaborer afin d'offrir une continuité de réponse à leurs patients entre lieu de soin et prise en charge globale, au niveau de notre établissement ou de la scolarité par exemple. Les rencontres que j'ai eues, depuis mon arrivée, avec les responsables des CMP et CMPP, garantissent la présence d'un noyau de partenaires suffisamment conséquent pour assurer le lancement de la démarche du diagnostic partagé. J'ai en outre été en contact récemment avec le responsable départemental de la gendarmerie à propos de la procédure de déclaration de fugue. Selon lui, il n'y a qu'au niveau local, au niveau de chaque gendarmerie, que des liens peuvent se créer entre professionnels et engendrer des procédures qui respectent les prérogatives et les responsabilités de chacun des acteurs.

Il est impératif enfin que la démarche de diagnostic partagé (Annexe VIII) soit accompagnée d'un fonctionnement clair, précis et détaillé, et qu'il s'accompagne d'une évaluation régulière afin de permettre les réajustements nécessaires.

3.2.3 Refonder une identité d'établissement

A mon arrivée en tant que Directrice, j'ai été interpellée par la perte de repères qu'avait créée, au sein de l'établissement de VDB, la fusion qui avait donné naissance à l'Association Le Phare. Cette fusion s'est faite dans un contexte institutionnel difficile pour mon établissement, et les équipes se sont senties mises en concurrence avec celles de Meysse. Elles ont eu le sentiment que la fusion avait pour objectif de leur donner le bon exemple en pointant du doigt leurs dysfonctionnements. Les tentatives de réunions inter-établissements de partage des pratiques se sont d'ailleurs soldées par un échec, chacun se regardant avec défiance, avant d'être purement et simplement abandonnées. Je dois aujourd'hui redonner fierté à mon établissement afin que, rassuré sur ses capacités, il puisse tirer profit de la fusion en acceptant d'entrer dans un processus d'acculturation. Mais pour accepter de bousculer un équilibre il faut en avoir un, et ce n'est pas le cas de mon établissement aujourd'hui, même si l'apogée de la crise est derrière nous. Le changement, s'il peut être source d'opposition, il peut également être mobilisateur et servir de point d'ancrage d'une nouvelle identité.

Le projet de fusion des établissements de Meysse et de VDB est devenu depuis deux ans la ligne d'horizon de l'institution. La mise en place du nouvel appareil de production a pris le pas sur l'activité elle-même, et donc sur le souci d'une prise en charge de qualité, en lien avec les attentes et besoins des usagers.

La fusion endosse même désormais, dans le discours des professionnels, la responsabilité de tous les maux de l'établissement.

Il faut inverser cette tendance. Pour cela il faudra privilégier les recrutements en externe et la mobilité inter-établissement. Mon arrivée en tant que directrice permettra également d'impulser un regard nouveau sur cette fusion. Je communiquerai donc régulièrement auprès des équipes afin de les mobiliser.

Pour cela j'organiserai à l'occasion des vœux de 2016 une réunion générale de l'établissement avec un support vidéo qui montrera les étapes de vie de l'établissement (le départ du Directeur, fusion, intervenant extérieur, investissement du personnel) et enfin une présentation du projet (mise en place des groupes de travail, formation à la Clinique de concertation, nouveaux dispositifs d'Aubenas et de Privas et réorganisation de l'internat de VDB, diagnostic partagé). Un film a été réalisé par l'Association pour présenter la fusion et la création de l'Association Le Phare à nos partenaires. Le choix du même outil de communication me permet d'inscrire notre action dans la continuité de l'Association. Car si nous devons retrouver une identité d'établissement, nous devons également nous inscrire davantage dans le processus de fusion. C'est en ce sens que me demande d'œuvrer le DG et le CA.

3.3 Mise en œuvre et évaluation

La mise en œuvre du projet se fera sur deux axes :

- La mise en place du dispositif d'Aubenas
- La réorganisation de l'internat de VDB

Ces deux axes de travail sont complémentaires : l'internat a besoin de se stabiliser pour asseoir le changement et permettre la mise en œuvre du projet. Parallèlement, le changement est aussi moteur dans la pérennisation de l'internat.

En ce qui concerne le redéploiement de personnel, j'ai placé en annexe un tableau synthétique du redéploiement de personnel (annexe IV).

3.3.1 Le nouveau dispositif d'Aubenas et de Privas

L'ouverture est programmée pour avril 2016.

La maison qui accueille aujourd'hui le SAPMF d'Aubenas, est en travaux pour agrandissement afin de créer 8 places d'hébergement dont deux pour l'accueil temporaire, préventif ou d'urgence, soit 4 chambres doubles. Des études avaient déjà été menées en ce sens par les anciens propriétaires qui avaient un projet de création de chambres d'hôtes. Je me suis donc appuyée sur les plans qui avaient été réalisés, et sur le cabinet d'architecte qui a travaillé sur le projet.

À Privas, l'Association a fait l'acquisition d'une maison mitoyenne à celle qui héberge le SAPMF aujourd'hui, et qui permettra l'accueil de 6 enfants ; 2 places seront là aussi réservées aux autres modes d'accueil.

Les travaux et l'achat ont été financés par la vente de la maison de VDB qui a fait l'objet d'un don à l'Association. La commission de sécurité doit donner son aval en mars 2016 pour l'accueil avec hébergement des enfants confiés.

Le redéploiement des postes de travail :

- Les postes éducatifs :

Le redéploiement des postes éducatifs se fera sur la base du volontariat en premier lieu et en tenant comptes des aptitudes des éducateurs. Certains ont déjà manifesté leur désir d'évoluer vers l'accompagnement à partir domicile, mais d'autres sont encore inquiets malgré la formation et les échanges de pratiques à travers les groupes de travail. J'ai placé en annexe VI un tableau récapitulatif des mouvements de personnel en fonction des places d'hébergement et d'accompagnement à domicile sur les trois dispositifs. A Aubenas et Privas, le planning des éducateurs (annexe IX) présentera des modifications

importantes pour les éducateurs de l'ancien SAPMF, puisque ces derniers devront assurer des soirées plus longues (22h30 en moyenne au lieu de 21 heures), et démarrer à 7 heures le matin au lieu de 8 heures. L'organisation du travail, la répartition des tâches entre les différentes modalités d'accueil et d'accompagnement des enfants seront gérées par les Chefs de service, mais les plannings les guideront dans cette mission car ils ont été étudiés, en lien avec les IRP, afin de garantir une équité entre les éducateurs. Cela exige une adaptabilité importante des professionnels, c'est pourquoi l'évaluation du projet doit inclure l'évaluation des plannings et de la répartition des tâches qui y est associée.

- Les postes de veilleurs de nuit et des services généraux

Sur chaque dispositif il est impératif d'assurer une présence de nuit. Les deux postes de veilleur redéployés grâce à la fermeture de la villa de VDB (annexe VI) ne suffiront pas à couvrir les besoins qui sont de deux ETP par dispositifs. Ces deux ETP seront couverts par le recrutement d'un veilleur de nuit en remplacement de la cuisinière partant en retraite, 0,8 ETP de technicienne de surface qui travaillait sur les deux SAPMF de Privas et Aubenas. Les 0,2 ETP manquants seront assurés par des nuits couchées réalisées par les éducateurs (annexe IX).

En ce qui concerne les repas, ils seront préparés par la cuisine de VDB qui est équipée pour la cuisine collective et livrés par container à Aubenas et Privas. Les cellules de refroidissement permettront une livraison pour deux ou trois jours. Les repas des week-end seront assurés par les éducateurs à Privas et Aubenas.

Horaires de la lingère, dispositifs d'Aubenas et Privas

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	vendredi	Total
Privas	8h 12h	8h 14h		8h 14h	8h 12h	50%
Aubenas	14h18h		8h 15h		14h18h	50%
Total	8	6	7	6	8	35 heures

Une redéfinition de la procédure d'accueil est nécessaire (Annexe X). Car avec des services cloisonnés, le juge des enfants ou l'ASE orientaient en fonction de la mission du service : héberger en internat ou accompagner à partir du domicile en SAPMF. Le décroisonnement impose de définir dans la procédure d'accueil le besoin en collaboration avec la famille : accueil séquentiel, accueil préventif... Ce besoin évoluera et ces évolutions seront l'objet du projet personnalisé. Les « réunions familles » de l'internat et les « synthèses » du SAPMF seront confondues en une seule : la « réunion de projet personnalisé ». La procédure de celle-ci doit également être revisitée, notamment en ce qui concerne la place des parents (Annexe XI). Jusqu'ici, les « réunions famille » sur

l'internat se déroulaient toutes les 6 semaines en présence du chef de service. La présence de ce dernier fait doublon avec l'éducateur référent qui a du mal à trouver sa place. La responsabilisation de l'éducateur lors de ces réunions de projet personnalisées sera stimulante pour ce dernier. Par ailleurs, le référent ASE était systématiquement convié aux réunions familles mais cela représentait pour lui une surcharge de travail et nombreux sont ceux qui n'étaient pas présents à toutes les réunions. Cela pouvait créer une déception pour l'enfant ou les parents, je propose donc de réduire leur présence à une réunion sur deux.

Un des enjeux du projet sera de recréer des équipes au sein de chaque dispositif. Cela ne sera pas simple en raison des rivalités qui ont longtemps existé entre les services. L'analyse de la pratique sera maintenue en ce sens mais elle ne sera pas suffisante. Le rôle des cadres intermédiaires sera décisif. Ils devront accompagner les anciens éducateurs d'internat afin qu'ils s'adaptent au travail au domicile des familles. Ils auront un rôle de coordination important pour gérer les différentes modalités d'accueil des enfants et les différentes modalités de travail des équipes éducatives. Afin de créer de la cohésion dans les équipes il sera nécessaire de :

- Créer des rituels qui soudent une équipe : un déjeuner une fois par mois de toute l'équipe réunie, les croissants et le café au début de la réunion d'équipe...
- Instaurer un climat d'échange et de transmission des savoir-faire : chacun peut apprendre de l'autre, chacun a des points forts et des points faibles...

Le Conseil de la Vie Sociale (CVS) a eu des difficultés à se mettre en place suite à la fusion. Des questions demeurent aujourd'hui sur sa pertinence dans une Association aux dimensions élargies : quel sens pour les familles d'Aubenas de se retrouver avec celles de Meysse ? Quel sens pour les partenaires et pour les salariés ?

Je proposerai au DG d'initier un CVS au niveau de chaque dispositif. Cette configuration sera plus cohérente pour les participants et nous serons davantage dans l'esprit de la recommandation des bonnes pratiques de l'ANESM concernant cette instance. En effet, cette dernière préconise de constituer : « un CVS, lorsque cela est possible et en l'adaptant au besoin » ou de « mettre en place une forme de participation adaptée lorsqu'un CVS n'est pas possible ».⁸⁷

Ainsi le CVS sera un vrai outil d'expression et de rencontre entre les partenaires, les salariés et les usagers. En prenant tout son sens, il sera mobilisateur pour tout le monde.

⁸⁷ Recommandations de bonnes pratiques professionnelles de l'ANESM, « L'expression et la participation du mineur, de ses parents et du jeune majeur dans le champ de la protection de l'enfance », consultable sur <http://www.anesm.sante.gouv.fr>

3.3.2 La réorganisation de l'internat de Villeneuve de Berg

La réorganisation de l'internat de VDB s'articulera autour de :

- La fermeture d'une des maisons et donc de 12 places d'internat
- La poursuite et l'approfondissement du travail engagé pour remettre en marche les bonnes pratiques et garantir la bienveillance.
- La mise en place de l'accompagnement à domicile.

A) La fermeture d'une maison

La situation de chaque enfant a fait l'objet d'une concertation spécifique avec la famille et l'ASE afin d'anticiper la fermeture de la maison de VDB et de ses 12 places. Plusieurs cas de figures se sont présentés :

- soit la situation familiale pouvait permettre un retour en famille avec un accompagnement à domicile, et dans ce cas, en fonction du bassin de vie de l'enfant, l'orientation sur un dispositif à Aubenas ou Privas a été préconisée.
- soit la situation ne permettait pas un retour en famille, il a alors fallu envisager ce qui était le plus cohérent pour l'enfant en termes de bassin de vie.
- soit le bassin de vie de l'enfant est VDB et dans ce cas il pourra être accompagné, dans le cadre d'un retour progressif au domicile ou non, à partir de l'internat.

Chaque situation a été envisagée dans sa singularité en collaboration étroite avec l'ASE, mais également et surtout avec la famille et l'enfant.

B) La pérennisation de l'internat

Si la « crise » est derrière nous, l'internat reste fragile. Les équipes sont encore mal assurées et des risques de dérapage subsistent. Pour sécuriser les personnes (jeunes et adultes), le recrutement d'un nouveau chef de service (en remplacement de la chef de service partie en rupture conventionnelle), m'a permis à mon arrivée d'impulser un souffle nouveau au sein de l'internat. L'expérience de management et la qualification ont été des critères de choix décisifs pour ce poste, ainsi qu'une solide connaissance du secteur de la protection de l'enfance et de l'internat. Un recrutement externe a été privilégié, malgré la candidature en interne d'un éducateur en cours de formation Caferuis. Il me paraissait essentiel d'apporter un regard nouveau sur l'histoire institutionnelle afin d'en finir avec les comparaisons entre établissements suite à la fusion, grâce à un candidat ne portant pas le poids de la mémoire institutionnelle collective. De plus, certains agissements ont été

niés par les équipes et la direction : le dépassement de ces pratiques, la transparence et l'ouverture sur l'extérieur sont davantage garantis par un chef de service recruté en externe.

Il faudra en outre :

- rétablir des procédures professionnelles explicites : c'est une sécurité pour le personnel et pour les jeunes. Il s'agit de reprendre les bases du travail à travers le règlement de fonctionnement : comment se déroule un lever, un coucher, quelles sont les règles durant les repas, comment est rythmée une journée : le temps des devoirs, des douches, des loisirs.... Il ne s'agit pas de faire disparaître les fonctionnements de chaque éducateur et de nier les personnalités, mais bien de retrouver une base de travail commune et des règles qui servent de repère aux professionnels comme aux enfants. En somme, les bases du travail éducatif.

- redéfinir les fonctions de chacun. Je demanderai au chef de service d'organiser le travail des éducateurs par pôle de responsabilité : pôle santé, organisations des vacances et WE, loisirs et argent de poche, et scolaire. Cela incitera l'éducateur responsable de pôle à travailler en collaboration avec le référent du jeune (cette référence est en place et fonctionne bien) et améliorera la cohésion d'équipe.

- impulser une démarche qualité en s'appuyant sur l'esprit de l'évaluation interne. Cette dernière a été réalisée juste avant la fusion en 2011 et elle sera un bon support de travail lorsqu'elle sera enclenchée en 2016- 2017. Nous pouvons nous servir d'ores et déjà des axes de celle-ci comme références de la qualité de nos pratiques. L'évaluation externe qui a pris un peu de retard sur le calendrier légal est en cours dans l'institution. Les résultats de cette évaluation participeront à impulser un regard critique sur nos pratiques.

- de redonner aux salariés une capacité d'expression : cela passera par entre autres par :

- l'implication des IRP ; un management participatif (notamment en réunion d'équipe) afin que les professionnels reprennent confiance dans leurs capacités et se sentent plus investis.

- le maintien du comité de pilotage mis en place avec l'intervenant extérieur. En effet, il me semble capital d'être vigilante à inscrire l'action dans une certaine continuité, afin que les équipes puissent mesurer la part de « présent continu » dans le changement.

- d'améliorer la circulation de l'information c'est-à-dire redéfinir le circuit d'une information entre l'appel téléphonique, le cahier de liaison, les fiches navettes... .

- de redonner aux enfants et aux familles une place d'acteur et de citoyen dans le projet personnalisé : la formation en clinique de concertation sera le principal vecteur de changement de nos pratiques. S'ajoute à la formation, la mise en place des réunions de projet personnalisé.

- contrôler l'application des procédures : les équipes et les jeunes ont clairement exprimé leur demande de voir les règles définies et respectées. Un dialogue renouvelé doit permettre de limiter le non-respect des procédures, mais il faudra sanctionner en cas de récurrence. Je créerai un « protocole violence » afin que les actes de violence ou de dégradation de matériel soient systématiquement repris par un cadre et un éducateur, ainsi que des fiches d'événements indésirables.

Les cadres intermédiaires se sont récemment plaints du nombre d'interventions nécessaires au cours des astreintes. Mais aucun document n'existe permettant de mesurer le nombre de ces interventions ni d'en analyser les causes (urgence liée à l'absence d'un éducateur, à une situation exceptionnelle comme l'hospitalisation d'un enfant, à une situation de crise...). Je créerai, en lien avec les cadres intermédiaires, des documents de rapport d'astreinte (Annexe XII).

C) Ouvrir l'internat sur l'accompagnement à domicile

Les enfants accueillis aujourd'hui sur l'internat seront amenés à se rapprocher de leur bassin de vie à mesure que leur projet de vie évoluera dans le sens d'un retour progressif en famille. Au fil du temps, le projet est bien que ces enfants accueillis sur l'internat le soient de manière plus séquentielle, puisque le bassin de vie de leur famille sera précisément VDB. Dans cette optique, les ressources des familles, comme sur les autres dispositifs, seront davantage sollicitées tant au niveau de la famille élargie que du réseau des proches.

Les pratiques professionnelles des éducateurs de l'internat évolueront également à mesure qu'ils travailleront davantage à partir du domicile, en lien avec les familles, et en s'appuyant sur les ressources de l'enfant et de son bassin de vie.

Comme le mentionne le tableau en annexe sur le redéploiement de personnel, 4 places vont être créées par redéploiement, pour un accompagnement des enfants dont le bassin de vie sera en priorité VDB. Un éducateur de plus (6 au total) sera donc affecté au dispositif de VDB.

Il faudra veiller à ce que cet éducateur ne soit pas « la pièce rapportée » de l'internat ni l'éducateur identifié comme intervenant à domicile. Il devra faire partie intégrante de l'équipe et œuvrer en internat comme à domicile. Dans cet objectif, deux éducateurs de l'équipe seront en priorité affectés au travail à domicile. Leur planning sera révisé en fonction de cette modalité de travail, mais ils continueront à assurer une présence en internat (Annexe XIII). De leur côté, les éducateurs qui resteront principalement sur l'accueil collectif, pourront être amenés ponctuellement à intervenir, surtout par téléphone, dans les situations des enfants accompagnés à domicile. L'accueil séquentiel sera une autre occasion pour les éducateurs d'internat d'être en interaction avec ces jeunes. Les

éducateurs les plus en difficultés avec l'intervention au domicile pourront donc progressivement se forger à ces pratiques en restant rattaché à l'internat en priorité.

Pour l'accueil d'urgence du SAPMF, 4 places avaient été consacrées sur l'internat à ce type d'accueil (soit 16 places au total). Je me servirai donc de ces lits pour accueillir les enfants accompagnés à partir du domicile en cas d'accueil d'urgence, d'accueil préventif ou séquentiel.

J'ai placé en annexe un tableau qui récapitule les principales actions liées à la mise en œuvre du projet (Annexe XIV).

3.3.3 Evaluer pour pérenniser

L'évaluation est un des fondements de la loi 2002-2. L'utilisateur est au centre de l'action et la notion d'évaluation est indispensable à la conduite de projet. Les indicateurs s'élaborent en même temps que la conception du projet et ils se mesurent par étape, car le projet est inscrit dans le temps. Les modalités d'évaluation de notre pratique professionnelle (évaluation interne et externe) garantissent aux usagers une qualité de service formalisée autour d'un projet individualisé, d'un projet d'établissement et de service et des outils mis en œuvre par la loi de 2002 et renforcés par la loi de 2007 de la protection de l'enfance (PPE, secret partagé...). L'ANESM rappelle qu'il faut évaluer notre action : « évaluer les effets, c'est apprécier les changements ou apports, attendus ou effectifs, prévus ou imprévus, pour les usagers, que vise une intervention et pour lesquels on peut raisonnablement dire qu'ils ont été influencés par un aspect de l'accompagnement ». ⁸⁸

L'évaluation sera axée autour de la mise en œuvre:

- des bonnes pratiques au sein de l'internat de VDB
- du projet de territorialisation de notre action

A) L'internat

La démarche d'évaluation de la remise en bonne marche de l'internat s'est effectuée en place dès mon arrivée et elle a été renforcée par la création d'outils tels que le nombre de fiches d'évènements indésirables ou la fréquence des protocoles violences.

⁸⁸ ANESM, Juillet 2009. La conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services visés à l'article L.312-1 du code de l'action sociale et des familles, disponible sur www.anesm.sante.gouv.fr

Au printemps 2016 j'enverrai un questionnaire de satisfaction aux salariés et aux enfants afin de faire un bilan du ressenti des acteurs. Un questionnaire avait été envoyé à l'apogée de la crise (je me servirai des mêmes trames) et la comparaison des réponses sera un bon indicateur des avancées réalisées, notamment en ce qui concerne la définition et le respect des règles.

Le CMP avait alerté le directeur en poste avant mon arrivée sur la présence d'actes de maltraitance institutionnelle. Je prendrai RDV à la fin de l'année scolaire avec la responsable du CMP afin de mesurer si les professionnels ont encore des retours de cet ordre en consultation.

Au niveau du personnel, le taux d'absentéisme sera un bon indicateur du niveau des risques psycho-sociaux. Les comptes rendus des réunions de DUP, ainsi que les échanges plus quotidiens et informels avec l'ensemble du personnel me permettront de juger de l'ambiance générale de travail.

B) L'évaluation du projet et des dispositifs territorialisés

L'évaluation des dispositifs s'appuiera en premier lieu sur le nombre de journées de placements (Annexe XV). Il ne s'agit pas de tomber dans la « chasse » à l'hébergement, mais bien de mesurer si la territorialisation de notre action permet de s'appuyer davantage sur les ressources familiales et de réduire in fine le nombre de journées de placement avec hébergement, qui sont de loin les plus onéreuses. Pour cela je prendrai aussi comme indicateur le nombre d'accompagnements médicaux ou scolaires, le nombre de transports divers, assurés par la famille. Il faudra aussi évaluer les liens (grand-parents, activités périscolaires, copains...) que l'enfant a conservé grâce au maintien de ce dernier sur son bassin de vie.

Nous tiendrons une comptabilité du nombre d'accueils temporaires, séquentiels et d'urgence dans chaque dispositif afin de mesurer si ces trois types d'accueil correspondent réellement à un besoin, et le nombre de fois où les deux premiers ont pu être anticipés et préparés et ont permis d'éviter l'urgence et le traumatisme qui peut y être associé.

Je réaliserai, à un an de création des dispositifs, à la rentrée 2017, un questionnaire pour les familles afin d'apprécier le regard qu'elles portent sur cet accompagnement renouvelé. A la fois en terme de proximité, mais encore en terme de place occupée dans la définition du projet personnalisé.

Le diagnostic partagé sera évalué à un an puis à deux ans. Une telle démarche ne peut s'inscrire que dans le temps, les partenaires doivent se l'approprier et la fréquence des réunions (4 par an) ne permet pas une évaluation plus rapide.

Un questionnaire sera envoyé aux partenaires afin de mesurer leur satisfaction. Je mesurerai aussi le nombre de projets mis en œuvre grâce à ce diagnostic partagé, la mutualisation des moyens, le nombre de signatures de conventions de partenariat.

Je solliciterai l'ASE afin de mener une évaluation du parcours de l'enfant. L'enjeu est d'avoir une vision de la manière dont les partenaires se sont saisis des différentes modalités de placement sur chaque bassin de vie entre action à domicile, hébergement en internat et accueil séquentiel...A travers le Projet Pour l'Enfant dont l'ASE porte la responsabilité, nous mesurerons à moyen terme (3 et 5 ans) le parcours des enfants afin de vérifier que la fluidité de leur parcours a bien été améliorée avec l'implantation locale des dispositifs, et surtout le décloisonnement des services. Un des indicateurs sera le nombre de passages d'un type d'accueil à un autre. Son augmentation signifiera que les dispositifs territorialisés sont suffisamment souples pour permettre une adaptation rapide aux évènements, aux avancées et aux reculs, qui surviennent dans les familles. Car le changement n'est que rarement linéaire.

Conclusion

L'établissement dont j'ai pris la direction a été fortement bousculé ces dernières années. Par la fusion des établissements de VDB et de Meysse qui a donné naissance à l'Association Le Phare, et par le climat délétère qui s'y est installé et qui a poussé des professionnels dans des passages à l'acte vis-à-vis des personnes accueillies. Dans un contexte de désinstitutionnalisation et d'implantation en zone rurale, mon projet, en tant que Directrice, consiste à décroisonner les services afin de permettre à l'enfant placé de demeurer sur son bassin de vie.

Dans les années à venir, une attention particulière devra être portée à l'évolution des politiques publiques. La raréfaction des ressources est un enjeu majeur et je dois veiller à ce que le projet d'établissement demeure dans les orientations de nos partenaires, notamment de nos financeurs. Les évaluations internes et externes qui viendront, ainsi que les choix politiques de l'Association, permettront de garantir le maintien de la qualité de service et in fine le renouvellement de l'autorisation de l'établissement.

Le décroisonnement de nos services a ouvert une réflexion chez nos partenaires comme la Sauvegarde de l'Enfance qui gère des mesures d'AEMO. Confrontés aux mêmes difficultés que nous (morcellement de l'accompagnement, déplacements chronophages, et isolement des professionnels), ils se montrent intéressés par une organisation comme la nôtre, qui s'appuie sur chaque bassin de vie et ses partenaires locaux pour garantir une continuité dans le parcours de l'enfant.

Nous devons donc à l'avenir nous rapprocher de ces partenaires, afin d'approfondir le décroisonnement des services et peut-être un rapprochement des établissements.

La remise en cause de l'internat de VDB, dans sa forme actuelle qui conserve un groupe de 12 enfants, sera un nouveau défi pour l'avenir, et ce d'autant plus dans un contexte de remise en cause de l'institution dans sa forme traditionnelle. La prise en charge au sein d'un collectif atteint ses limites dans un contexte où les enfants sont orientés en dernier recours en internat. Demeureront bien entendu toujours des enfants pour lesquels le retour en famille est inenvisageable, et d'autres qui interrogent par leur comportement, le mode de prise en charge en internat. Pour ces enfants, nous devons repenser l'accueil et l'accompagnement. Le décroisonnement des services et des établissements sera, dans cette perspective, une garantie pour l'innovation et la créativité et la prise en compte de l'intérêt de l'enfant.

Une des pistes de travail sera de s'orienter vers un mode de financement qui n'est plus nécessairement corrélé au type d'accueil et de placement. Pour un établissement qui a décroisonné ses services, la tarification au prix de journée n'est plus adaptée. La question se posera donc avec nos financeurs de la mise en place d'un prix de journée médian ou

d'un Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens. Pour mon établissement, qui accueille aujourd'hui en internat 40% d'enfants de la Drôme, cela pourrait signifier la signature d'un CPOM avec les deux départements avec lesquels nous travaillons. Les enjeux seront alors politiques.

Bibliographie

Ouvrages cités ou consultés

- BATIFOULIER F., TOUYA N., 2008, *Refonder les internats spécialisés*, Paris, Dunod, 288p
- BATIFOULIER F., 2008, *Refonder les internats spécialisés. Pratiques innovantes en protection de l'enfance*, Paris, Dunod, 288p
- BATIFOULIER F., 2011, *Manuel de direction en action sociale et médico-sociale*, Paris, Dunod, 494p
- BERNOUX P., 2004, *Sociologie du changement*, Paris, Ed Seuil, 273p
- BERNOUX JF., 2005, *Mettre en œuvre le développement social territorial*, Paris, Dunod, 208p
- CHAUVENET A., 1992, *La protection de l'enfance, une pratique ambiguë*, Paris, L'Harmattan, 207p
- CHENET G., 2004, *En finir avec le placement*, Paris, Ed Jeunesse et Droit, 133p
- DELUMEAU J., 1983, *Le péché et la peur ; la culpabilisation en occident XIIIe-XVIIe siècle*, Paris, Fayard 741p
- JEAMMET P., 2004, *Adolescences*, Paris, La Découverte, 240p
- LOUBAT JR., 2014, *Penser le management en action sociale et médico-sociale*, Paris, Ed Dunod, 341p
- MAHLER M., 1990, *La naissance psychologique de l'être humain*, Paris, Payot
- MIRAMON J.M., 2001, *Manager le changement dans l'action sociale*, Rennes, Ed ENSP, 105p
- NAVES P., 2007, *La réforme de la protection de l'enfance*, Paris, Dunod, 256p

Textes législatifs

- Code de l'Action Social et des Familles, <http://legifrance.gouv.fr> INSEE.fr, mise à jour 2012
- Loi n°75-535 du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales. JORF du 1 juillet 1975. 6604
- Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale. JORF du 3 janvier 2002, 124
- Loi n°2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance. JORF n°55 du 6 mars 2007, 4215

Sites internet

- <http://legifrance.gouv.fr>
- <http://concertation.net>
- www.oned.gouv.fr

- Deuxième rapport annuel au Parlement et au gouvernement de l'Observatoire National de l'Enfance en Danger, 2006, consultable sur <http://www.ladocumentationfrancaise.fr>

- Texte cadre de l'Association Nationale des Maisons d'Enfants à Caractère Social. Des MECS à l'ANMECS : dessiner l'architecture d'une refondation, disponible sur internet : www.anmeecs.fr

- www.cg54.fr QUINAUT L. Directrice Générale des Services d'Ille-et-Vilaine, VALLENCE D-DGS de Meurthe et Moselle, YVIN P. DGS de Seine-Saint-Denis, «L'action sociale: boulet financier ou renouveau de la solidarité»appel soutenu par un grand nombre de DGS de l'ensemble de la France

- sejed.revues.org/294BEQUEMIN M.

- Interview de Boris Cyrulnik, <http://deployezvosailles.free.fr>

- legifrance.gouv.fr, loi du 5 mars 2007, article 22)

- www.rhonealpes.fr

- <http://www.anesm.sante.gouv.fr> , « Ouverture de l'établissement à et sur son environnement »

- <http://www.anesm.sante.gouv.fr> , Recommandations de bonnes pratiques professionnelles de l'ANESM, « L'expression et la participation du mineur, de ses parents et du jeune majeur dans le champ de la protection de l'enfance »

- <http://www.anesm.sante.gouv.fr>, Recommandations de bonnes pratiques professionnelles de l'ANESM, « L'exercice de l'autorité parentale dans le cadre du placement »

- www.anmeecs.fr BATIFOULIER F., Les MECS : évoluer ou à terme disparaître, séminaire 2014

- [www.http//persee.fr](http://www.persee.fr)MORIN E., « Pour une sociologie de la crise »

- <http://www.social-sante.gouv.fr>L'accueil de l'enfant et de l'adolescent protégé, Ministère de la Santé et des Solidarités

- <http://www.social-sante.gouv.fr>, Actes du séminaire du 5 mars 2012, « La loi du 5 mars 2007 a-t-elle amélioré la qualité de la prise en charge des enfants confiés en protection de l'enfance ? »

- www.cnape.fr Contribution de la CNAPE aux travaux européens relatifs à la désinstitutionalisation de la protection de l'enfance, 2012

Rapports

- Neuvième rapport annuel remis au Gouvernement et au Parlement par l'ONED est le fruit d'un travail collectif coordonné par Gilles Séraphin en juin 2014
- BAUDIS D., Rapport du défenseur des droits, 2011, Enfants confiés enfants placés : défendre et promouvoir leurs droits, consultable sur : www.defenseurdesdroits.fr.
- Dossier Thématique de l'ONED, coordonné par Nathalie SAVARD, 2010, « La Théorie de l'attachement : une approche conceptuelle au service de la protection de l'enfance »
- Le Défenseur des Droits, rapport 2011, « Enfants confiés enfants placés : défendre et promouvoir leurs droits », consulté sur <http://www.defenseurdesdroits.fr>

Articles

- CHAPONNAIS M., « Les MECS et le bon usage de la séparation », Les Cahiers de l'Actif, n°368/369
- CORMIER HENRI., 2009, « Au cœur de la ruche », ASH, n°2638
- EUILLET S., 2010, « Les enfants face à la séparation : une affaire de reconstruction », Le journal des psychologues, n°277
- JOSEFSBERG R., « De la stigmatisation à l'innovation : quel avenir pour l'internat ? », Les Cahiers de l'Actif, n°306/307 citant D.Widlöcher
- LE BOSSE Y., 2003, « De l' « habilitation » au « pouvoir d'agir » : vers une appréhension plus circonscrite de la notion d' « empowerment », Nouvelles pratiques sociales, vol 16, n°2, p30-51
- LHUILLIER JM., 2007, « La protection de l'enfance », ASH supplément, n°2535
- SANSON STERN C., janvier 2014, « Le pari du positif », ASH, n°2844

Mémoires

- DESJARDIN LEBRANCHU C., 2013, Diversifier les modalités d'accueil en MECS pour répondre à la problématique d'adolescents aux difficultés multiples, EHESP, 2013, consultable sur : documentation.ehesp.fr
- SAMUEL Nicolas, Diversifier les modes de suppléance familiale par une transformation institutionnelle dans un centre d'accueil, mémoire ENSP, 2003

Liste des annexes

Annexe I	Carte de l'Ardèche
Annexe II	Extrait du rapport d'activité 2014
Annexe III	Réponses aux questionnaires éducateurs et jeunes
Annexe IV	Le Sociogénogramme
Annexe V	Tableau des modalités d'accueil
Annexe VI	Tableau du redéploiement du personnel
Annexe VII	Organigramme
Annexe VIII	Feuille de route du diagnostic partagé
Annexe IX	Planning éducateurs Privas et Aubenas
Annexe X	La procédure d'accueil
Annexe XI	L'organisation des réunions de projet individualisé
Annexe XII	Rapport d'astreinte
Annexe XIII	Planning éducateurs VDB
Annexe XIV	Tableau des actions menées
Annexe XV	Tableau récapitulatif des indicateurs d'évaluation

ANNEXE I

Carte de l'Ardèche

L'Ardèche méridionale est représentée en jaune et bleu



Annexe II

Extrait du rapport d'activité 2014

	Effectif				Nbre d'entrée En 2014	Nbre de sortie En 2014
	au 01.01.14		au 31.12.14			
	Jeunes	Ados	Jeunes	Ados		
Filles	5	5	5	7	5	4
Garçons	6	8	6	5	4	6
Total	24		23		9	10
Ages	8 à -10 ans		4			
	10 à -12 ans		4			
	12 à -14 ans		3			
	14 à -16 ans			8		
	16 ans et +			4		
Durée des prises en charge	Accueil urgence					-
	- 3 mois					-
	3 à - 6 mois					-
	6 mois à - 1 an					2
	1 à - 2 ans					3
	2 à - 3 ans					-
	3 ans et +					5
Décision	Contrat d'accueil provisoire					
	Placement direct					
	Placement judiciaire				9	
	PJJ Rhône Alpes					
	Ardèche				4	
	Drôme				5	
Orientation	Famille d'accueil					1
	Foyer de l'enfance					
	Autres placement suivi PJJ					1
	Retour au domicile					1
	Retour au domicile avec mesure SAPMF					3
	Retour au domicile avec mesure AEMO					
	SAVS/DECLIC					4
Scolarité	Aucune					
	Ordinaire			22		
	IME					
	CLIS			1		
	ITEP			4		
	EREA			4		
	SEGPA			1		
	Apprentissage			1		
Fréquence retour Famille /Ressources Familles	Aucun we			4		
	1 we/mois			2		
	2 we/mois			3		
	2 we/ mois et			19		

élargies	moitié des vacances			
	We et toutes les vacances	5		
assistant familiaux/ lieux de vie	Aucun we	1		
	1 we/mois			
	2 we/mois	1		
	We et moitié des vacances	2		
	We et toutes les vacances			
Traitement psy	Oui	8		
	Non	25		

ANNEXE III

Réponses aux questionnaires éducateurs et jeunes

Réponses des enfants

Items des points d'amélioration (20 enfants sur 24 ont répondu au questionnaire)

	Items	Nombre de réponses
1	Avoir des règles : coucher, repas, vêtue	16
2	Plus d'activités et de sorties	16
3	Changer les éducateurs	15
4	Virer les enfants pénibles	14

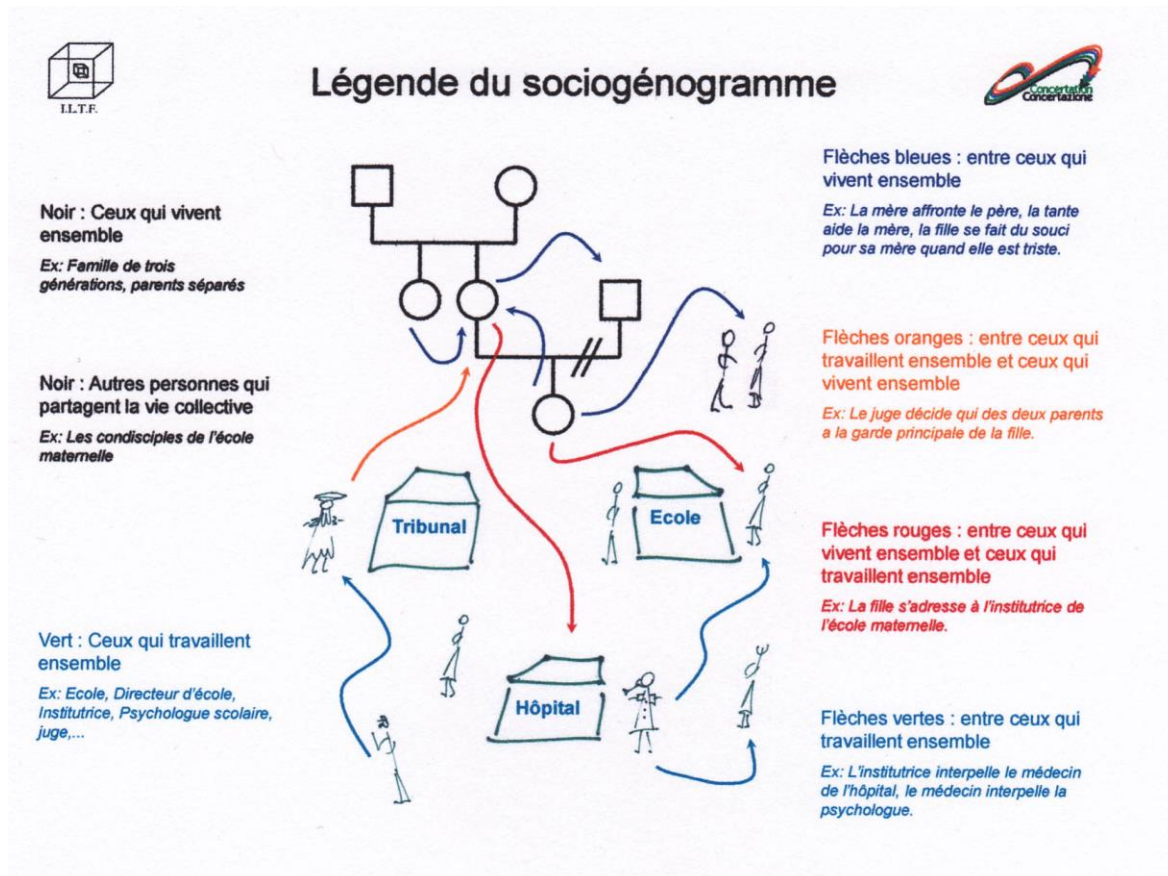
Réponses des éducateurs

Items des points d'améliorations (9 éducateurs sur 10 ont répondu au questionnaire, 1 était en AT)

	Items	Nombre de réponses
1	Redéfinir les règles et les respecter	9
2	Améliorer la communication dans l'équipe	8
3	Améliorer la communication avec la direction	8
4	Que la direction soit plus présente	7

ANNEXE IV

Le sociogénogramme



Jean-Marie Lemaire, Gonesse, 2010

Collectif de recherche de la « Clinique de Concertation »

ANNEXE V

Tableau des modalités d'accueil

Modalités d'accompagnement	Descriptif	Durée
Accompagnement au domicile	l'enfant reste au domicile des parents, la notion de danger est présente mais un travail peut s'engager avec les parents	
Accueil séquentiel	la situation familiale nécessite des éloignements réguliers	pas plus de 4 jours par mois
L'hébergement préventif	la famille est accompagnée au domicile mais il y a un risque de crise qui pourrait conduire à un hébergement d'urgence. L'enfant est hébergé en prévention	pas plus de trois semaines environ
Hébergement d'urgence	La situation au domicile présente un danger immédiat	pas plus de 8 jours
Hébergement long	à l'image de ce que l'internat connaît aujourd'hui	

ANNEXE VI

Tableau de redéploiement des personnels

Nombre de places

	VDB	SAPMF Aubenas	SAPMF Privas	Tot
Nombres de places actuelles	24	15	15	54
Redéploiement	16	22	22	60

Personnel éducatif

	VDB	SAPMF Aubenas	SAPMF Privas	Tot
Effectif actuel ETP	10	3	3	16
Redéploiement	6	5	5	16

Services généraux : maîtresse de maison et lingère

Situation actuelle	VDB	SAPMF	Redéploiement	VDB	Aubenas	Privas
	2 lingères	0,8 ETP Technicienne de surface		1 lingère	1 lingère	
2 cuisinières dont une part en retraite			1 cuisinière			

Mon besoin :

- VDB : 1 ETP de maîtresse de maison et 1 ETP de lingère sur le dispositif de VDB
- Privas et Aubenas : 0,5 ETP sur chaque dispositif soit 1ETP au total (le temps de travail des maîtresses de maison et lingères était calculé en fonction d'un effectif de 12 jeunes en internat, ils ne seront plus que 6 en hébergement à Privas et Aubenas d'où un besoin de réévaluer à la baisse pour chaque dispositif).

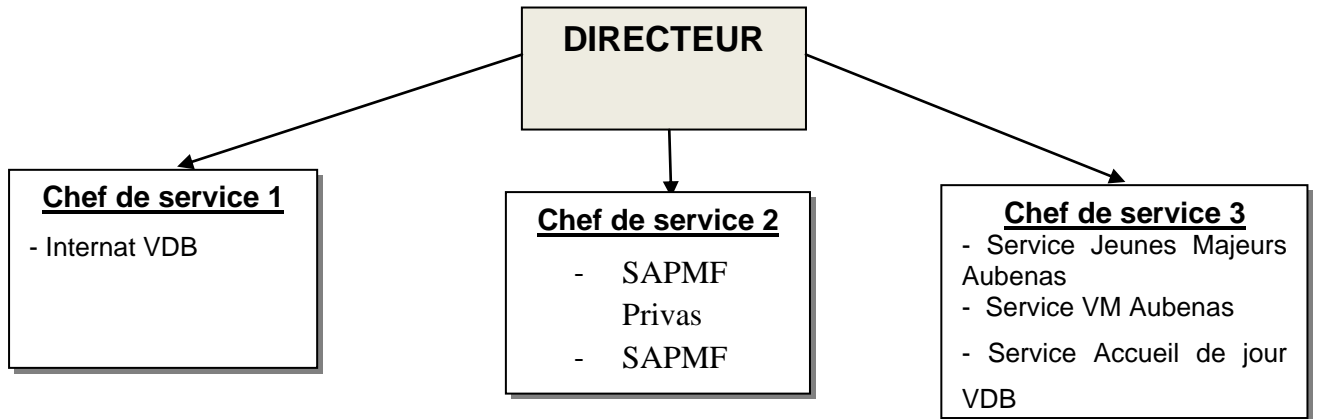
Veilleurs de nuit

Situation actuelle	VDB	Redéploiement	VDB	Aubenas	Privas
	4 veilleurs		2 veilleurs	1 veilleur	1 veilleur
	Besoin				
	2	2	2		
	Redéploiement				
	0,8 technicienne de surface + 0,2 nuits couchées des éducateurs+ recrutement d'un veilleur en remplacement départ retraite cuisinière				

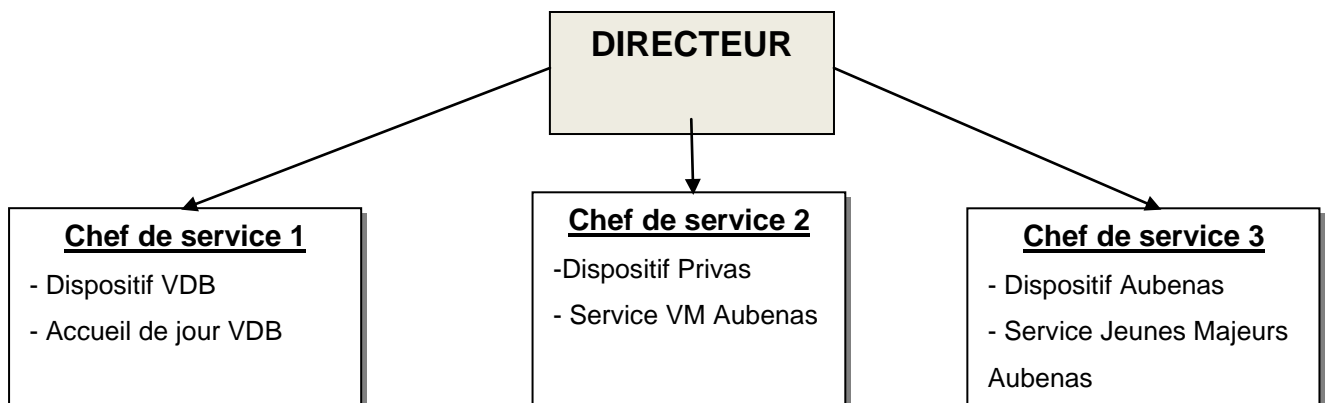
ANNEXE VII

Organigramme

Organigramme actuel



Nouvel organigramme



Annexe VIII

Feuille de route du diagnostic partagé

Feuille de route du diagnostic partagé

Objectif

L'objectif de la mise en place d'un diagnostic partagé est de permettre aux partenaires du territoire de réaliser un diagnostic, de mettre en commun leur force pour proposer des axes d'amélioration sur des sujets qu'ils partagent et de mutualiser certains moyens.

L'analyse des besoins s'appuie sur :

- des données quantitatives telles que des données statistiques
- des données plus qualitatives sur la spécificité de l'environnement, de la population

Cette démarche globale de connaissance d'un territoire et d'identification des besoins devrait permettre une meilleure connaissance des partenaires et donc l'amélioration de la continuité du parcours des enfants et de leur famille qui sont en lien avec ces derniers. Le diagnostic partagé peut aussi conduire à la concrétisation de certains projets et de signature de convention de partenariats.

Partenaires présents

- ASE (chef de service de l'UT)
- Juges des enfants
- CMP
- CMPP
- Gendarmerie
- Mairie
- Sauvegarde de l'Enfance
- Education Nationale
- ITEP, IME, CLIS, Segs
- MECS

Cette liste n'est pas exhaustive et elle pourra être élargie dans le temps.

Organisation matérielle

Première invitation : Le Phare

Fréquence : trimestrielle

Lieu : salle de réunion de la Mairie

Moyens : paperboard, micro

Compte-rendu assuré par Le Phare dans un premier temps, l'objectif est que les partenaires se saisissent à tour de rôle des compte-rendus qui rappelleront la date de la prochaine réunion de diagnostic partagé.

Evaluation

- Questionnaire de satisfaction donné à échéance de un an aux partenaires (Le Phare)
- Nombre de projets, de convention de partenariats, de moyens mutualisés

Annexe IX Planning éducateurs Privas et Aubenas

Planning des éducateurs Privas et Aubenas																				164 .7												
semaine 1					semaine 2					semaine 3					semaine 4					semaine 5												
L	M	M	J	V	S	D		L	M	M	J	V	S	D		L	M	M	J	V	S	D		L	M	M	J	V	S	D		
éducateur 1					éducateur 2					éducateur 3					éducateur 4																	
22h 13h30	12h 09h	R	7h-14h	R	08h 13h30 17h30 22h	14h 08h	34,5	14h30 21h	12h 22h 09h12h 16h 22h30	14h 08h	13h30 22h30	22h15 8h15	R	R	38,5	14h30 21h	09h 12h 16h 22h30	12h 22h 13h30 22h30	R	13h30 22h30	16h 23h 07h 17h	R	R	35,5	14h30 21h	09h 12h 19h	13h30 22h30	07h 17h	R	R	29	
8,5	3		7			10		6,5	9,5	6	6	10		9,5	6,5	3	3	7	10	10	6,5	9,5		6,5	7	6	9	10		10		

173,00	
34,5	
08h 13h30 17h30 22h	10
14h 08h	6
R	
7h-14h	7
R	
12h 09h	3
22h 13h30	8,5
35,5	
R	
R	
14h30 21h	6,5
15h 21h	9
7h-14h	7
7h00 16h	9
7h14h	7
29	
R	
R	
07h 17h	10
R	
13h30 22h30	9
09h 19h	10
R	
35,5	
13h 22h30	9,5
13h30-23h	9,50
16h 23h	7
R	
R	
09h 12h	3
14h30 21h	6,5
38,5	
R	
R	
22h15 8h15	10
13h30 22h30	9
12h 22h	10
09h 12h 16h 22h30	9,5
R	
éducateur 5	

Les horaires grisés correspondent aux nuits cochées des éducateurs.

Annexe X

La procédure d'accueil

Première étape : le premier contact

Le secrétariat :

- recueille les premiers éléments du dossier de l'enfant (Nom, Prénom, âges, lieu de vie actuel, nom du référent ASE ou juge)
- demande un dossier sur le jeune (derniers rapports, jugement)
- transmet au chef de service en fonction du lieu de vie actuel de l'enfant

Deuxième étape : le chef de service

- Le chef de service étudie le dossier, prend contact avec le référent ASE ou le juge et cherche à déterminer quel est le bassin de vie de l'enfant, quel sont les éléments du PPE (parents complètement absents, reprises des liens progressifs...)
- En fonction de cela il oriente le dossier sur un collègue chef de service si besoin

Troisième étape : le premier RDV

- Un premier RDV est fixé avec le jeune, le référent ASE et les parents pour étudier le besoin et les premiers éléments du projet individualisé

Quatrième étape : l'accueil

- L'enfant est accueilli

ANNEXE XI

L'organisation des réunions de projet personnalisé

Objectif

La réunion de projet personnalisé a pour objectif de faire le point avec l'enfant, ses parents (ou famille élargie) et l'éducateur référent sur les évolutions de l'enfant et de sa famille.

Fréquence

Toutes les 6 semaines

Lieu

Sur le dispositif ou au domicile, à déterminer ensemble

Personnes présentes

- L'enfant
- La famille
- L'éducateur référent
- La psychologue de l'institution
- Le référent ASE (1 réunion sur 2 soit 1 par trimestre)
- L'éducateur référent peut solliciter la présence du chef de service

Déroulement

La réunion dure environ une heure et réunit toutes les personnes présentes en même temps.

L'éducateur ou les parents, en fonction du lieu, veilleront à la convivialité.

La date de la prochaine réunion est fixée conjointement

Compte rendu

Un compte rendu de réunion de projet personnalisé est rédigé par l'éducateur référent qui l'envoie ou le donne aux parents dans les deux semaines. Ce compte rendu peut être repris comme base de travail de la réunion suivante.

Annexe XII

Rapport d'astreinte

Nom du cadre d'astreinte :

Date :

Appels téléphoniques

Appels téléphoniques	Date et Heure	Interlocuteur	Motif et circonstances	Actions mises en place	Temps consacré
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

Interventions avec déplacements

Intervention	Date et Heure	Interlocuteur	Motif et circonstances	Actions mises en place	Temps consacré
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

		175,00
	40	
	10h 17h	10
	7h 14h	7
	10h 17h	7
	9h 16h	7
	13h 22h	9
	35	
	16h 21h	5
	10h-15h	5
	12h 21h	9
	7h 16h	9
	7h 14h	7
	34	
	R	
	R	
	7h17h	10
	10h 15h	5
	13h30 22h30	9
	9h-12h	3,0
	9h 16h	7
	34	
	R	
	R	
	16h 23h	7
	12h20h30	8,5
	12h 21h	9
	9h-12h	3
	16h 22h30	6,5
	32	
	R	
	R	
	R	
	13h30 22h30	9
	12h 22h	10
	9h-12h	3
	7h 17h	10
éducateur 6		

Les éducateurs 5 et 6 sont les éducateurs qui seront en premier lieu sur la mission d'accompagnement à domicile des enfants du dispositif de VDB.

En bleu ce sont les horaires dévolus à l'accompagnement à domicile et en jaune les horaires de présence sur l'internat.

Annexe XIV

Tableau récapitulatif des principales actions menées et échéances

Actions	Echéances	moyens	Objectifs
Préparation du projet			
Rencontre de chaque salarié en entretien individuel	A mon arrivée en février 2015	Entretien d'une heure	<ul style="list-style-type: none"> - Expression des salariés - Evaluer la capacité à s'engager dans le changement
Organisation d'une réunion générale	A mon arrivée en février 2015	Réalisation d'une frise chronologique avec les dates importantes de la vie de l'institution	<ul style="list-style-type: none"> - Faire le deuil du passé - Se tourner vers l'avenir
Remise en route des procédures de contrôle	A compter d'Avril 2015	<ul style="list-style-type: none"> - Fiche d'événement indésirable - Présence du chef de service lors des relèves - Règlement de fonctionnement - Comité de pilotage maintenu - Création d'un « protocole violence » - Mise en place des rapports d'astreinte 	<ul style="list-style-type: none"> - Sauvegarder l'internat - Redéfinir les zones de pouvoir - Recréer un leadership - Replacer l'enfant au centre de l'action
Identification des professionnels « moteurs », « passifs » et « opposants »	A compter d'Avril 2015	<ul style="list-style-type: none"> - Questionnaires aux salariés - Implication des IRP - Modifications des grilles d'entretiens annuels d'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> - Vérifier la faisabilité du projet
Mise en place des groupes de travail	De septembre 2015 à avril 2016	<ul style="list-style-type: none"> - Deux groupes de travail avec mixage des équipes SAPMF et internat - 1 rencontre de deux heures par mois par groupe de travail, animée par chef de service 	<ul style="list-style-type: none"> - Acculturation entre travail à domicile et hébergement - Diagnostic des équipes
Mise en place d'une réunion par mois le lundi au niveau des cadres de l'établissement	Septembre 2015		<ul style="list-style-type: none"> - Préparation de la mise en œuvre du projet

Rencontre avec la MECS Communauté Coste à Nîmes	Janvier 2015	- 1 rencontre d'une journée par groupe de travail	- S'inspirer d'un exemple de dispositif territorialisé
Mise en œuvre du projet			
Démarrage de la formation à la clinique de concertation	De septembre 2015 à avril 2016	- 3 journées de formation par groupe de travail	- Modifier les représentations du travail avec les familles
Travailler la modification des « réunions familles »	De novembre 2015 à avril 2016	- Groupe de travail	- Redonner aux familles une place d'acteur
Participation de l'ASE à une clinique de concertation	A partir de janvier 2016	- Organisation d'une clinique de concertation où les intervenants sociaux sont invités par la famille	- Harmoniser les pratiques avec l'ASE
Création de grille pour la composition des équipes et les mouvements de personnels	janvier 2016	- Mobilisation des IRP	
Rédaction du projet soumis aux autorités de contrôle	Novembre 2015		
Création d'une plaquette de présentation de chaque dispositif	Janvier/Février 2016		- Communiquer auprès des partenaires
Rencontre des partenaires par les chefs de service	De février à Avril 2016	- Action assurée par les chefs de service	- Préparation du diagnostic partagé - Mobilisation des acteurs locaux

ANNEXE XV

Tableau récapitulatif des indicateurs d'évaluation

Objet de l'évaluation	Indicateurs	Moyens	Echéances
Le projet a-t-il permis de s'appuyer sur les ressources de l'enfant ?	Nombre de journées de placement	Rapport d'activité	Sur 5 ans
	Nombre de transports pris en charge par la famille, amis, réseau...	Tableau tenu par les équipes	Sur 5 ans
	Liens conservés (grand-parents, amis, sports, activité culturelle...)	Projet personnalisé	Sur 5 ans
Continuité du parcours de l'enfant	Nombre d'accueil à domicile	Rapport d'activité	A 3 et 5 ans
	séquentiel		
	préventif		
	urgence		
long			
Renouvellement de la posture professionnelle vis-à-vis des familles	Satisfaction des familles	Questionnaire	Septembre 2017
Diagnostic partagé	Nombre de projets		1 et 2 ans
	Nombre de conventions de partenariat signées		
	Satisfaction	Questionnaire	
Pérennisation de l'internat de VDB	Nombre d'événements indésirables	Fiches événements indésirables	Sur 1 an
	Nombre de protocoles violence		Sur 1 an
	Satisfaction des salariés et des jeunes	Questionnaire	Printemps 2016
Risques psycho-sociaux	Taux d'absentéisme	Bilan social	Sur 1 an
CVS	Taux de participation		Tous les ans sur 5 ans
	Richesse des échanges	Compte rendus	

LEBLOND	Emmanuelle	2015
<p align="center">Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale</p> <p>ETABLISSEMENT DE FORMATION : ARAFDES</p>		
<p align="center">Maintenir l'enfant placé sur son bassin de vie, en zone rurale, en décloisonnant les services d'une MECS</p>		
<p>Résumé :</p> <p>En Ardèche méridionale, territoire rural, l'enfant est souvent déraciné de son bassin de vie lorsqu'il bénéficie d'une mesure de protection. L'établissement de VDB possède des services cloisonnés entre l'accompagnement de l'enfant à partir du domicile et l'internat. Sur les trois sites sur lesquels il intervient, l'établissement ne possède qu'une offre parcellaire.</p> <p>Dans un contexte de désinstitutionnalisation et de raréfaction des ressources, l'établissement de VDB, dont j'ai pris la direction en janvier 2015, doit s'adapter aux besoins de son public, et se doter d'un outil qui offre une souplesse entre le placement avec hébergement et le placement avec maintien de l'enfant dans sa famille. L'établissement a connu ces dernières années une période de crise institutionnelle grave, où l'autorisation de l'établissement a été et demeure menacée. La conduite du changement passe donc en premier lieu par la redéfinition de repères et de règles claires pour l'ensemble des acteurs. Un management participatif permettra de redonner sens à l'action en s'appuyant sur la capacité des équipes à être moteur du changement.</p> <p>Ce mémoire propose d'opérer au sein de mon établissement une mutation culturelle et de modifier notre représentation de la famille. Envisagée jusque là sous l'angle de ses fautes et des ses carences, la famille doit redevenir le premier acteur du parcours de l'enfant. Nos pratiques doivent s'appuyer sur les compétences parentales, il en va de la qualité de notre prise en charge et de son efficacité.</p> <p>Le décloisonnement et une implantation locale de nos services sera l'occasion d'impulser une culture du diagnostic partagé, et de redonner tout son sens à la notion de partenariat.</p>		
<p>Mots clés :</p> <p>MECS, territoire rural, bassin de vie, décloisonnement, maintien des liens, territorialisation, désinstitutionnalisation.</p>		
<p align="center"><i>L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.</i></p>		