



**ENSP**

ÉCOLE NATIONALE DE  
LA SANTÉ PUBLIQUE

**RENNES**

---

**CAFDES**

**Promotion 2004**

**Enfance**

---

**DIVERSIFIER L'ACCOMPAGNEMENT ET  
LE SOUTIEN À LA PARENTALITÉ AU  
SEIN D'UNE MECS  
LA CRÉATION D'UNE MAISON D'ACCUEIL PARENTAL**

---

**Pierre SURDEAU**

---

# Sommaire

---

Introduction	1
<b>I) PROTECTION DE L'ENFANCE ET PRISE EN COMPTE DE LA FAMILLE : UNE LOGIQUE INDISSOCIABLE</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Protection de l'Enfance et politique de la famille :</b>	<b>4</b>
1.1.1 La famille dans tous ses états : un aperçu historique	4
1.1.2 Enfance et protection sociale : un long cheminement	6
1.1.3 Du principe de possession au principe de responsabilité	8
1.1.4 Du principe de responsabilité au principe de droit	9
1.1.5 Du principe de droit à l'idéologie du droit ?	10
1.1.6 Protection de l'Enfance et schéma départemental	12
<b>1.2 Les missions actuelles de la Maison d'enfants</b>	<b>13</b>
1.2.1 L'Association : ses fondements, ses valeurs	13
1.2.2 L'Association : son projet	14
1.2.3 La MECS : ses missions	15
1.2.4 Les ressources techniques et les options de travail pour un projet personnalisé	17
1.2.4.1 Suppléance familiale	18
1.2.4.2 Cadre et rituels	18
1.2.4.3 Observation et réflexion clinique	19
1.2.4.4 Un cadre à la production de pensée	19
1.2.5 Les relations enfants / familles / institution	22
1.2.6 Pour un juste positionnement des différents acteurs	23
1.2.7 Une inscription dans un dispositif global de prise en charge	24
1.2.8 Les conditions pour un nouveau projet	24

## **II) POUR UNE DOUBLE LOGIQUE DE PARTENARIAT ET D'ACCOMPAGNEMENT FAMILLES-INSTITUTION : LA CREATION D'UNE MAISON D'ACCUEIL PARENTAL**

<b>2.1 Familles / institution : quelle collaboration ?</b>	<b>25</b>
2.1.1 La place de la famille dans l'établissement : une histoire déjà ancienne	25
2.1.2 Pour une politique de changement et une institution partenaire	25
2.1.3 Un dispositif pluriel pour un objectif : le lien avec la famille	26
2.1.4 Les dangers potentiels d'un tel dispositif	27
2.1.5 Des obstacles à la collaboration parents / institution	28
2.1.6 Entre logique partenariale et logique d'accompagnement	29
2.1.7 Le rapport Roméo : une synthèse, des propositions	30
2.1.8 Le travailleur social : acteur ou figurant ?	32
2.1.9 Une nécessaire évaluation : un nécessaire ajustement	33
<b>2.2 Les enjeux de la parentalité</b>	
2.2.1 Les différents aspects de la parentalité	34
2.2.2 La discontinuité comme facteur de souffrance pour l'enfant	35
2.2.3 Les transmissions pathogènes	36
<b>2.3 Vers une actualisation des pratiques au service des usagers</b>	
2.3.1 Pour une optimisation de l'accompagnement des usagers	38
2.3.2 Une évolution nécessaire : le conseil de la vie sociale	39
2.3.3 Pour une meilleure expression de la citoyenneté	40
2.3.4 L'évaluation en interne : les freins à sa mise en œuvre	41
2.3.5 L'évaluation : un tremplin à l'action concertée	42
2.3.6 Oral/Ecrit : un mariage de raison	43
2.3.7 Repenser les modalités de l'évaluation pour un meilleur accompagnement de l'utilisateur	44
<b>2.4 De nouvelles prestations en direction de l'utilisateur</b>	
2.4.1 Les trois dimensions de l'utilisateur dans le cadre d'une MECS	46
2.4.2 Mutualiser les ressources : les groupes de parents	47
2.4.3 Pour une meilleure intimité des temps partagés parents-enfants	48

2.4.4	Un lieu symbolique fort	49
2.4.5	Vers une modification en douceur des équilibres institutionnels	50
<b>III) MISE EN ŒUVRE DU PROJET DE CREATION ET MOBILISATION DES RESSOURCES HUMAINES</b>		
<b>3.1 Le projet et ses composants</b>		
3.1.1	Le projet : un acte de vie	52
3.1.2	La mobilisation des différents acteurs	53
<b>3.2 Un projet inscrit dans un contexte optimisé</b>		
3.2.1	Un projet en adéquation avec les orientations départementales	53
3.2.2	De l'opportunité d'un projet de rénovation de l'établissement	54
3.2.3	Une politique associative de partenariat avec les familles	56
3.2.4	Une bonne lisibilité du projet par les usagers	57
3.2.5	La ré-affirmation d'une culture partagée	58
3.2.5.1	L'éducatrice chargée des relations avec les familles : une occasion circonscrite de redéfinir son profil de poste	59
3.2.5.2	La psychologue : de nouvelles modalités d'intervention	60
3.2.5.3	Les personnes chargées de l'entretien des locaux : une optimisation des tâches	60
3.2.5.4	L'équipe éducative : un regard nouveau sur la coopération parents / institution	62
3.2.5.5	Le chef de service éducatif : un soutien actif à la politique de changement	63
3.2.5.6	Le médecin-psychiatre : pour une lecture distanciée des changements en cours	64
3.2.5.7	Pour des enjeux de pouvoir bien maîtrisés et des délégations bien circonscrites	64
3.2.6	Une confiance renouvelée pour un projet nouveau	66
3.2.7	Calendrier de mise en œuvre du projet, actions de formation, évaluation	67
<b>3.3 Perspectives pour demain</b>		<b>69</b>
<b>CONCLUSION</b>		<b>70</b>

---

## Liste des sigles utilisés

---

A.E.M.O	Action éducative en milieu ouvert
A.R.I.E.S	Association régionale des internats éducatifs spécialisés
A.S.E.	Aide sociale à l'enfance
C.C.P.E	Commission de circonscription pré-élémentaire et élémentaire
C.D.E.S	Commission départementale de l'éducation spécialisée
C.R.E.A.I	Centre régional de l'enfance et de l'adolescence inadaptée
C.S.T.S	Conseil supérieure du travail social
M.E.C.S	Maison d'enfants à caractère social
O.D.A.S	Observatoire nationale de l'action décentralisée
P.J.J	Protection judiciaire de la jeunesse
R.O.C.S	Référentiel d'observation des compétences sociales
S.A.P.M.N	Service d'adaptation progressive en milieu naturel
S.E.S.S.A.D	Service d'éducation spécialisé et de soins à domicile
S.I.O.E	Service d'investigation de d'orientation éducative

## INTRODUCTION

Malgré toutes les métamorphoses qu'elle subit, malgré tous les obstacles qu'elle rencontre, la famille, «la plus petite unité culturelle où doivent cohabiter singularités et hétérogénéités... »<sup>1</sup>, reste à ce jour le premier lieu où s'élaborent les premiers temps de la socialisation. C'est aussi en elle que se construisent les fondements de la personnalité de l'enfant, se transmettent les premières valeurs et se font les premiers apprentissages. Tous les travaux et recherches des trente dernières années à ce sujet n'ont fait que confirmer cette hypothèse.

C'est la raison pour laquelle cette perception de la famille se traduit actuellement dans les politiques sociales par une affirmation de son importance, par une reconnaissance de plus en plus prégnante de ses droits et ses devoirs.

L'interrogation autour de la place des familles s'avère donc vitale dans le cadre d'une maison d'enfants à caractère social accueillant des mineurs placés sur décision judiciaire. En effet, quand est mal évaluée la place de la famille, le fait du placement et la séparation du mineur d'avec sa famille, dans la tension qu'elle provoque inévitablement, peut engendrer :

- Un renforcement de la souffrance de l'enfant placé (souffrance liée à des sentiments de culpabilité ou à des conflits de loyauté exacerbés)
- Des conflits permanents parents-institution autour de l'affirmation de droits parentaux qui ne seraient pas respectés.
- La dé-responsabilisation de parents fragilisés en mal de soutien et d'aide
- Un accueil du jeune inopérant

Pour toutes ces raisons, occulter cette dimension familiale reviendrait à vider la prise en charge du mineur de toute substance. Mettre en œuvre des pratiques de contribution des parents au projet de leur enfant placé, les maintenir, au regard de décisions judiciaires qui les limitent parfois dans leurs droits, dans leur responsabilité parentale, sont autant d'atouts à l'optimisation d'un placement.

---

<sup>1</sup> THERY Irène La famille : l'état des savoirs

Si j'occupe à l'heure actuelle, le poste de chef de service éducatif dans une maison d'enfants à caractère social, c'est dans la posture d'un directeur que j'évoquerais la mise en œuvre d'un projet de diversification des pratiques d'accompagnement et de soutien en direction des parents dont le but sera d'améliorer sensiblement la prise en charge éducative des mineurs accueillis dans l'établissement.

J'évoquerai dans la première partie de mon mémoire, la question de la place de la famille dans notre société et dans nos pratiques professionnelles, à travers le filtre des politiques de protection de l'enfance. Je présenterais ensuite les missions, les offres de service de la MECS, les caractéristiques de la population accueillie et les ressources techniques actuelles de l'établissement.

Dans la deuxième partie, après un bref historique de notre dispositif institutionnel familles-institution et un aperçu de son fonctionnement actuel, j'évoquerai l'opportunité de penser différemment notre rapport aux parents et aux familles et ce, au regard de l'évolution des politiques sociales (le rapport Roméo d'octobre 2001 en particulier, concernant la nécessaire évolution des relations entre parents, enfants et professionnels, mais aussi la loi 2002-2 de rénovation de l'action sociale et médico-sociale),

Après une présentation des conclusions du groupe de recherche conduit par Didier Houzel sous l'égide du ministère de l'emploi et de la Solidarité qui s'est donné pour tâche de mieux cerner les enjeux de la parentalité pour mieux soutenir parents et enfants en souffrance, je montrerai ensuite comment la mise en œuvre du projet de diversification du soutien en direction des parents engage inévitablement l'institution sur la voie d'une actualisation de ses savoirs, de ses pratiques. Je montrerai ensuite en quoi cette mise en œuvre nécessite une évaluation des manques institutionnels et leur traitement, en partant du principe que seul un contexte optimisé peut garantir la qualité des nouvelles prestations.

Dans la troisième et dernière partie, j'exposerai la façon d'impulser une démarche de projet, de définir une stratégie, de développer les moyens dans le domaine des ressources humaines, afin que la diversification des pratiques de soutien à la parentalité, en répondant au mieux à la singularité de chaque situation, accroisse par là-même la qualité de l'accompagnement des jeunes accueillis dans l'établissement.

## **I) PROTECTION DE L'ENFANCE ET PRISE EN COMPTE DE LA FAMILLE : UNE LOGIQUE INDISSOCIABLE**

Si la famille est à nouveau sur le devant de la scène, dans la volonté des politiques publiques de vouloir lui préserver une place centrale, il n'en demeure pas moins qu'elle est actuellement « confrontée à un lent processus d'individualisation, favorisant l'autonomie des individus... »<sup>1</sup> qui ne permet pas de la repérer aisément.

La question de l'Enfance, quant à elle, si elle a connu des évolutions majeures ces cinquante dernières années, semble emprunter à ce jour, deux voies distinctes (et complémentaires ?) entre protection ré-affirmée (Loi 2002.2 de rénovation de l'action sociale et médico-sociale) et renforcement du dispositif répressif (Loi d'orientation et de programmation sur la justice du 3/08/02).

Face à cette situation, il est nécessaire de ré-évaluer, au regard des nouveaux textes de loi, nos pratiques professionnelles, afin que ces dernières prennent en compte ces évolutions, et affirment, de ce fait, leur spécificité.

La nécessité d'intégrer dans le champ de ma réflexion les « nouveaux visages » de la famille, les nouvelles dispositions à son égard (le droit des familles, l'affirmation de l'autorité parentale, le droit des usagers), ainsi que les nouvelles dispositions liées à la protection de l'enfance et à l'affirmation de leurs droits, m'apparaît comme une priorité.

---

<sup>1</sup> JACQUES COMMAILLE, La politique de la famille (Paris : La Découverte, 2002), p.31

## 1.1 Protection de l'Enfance et la place de la famille

### 1.1.1 La famille dans tous ses états : un aperçu historique

Bien avant la Révolution Française, «la famille relève d'une conception holiste où l'individu, assigné à une place dans l'ensemble social, n'est qu'un des éléments de cet ensemble »<sup>1</sup>. Famille et société sont inextricablement liées. L'autorité du père de famille se voit calquée sur l'autorité monarchique. La famille est un élément d'une pyramide où se trouve tout en haut Dieu, le roi se situant juste en-dessous. Elle vit sous l'emprise du chef de famille, émanation de la puissance paternelle.

Avec les remises en question radicales de la Révolution Française et l'avènement d'une société laïque où tous « les êtres naissent égaux », nous assistons à la progressive coupure entre le « privé » et le « public », qui va contribuer à faire disparaître peu à peu (il faudra tout de même attendre deux siècles) un modèle familial, expression d'un pouvoir arbitraire ou despotique.

Pendant les deux siècles qui vont suivre, à la conception individualiste de la famille, où les droits propres des individus sont affirmés, va s'opposer celle d'un « familialisme » qui va se positionner comme défenseur d'une famille « traditionnelle » circonscrite par des textes de loi qui devront la protéger d'un danger de désintégration. Ces personnes qui défendent cette conception se veulent les instaurateurs d'un contrôle étroit sur l'univers privé, en utilisant les moyens des politiques publiques. « Dans cette optique, le mariage est moins un choix propre à deux individus, qu'une inscription dans le groupe social »<sup>2</sup>. Ces deux conceptions s'affrontent encore de nos jours, mais le contexte a largement évolué.

En effet, les progrès de la médecine en matière de prévention de la mortalité infantile, puis plus tard en matière de contraception, « ce levier essentiel d'émancipation du féminin »<sup>3</sup>, vont modifier peu à peu les équilibres qui avaient cours jusqu'alors au sein de la famille. De plus, l'affirmation progressive de l'égalité des droits entre citoyens, hommes et femmes, va amplifier ce processus.

---

<sup>1</sup> COMMAILLE Jacques, La Politique de ..., Op. cit. , p. 21

<sup>2</sup> Id p.23

<sup>3</sup> Id p.33

Peu à peu va prendre corps un modèle qui affirme l'individu membre d'une famille plutôt que la famille comme entité. Les années 60/70 voient poindre « l'avènement de la famille individualiste et relationnelle »<sup>1</sup>. Les individus qui la composent se vivent plus comme partenaires. Dans sa nouvelle vision « égalitaire » des relations, l'univers privé prend peu à peu modèle sur celui de la démocratie.

La Loi du 04 Juin 1970 met fin à la puissance paternelle et instaure l'autorité parentale conjointe. La notion de « chef de famille » est supprimée du Code Civil. Un nouveau modèle de couple va s'affirmer. Se considérant d'abord comme des individus, les membres de la famille deviennent partenaires et leurs relations « peuvent être conçues sur le mode du contrat »<sup>2</sup>.

La constitution du couple ne passe plus forcément par le mariage, la procréation est choisie et maîtrisée, l'homme et la femme travaillent à l'extérieur. Il faut aussi souligner l'incursion de l'affectif dans le domaine de la vie privée. Le choix amoureux du conjoint prend une place prépondérante dans la constitution des couples, même si la proximité sociale et culturelle demeure. Tous ces paramètres tendent à remodeler la famille, dans sa forme et dans ses règles de fonctionnement.

Mais ces nouvelles « libertés » dans les comportements du privé ne sont pas sans risques. Le contexte actuel de crise, de chômage et de précarité, associé au caractère instable que représente l'élément affectif fait que ces risques sont plus ou moins bien assumés selon le sexe et l'appartenance sociale et contribuent à la constitution de risques familiaux et sociaux. La situation des familles monoparentales (85 % de femmes ayant en charge un ou plusieurs enfants) illustre bien cet état de fait.

Pour conclure, je dirais que l'histoire de la famille en France souligne :

- La lente intégration dans nos représentations des nouvelles configurations de la famille ( monoparentale, recomposée, etc.) malgré la persistance toujours opérante du modèle de la famille dite « traditionnelle » (mais n'a-t-elle jamais existé autre-part que dans un imaginaire partagé ?)

---

<sup>1</sup> COMMAILLE Jacques, La politique de ..., Op. cit., p.34

<sup>2</sup> Id p. 28

- La difficulté parfois douloureuse qu'ont les membres de ces « nouvelles familles » d'appréhender leur rôle au sein de celles-ci, notamment en matière d'autorité (les femmes seules face à leurs enfants, les beau-pères face aux enfants de leur nouvelle compagne, les enfants face à un père éloigné etc.)

- Une évolution des politiques publiques susceptible de prendre deux orientations : l'individualisation des droits sociaux (on ne donne plus les prestations à *la famille* mais à *chaque membre* de la famille qui la constitue) et la réactivation, « pour certains groupes sociaux jugés incapables d'assumer seuls, leurs responsabilités familiales, d'une conception tutélaire du gouvernement de la famille... »<sup>1</sup>.

Dans la deuxième partie de mon mémoire, j'explicitai en quoi ces représentations peuvent agir sur nos pratiques de travailleurs sociaux, parfois en les dynamisant, parfois en les freinant.

#### 1.1.2 Enfance et protection sociale : un long cheminement

Jusqu'au XVIIIe siècle, les mentalités ont peu de considération pour l'enfant et l'on peut suivre avec certains historiens « le chemin douloureux de son avènement comme personne »<sup>2</sup>. Des dispositifs à caractère religieux, dès le IV<sup>e</sup> siècle, recueillent les enfants abandonnés. C'est la Loi révolutionnaire de 1794, obligeant la nation à s'occuper des *orphelins*, qui pose la première pierre de l'édifice laïque de la protection de l'enfance.

Mais il faut attendre la fin du XIXe siècle pour que se constitue le champ contemporain de la protection de l'Enfance. « Il est organisé autour de lois qui déterminent les motifs et modalités d'intervention de la puissance publique dans l'éducation, la protection des enfants, l'aide et le conseil aux parents »<sup>3</sup>. Les préoccupations autour de l'enfant vont limiter sensiblement les prérogatives de la famille :

- Loi du 22 Mars 1841 réglementant le travail des enfants dans les fabriques
  
- Loi de 1882 sur l'obligation scolaire

---

<sup>1</sup> COMMAILLE Jacques la politique de ..., Op.cit., p.52

<sup>2</sup> J. DANANCIER, « Le projet individualisé dans l'accompagnement éducatif » (Paris : Dunod, 1999), p.22

<sup>3</sup> V. LÖCHEN, « Guide des politiques sociales et de l'action sociale » (Paris : Dunod, 2000) p. 256

- Loi du 24 Juillet 1889 sur la protection de l'enfance qui va permettre de prononcer une déchéance paternelle

L'Etat intervient de plus en plus en organisant l'Assistance Publique (Loi du 10 Janvier 1847). La protection s'organise autour des orphelinats, des maisons de correction, des colonies agricoles et des bagnes pour enfants. On contraint celui que l'on protège. On veut éloigner l'enfant d'un milieu amoral et les soustraire aux carences parentales (alcool, vie dépravée, mauvais traitements...). «Ces organismes très répressifs trouvent justification dans la conviction d'une contagion morale possible qui pourrait gâter l'ordonnance du pays »<sup>1</sup>.

La loi du 27 juin 1904 crée le service départemental d'assistance à l'enfant. On incite chaque département à ouvrir des bureaux d'abandon. Peu à peu, l'incursion des pouvoirs publics dans les affaires privées se fait autour de lois qui répriment les violences, voies de faits, attentats commis envers les enfants (loi du 19 Avril 1898) et permet à la justice de pénétrer dans la cellule familiale (la loi du 24 Juillet 1898), opérant là une série d'entorses au caractère « inviolable » de la famille.

L'idée « d'éducation » cède peu à peu la place à l'idée de « correction ». La création du tribunal pour enfants par la loi du 22 juillet 1912 se fait avec la volonté de s'attacher désormais autant à la personne du jeune qu'aux faits qui lui sont reprochés ou dont il est victime.

Il faut attendre les innovations importantes de l'ordonnance du 2 février 1945, pour voir apparaître véritablement la dimension éducative, « au-delà du châtement et de la punition »<sup>2</sup>. Ces profonds changements, qui font le pari de l'éducation, sont à mettre en parallèle avec les débuts de la psychologie et de la psychiatrie infantile, domaines scientifiques désormais influents dans le champ juridique. Cette ordonnance concerne l'enfance délinquante, le service de santé scolaire et la protection maternelle infantile.

Le glissement « sémantique » de l'enfance délinquante à l'enfance en général s'affirme dans l'ordonnance du 23 décembre 1958 en introduisant dans le code civil des articles relatifs à l'assistance éducative : « si la santé, la sécurité ou la moralité d'un mineur est en

---

<sup>1</sup> DANANCIER Jacques Le projet individualisé Op.cit., p.24

<sup>2</sup> Ibid. p.24

danger ou si les conditions de son éducation sont gravement compromises, des mesures d'assistance éducatives peuvent être ordonnées »<sup>1</sup>.

Mais les pratiques professionnelles qui ont cours de 1945 à 1970 s'appuient sur des logiques où les préoccupations sont avant tout d'ordre hygiénique et moral. Ces logiques justifient leurs actions de protection par un important cloisonnement institutionnel : on veut réinsérer dans un ailleurs autre que la famille, les parents sont éloignés voire ignorés.

Il me paraît important, à ce stade d'évocation de l'évolution des politiques sociales relatives à l'enfance de préciser que la tentation est grande de n'évoquer désormais que le couple *enfant-famille* tant celui-ci va faire l'objet, de 1958 à nos jours, d'un traitement de plus en plus commun, et ce malgré une réalité de terrain parfois en opposition. L'aide sociale à l'enfance, dont les principes sont posés par le décret du 24 janvier 1956, en créant le code de la famille et de l'aide sociale, va évoluer progressivement « d'une notion de protection de l'enfant contre sa famille à une notion globale d'aide à la famille »<sup>2</sup>. C'est cet « écheveau juridique » qui fonde à l'heure actuelle nos pratiques professionnelles relatives à une collaboration famille-institution.

### 1.1.3 Du principe de possession au principe de responsabilité

Il faut attendre 1970 et la loi du 4 juin qui instaure l'autorité parentale conjointe pour que « la propriété attachée à la personne de l'enfant gagne le champ de son éducation »<sup>3</sup>. Il s'agit alors de privilégier le principe de responsabilité sur le principe de possession. Ce qui amène la justice à définir l'autorité parentale « comme une mission de service public, déléguée de fait aux deux parents selon les règles juridiques de la filiation...Si la famille garde la maîtrise d'œuvre de l'éducation, elle le fait sous surveillance et avec l'aide potentielle (assistance éducative) de la puissance publique qui peut parfois en décider des aménagements judiciaires (juge pour enfant) »<sup>4</sup>. L'enfant acquiert un autre statut, celui de sujet de droit.

---

<sup>1</sup> CODE CIVIL art.1 sur les mesures d'assistance éducatives

<sup>2</sup> M. De Montalembert (sous la direction) « La protection sociale en France » (Paris : La documentation Française, 2001), p. 102

<sup>3</sup> DANANCIER J., Le projet individualisé..., Op. cit., p. 22

<sup>4</sup> Ibid. p. 23

L'évolution des sciences humaines (recherches fondamentales sur les processus d'attachement, sur les processus psychosociaux en œuvre dans les familles, sur la genèse des relations sociale), mais aussi l'impact des évaluations de l'efficacité des actions participeront peu à peu à la valorisation du maintien des liens avec les familles. La remise en cause d'une approche institutionnelle qui s'en suivra, va permettre l'apparition progressive de pratiques de suppléance (le professionnel agit en complémentarité avec ce qui est efficient dans la relation enfant-parents).

#### 1.1.4 Du principe de responsabilité au principe de droit

En 1980, les changements cruciaux qui s'opèrent dans les représentations et les conceptions des professionnels du travail social trouvent leur origine, entre autres, dans le rapport Bianco-Lamy. Celui-ci constate que l'écoute et la prise en compte de la parole de l'enfant et des parents sont loin d'être efficientes dans les pratiques professionnelles, et préconise un partenariat nécessaire entre les parents et les services. Il va être le départ de nouvelles orientations de l'ASE<sup>1</sup>. L'objectif de maintien à domicile devient prioritaire. L'action éducative en milieu ouvert devient l'acteur central, « le premier palier dans la gradation des mesures de prévention puis de protection »<sup>2</sup>.

C'est dans ce contexte que sont mises en œuvre les lois de décentralisation, qui redistribuent les compétences entre l'Etat et les départements. Dans ce mouvement, se confirment les droits des familles dans leurs rapports avec les services de l'ASE, en favorisant la participation des intéressés aux mesures qui les concernent (Loi du 6 juin 1984 relative à l'harmonisation de la législation sociale).

La loi « particulière » du 6 janvier 1986 ne va faire qu'accentuer les orientations d'action sociale préventive par des mesures en direction de *l'enfant dans sa famille* et *l'enfant dans son environnement*. L'aide aux enfants et l'aide aux parents s'envisagent simultanément. Ces différentes lois (on peut aussi citer la loi du 10 juillet 1989 relative à la prévention des mauvais traitements et celle du 8 janvier 1993 qui reprend la convention des droits de l'enfant) contribuent à un rééquilibrage du dispositif de la protection de l'enfance : diminution du nombre de placements (280000 en 1973, 140000 en 1998) et augmentation des actions d'aide à domicile.

---

<sup>1</sup> ASE : Aide sociale à l'enfance

<sup>2</sup> LÖCHEN Valérie Guide des ... Op.cit p. 259

### 1.1.5 Du principe du droit à l'idéologie du droit ?

Désormais, le cadre contemporain de la protection de l'enfance est posé. L'enfant est affirmé dans ses droits, on se doit de lui assurer protection et soin nécessaires à son bien-être. Il doit être acteur de sa vie, de son destin. Cela doit se faire en lien le plus étroit possible avec la famille, car elle aussi a des droits et une importance, aux yeux du législateur, qu'il est nécessaire de ré-affirmer encore et toujours car «c'est sur elle que repose la société » (art 1 de la loi du 25 juillet 1994 relative à la famille).

S'il s'avère maintenant inconcevable, pour un travailleur social, de ne pas tenir compte de ces évolutions cruciales, il n'en demeure pas moins que leur mise en œuvre dans la réalité, n'est pas toujours chose aisée, et ce pour deux raisons principales qu'il me semble indispensable d'évoquer avant d'aller plus loin :

- La première réside dans le fait qu'en France, la question des droits, dans les pratiques des travailleurs sociaux, a souvent éludé ou « édulcoré » la question des devoirs, élément pourtant indissociable d'une citoyenneté retrouvée ou en devenir. Ce phénomène est apparu en partie dans un contexte où étaient mises en lumière les carences du dispositif de protection sociale.

Ainsi en 1980, il est dit dans le rapport Bianco-Lamy, « qu'il faut définitivement passer d'une institution parfois monolithique et repliée sur elle-même à une gamme d'interventions extrêmement subtiles et diversifiées ». De la même façon, dans les années 80/90, les affaires de maltraitance, d'abus sexuels à l'encontre des enfants dans les institutions, puis plus récemment, l'accusation faite par ATD Quart-Monde de placements injustifiés d'enfants en institution, ont contribué elles aussi à rendre « prudents » (et peut-être à culpabiliser ?) certains travailleurs sociaux et ont promu, comme s'il fallait rattraper non pas le temps mais le « droit perdu », la prééminence de l'accès aux « droits » sur l'accès aux « devoirs ». Ces pratiques prêtaient, de fait, aux personnes prises en charge une autonomie ou une vision de leurs responsabilités qu'elles n'ont pas toujours, vu les difficultés matérielles, morales, psychiques qu'elles subissent presque inmanquablement.

Aussi, comme le stipule le rapport de mai 2000 du conseil économique et social (mutations de la société et travail social) si «Le travail social a pour *vocation première* d'aider à ce qu'une personne, une famille ou un groupe de personnes ait accès aux droits

que la société lui confère... »<sup>1</sup>, l'accès aux devoirs serait ce que ce même rapport nomme « la reconstruction, lente mais obstinée, du lien social dans toutes ses composantes ». Cette double démarche d'accès aux droits et aux devoirs, que je crois être une déclinaison de ce qu'on appelle la responsabilité citoyenne, engloberait cet accompagnement d'accès aux droits, son corollaire se définissant comme étant l'aide pour « le ré-apprentissage des savoirs de base, l'accompagnement familial, la réinsertion au sein de la vie sociale »<sup>2</sup>

- La deuxième raison concerne le cadre qui m'occupe plus particulièrement, celui des enfants placés sur décision judiciaire comme c'est le cas de tous ceux qui sont accueillis dans l'établissement de Neauphle-le-Château. Ces pratiques amènent parfois des travailleurs sociaux à faire se chevaucher exactement les droits des parents à ceux des enfants comme si ceux-ci procédaient d'une même logique, ce qui n'est pas toujours le cas.

Pour toutes ces raisons, je dois veiller en tant que directeur, à ce que si la question des droits des parents doit impérativement occuper le champ de nos préoccupations dans la mise en œuvre du projet de l'établissement, celle-ci doit être évaluée au regard des différents enjeux qui traversent la prise en charge d'un enfant. D'une autre façon, je dirais qu'il est indispensable que les droits des parents soient pris en compte si ceux-ci ne viennent pas à l'encontre d'une évolution positive de l'enfant. Ce « conflit d'intérêts des acteurs »<sup>3</sup> traverse souvent nos pratiques et met en évidence la nécessaire prise en compte de la dimension éthique de ces dernières. Droits des parents et droits de l'enfant doivent concourir au mieux-être de ce dernier, puisque telle est notre mission de protection à son égard.

Après avoir évoqué le cadre historique et législatif du champ de la protection de l'enfance et de celui de la famille, et pointé certains aspects susceptibles d'interroger la pratique de direction d'un établissement social, je vais rappeler brièvement la notion de politiques sociales départementales car celles-ci encadrent et favorisent des missions, au travers un schéma (le schéma départemental) qui va tenir compte des besoins spécifiques à chaque département. Aussi, est-il indispensable de bien repérer ces besoins pour pouvoir y répondre au mieux.

---

<sup>1</sup> D. LORTHIOIS (Rapporteur) « Mutations de la société et travail social » (rapport du Conseil économique et social, Section affaires sociales, Mai 2000) p. I-2

<sup>2</sup> Ibid. p. I-2

<sup>3</sup> Conseil Supérieur du travail social « Ethique des pratiques sociales et déontologie des travailleurs sociaux » (Ministère de l'emploi et de la solidarité, décembre 2000) p. 12

### 1.1.6 Protection de l'enfance et schéma départemental

La décentralisation, effective depuis le 2 mars 1982, a « donné aux conseils généraux une responsabilité de premier ordre dans l'application des politiques d'action sociale »<sup>1</sup> et a donné naissance à un schéma départemental, « outils de pilotage destinés à adapter les réponses en matière d'action sociale et médico-sociale »<sup>2</sup>. Celui-ci prévoit la nature des besoins et propose des perspectives de développement ou de redéploiement de ces établissements ou services d'action sociale. Il prévoit aussi des critères d'évaluation des actions conduites, ainsi que des modalités de collaboration et coordination avec d'autres collectivités. En donnant lieu à des rencontres entre différents partenaires, il peut contribuer à une meilleure connaissance des missions des uns et des autres.

Une des missions du directeur va consister à répondre au plus près des orientations fixées afin que les services proposés par notre établissement soient en adéquation avec les besoins du département. Cette lecture indispensable du schéma départemental doit aussi permettre d'anticiper d'éventuelles évolutions dans les besoins. Ce qui revient à dire que les capacités d'innovation dans la promotion d'outils nouveaux ou de services nouveaux restent entières pour l'établissement qui sait s'inscrire dans ce schéma.

Mais s'inscrire dans ce schéma n'est que la première étape d'une démarche qui va consister à ce que la qualité des services rendus aux usagers soit reconnue par les différents partenaires. Cela passe nécessairement par une juste adéquation entre un projet d'établissement clairement défini et sa mise en œuvre sur le terrain.

Si la plupart des missions de l'ASE des Yvelines sont orientées vers la mise en place de dispositifs permettant des accompagnements au plus près des lieux de vie des enfants (services AEMO<sup>3</sup>), il n'en reste pas moins que la MECS<sup>4</sup> de Neauphle-le-Château a toute sa pertinence dans ce cadre. Elle répond à des besoins spécifiques et bien identifiés. Elle n'est pas, comme nous l'entendons parfois à propos des internats, la réponse ultime quand toutes les autres formes de prévention ont échoué. Elle s'inscrit en complémentarité avec les autres services. Elle répond à une demande particulière, où les caractères de gravité ou de dangerosité des situations des enfants sont mis en évidence. « Si le travail avec les parents

---

<sup>1</sup> LÖCHEN Valérie, Guide des ..., Op. cit. p 52

<sup>2</sup> Ibid. p. 295

<sup>3</sup> AEMO : Action éducative en milieu ouvert

<sup>4</sup> MECS : Maison d'enfants à caractère social

devient la priorité, l'éloignement peut être nécessaire pour permettre à chacun de retrouver sa place dans la famille, il est impératif dans les situations de danger immédiat »<sup>1</sup>.

## 1.2 Les missions actuelles de la Maison d'enfants

La MECS de Neauphle-le-Château mène ses missions d'actions sociales au regard de valeurs défendues par l'association dont elle est issue. Il s'agit maintenant de décliner ces valeurs et de présenter brièvement l'association.

### 1.2.1 L'Association Jean Cotxet : ses fondements, ses valeurs

Créée en 1959 sous l'appellation « d'Association d'action éducative de la Seine » par le Président du Tribunal pour enfants de la Seine pour « seconder, renforcer ou prolonger l'action des juges des enfants », en application des ordonnances du 02 février 1945 et du 23 décembre 1958, l'Association Jean Cotxet voit véritablement le jour le 30 juin 1964. Elle modifie alors ses statuts et en emprunte son nom à l'un des premiers présidents du Tribunal pour enfants de Paris. Bientôt « quarantenaire », l'association s'est développée et diversifiée progressivement pour atteindre en 2003 le nombre de 23 établissements et services répartis sur l'ensemble du territoire de l'Île-de-France.

Les valeurs laïques qui fondent son action trouvent leur origine dans celles qui fondent notre société : liberté, égalité, fraternité.

Les valeurs associatives, quant à elles, se déclinent de la façon suivante :

- L'écoute et la prise en compte du jeune en tant que sujet de droit, ce qui fonde sa dignité et le respect qui lui est dû, quel que soit son histoire ou son groupe d'appartenance.
- La reconnaissance de la famille en ce qu'elle doit constituer un environnement indispensable à l'éducation et au développement de l'enfant, éléments irremplaçables de la constitution de son identité, de son histoire.

---

<sup>1</sup> LÖCHEN Valérie, Guide des ... Op., cit. p. 261

- Le développement de l'autonomie du jeune, pour lui permettre de trouver sa place dans la société par le développement de ses propres potentialités, dans le respect d'autrui et des valeurs démocratiques et laïques qui fondent notre société.

Trois axes principaux qui tiennent compte de la dimension du sujet proprement dit, de la dimension du sujet et de sa famille, et enfin de la dimension du sujet et de son intégration dans la société. L'association, en participant aux missions d'action sociale, veut contribuer au rétablissement du lien social en protégeant et en aidant des jeunes soumis à des problématiques sociales, familiales et psychiques.

À l'heure actuelle, la mission de protection de l'enfance assurée par l'association couvre sept grands secteurs de l'action éducative spécialisée : prévention spécialisée, AEMO administrative et judiciaire, SIOE<sup>1</sup>, placement familial, consultation et médiation lieu de rencontre pour les problèmes de la famille, accueil d'urgence et hébergement provisoire, maisons d'enfants à caractère social. La majeure partie des établissements ou services sont situés sur Paris (dont le siège social) et le département du Val-de-Marne.

Comme toutes les associations de cette importance (853 salariés pour 2500 interventions éducatives chaque année), l'association Jean Cotxet n'échappe pas au risque de voir sa dimension gestionnaire prendre le pas sur tout autre dimension et notamment sur la dimension militante du départ. Jean Afchain, dans un de ses ouvrages sur les associations<sup>2</sup>, a bien observé ce que celles-ci peuvent perdre en capacité à innover, à se transformer, à anticiper les nouveaux risques sociaux, si la direction générale et le conseil d'administration de ces associations ne passent plus leur temps qu'à tenter de pérenniser l'ensemble de leurs structures au détriment d'une réflexion de fond. Cette réflexion concernerait la pertinence du projet associatif, le développement qualitatif des prestations et ne ferait pas l'impasse sur des interventions publiques afin d'affirmer et de défendre des orientations et des valeurs.

### 1.2.2 L'association : son projet

Durant toutes ces années, l'association a su prendre les décisions favorables à son expansion et à sa diversification, il n'en a pas toujours été de même quant à la lisibilité de son projet associatif, de sa politique et de son image. Une enquête de mai 98 initiée par la

---

<sup>1</sup> SIOE : Service d'investigation et d'orientation éducative

<sup>2</sup> AFCHAIN Jean, « les associations d'action sociale », Paris, Dunod, 2001

direction générale, sur la façon dont les salariés la percevaient, montre qu'une partie du personnel la vivait comme «une organisation inconnue et sans vie » où l'on note «un cloisonnement entre les structures », où il est fait état « d'une opacité des structures sur leur fonctionnement interne ». Cette perception négative (elle représentait à peu près 30% des salariés), que je ne partageais pas au moment de l'enquête, mettait tout de même en évidence les craintes de certains salariés sur les risques de perte d'identité associative.

Par cette enquête, je crois que la direction générale souhaitait clarifier les dispositifs d'intervention, être à l'initiative d'actions d'évaluations des projets et des pratiques, encourager les communications transversales entre les différentes structures, exploiter la diversité des compétences internes en faisant de cet ensemble un lieu ressource, et enfin s'attacher à développer l'animation de la vie associative.

C'est cette politique associative qui a cours depuis quelques années déjà et qui depuis un an, a permis que se mettent en place des commissions et des rencontres pour un projet associatif renouvelé. Anticiper, accompagner et réussir les mutations indispensables de notre association, au regard de la loi de rénovation de l'action sociale et médico-sociale, tel est l'objectif actuel, au regard du droit du travail, du renouvellement du personnel et de la modernisation et du développement de l'association.

C'est dans ce contexte associatif, propice aux innovations, qu'a été mis en œuvre le projet de création de la maison d'accueil parental dans le cadre de notre établissement. Un directeur « ancré » dans sa fonction et sachant s'y mouvoir doit pouvoir profiter des opportunités d'évolution qu'offre un tel contexte.

### 1.2.3 La MECS : ses missions

La MECS de Neauphle-le-Château est le seul établissement ou service de l'association à être implanté sur le département des Yvelines. Son habilitation, accordée au double titre des articles 375 à 375-8 du Code civil et de l'ordonnance du 2 février 1945, renouvelée le 2 février 1999 par le préfet des Yvelines, l'autorise à recevoir 36 jeunes, garçons et filles de 4 à 21 ans selon les modalités formulées dans le projet d'établissement. Ceux-ci sont tous placés dans l'établissement sur décision judiciaire du Tribunal de Versailles pour la plupart d'entre eux et des tribunaux des départements limitrophes pour les 25% restants. La majorité de ces enfants sont le plus souvent confiés à l'ASE par les magistrats, les autres faisant l'objet de mesures de placements directs.

La mission première qui nous est confiée par le magistrat est avant tout une mesure de protection à l'égard des enfants dits en danger<sup>1</sup>. Elle est l'élément fondateur d'une prise en charge qui pourrait se résumer de la façon suivante : apporter un soutien matériel, éducatif, psychologique à des jeunes qui doivent être protégés d'un environnement familial défaillant, momentanément ou non. Devenus objets de conflits, objets de maltraitance physique ou psychique, objets sexuels parfois, ces jeunes se voient privés de leur qualité de sujets en devenir, d'enfants ayant droit à une protection indispensable à leur marche vers l'autonomie et la citoyenneté. La séparation s'impose alors comme un moyen de suspendre ces processus mortifères afin que des actions soient entreprises pour les annihiler.

Le paradoxe de nos missions va alors consister à démontrer à travers les actions entreprises que, seule la prise en compte de « l'environnement familial », aussi défaillant soit-il, et un important travail en partenariat avec tous ses membres va permettre au jeune accueilli dans l'établissement d'accéder à un mieux-être durable. En axant nos actions sur le lien qui unit les membres d'une famille plutôt que sur la personne elle-même (l'un n'excluant pas l'autre), c'est souligner la prégnance des liens familiaux dans la structuration des individus.

Ces affirmations, je les fais en prenant garde de ne pas tomber dans le piège de ce que Maurice Berger appelle « l'idéologie du lien »<sup>2</sup>, idéologie qui voudrait que les liens mère/enfant ou père/enfant soient des « liens en soi » si naturels qu'il faille les conserver à tout prix, au risque, comme il le souligne, de détruire physiquement, mais le plus souvent psychologiquement, certains enfants. Prendre en compte la dimension familiale pour chaque situation n'engendre pas systématiquement le maintien des liens familiaux quand ceux-ci s'avèrent dangereux pour l'enfant. Prendre en compte ces liens, c'est aussi parfois travailler sur leur toxicité, et sur une mise à distance parents/enfant quand cela s'avère nécessaire.

---

<sup>1</sup> LIEN SOCIAL, 23 septembre 1999, numéro 500: dans un article intitulé « Enfants en risque et enfants maltraités », il est spécifié que l'observatoire national de l'action décentralisée (ODAS), dans sa définition de l'enfant en danger, fait une distinction entre enfant maltraité qui serait « celui qui est victime de violences physiques, d'abus sexuels, de cruauté mentale, de négligences lourdes ayant des conséquences graves sur son développement physique et psychologique », de l'enfant en danger qui serait celui « qui connaît des conditions d'existence mettant en danger sa santé, sa sécurité, sa moralité, son éducation ou son entretien mais qui n'est pas pour autant maltraité ». Si d'un point de vue sémantique, cette distinction s'avère nécessaire, la réalité tend à l'estomper. Trop d'obstination, parfois, à vouloir « catégoriser » un enfant peut s'avérer préjudiciable à une véritable identification des problèmes auxquels il est confronté et de ses besoins.

<sup>2</sup> M. BERGER « La séparation à but thérapeutique » (Paris : Dunod, 1997)

Là encore, la dimension éthique de la fonction de direction prend toute sa mesure. Défendre la cause d'un enfant, en donnant parfois l'impression, de l'extérieur, qu'elle se fait au détriment du droit des parents, voire des enfants eux-mêmes, voilà une situation « où se confrontent des logiques de natures différentes : la loi et le désir d'aide, la stratégie et la légalité, les valeurs et les techniques... Leur complexité appelle l'exigence d'une réflexion professionnelle et collective »<sup>1</sup>. D'où la nécessité de mettre en place des instances de réflexion clinique, indispensables à une bonne pratique. Mais je reviendrai sur ce sujet un peu plus loin.

Heureusement, ce genre de situation est relativement rare en ce qui nous concerne. Le plus souvent, le maintien ou le rétablissement des liens reste une mission de première importance et procède dans la plupart des cas du mieux-être du jeune quand une collaboration parents/institution est possible. Passons maintenant aux ressources techniques et aux options de travail qui encadrent nos actions.

#### 1.2.4 Les ressources techniques et les options de travail pour un projet personnalisé

L'enfant accueilli dans l'établissement est souvent décrit, dans les dossiers qui nous parviennent avant leur admission à travers les éléments qu'il subit (carences affectives, de soins, d'éducation) ou à travers ceux qui sont censés le caractériser (agressif, instable, violent, déficient etc.). Il est généralement identifié à l'aide d'une terminologie qui ne révèle dans un premier temps, qu'un aspect manifeste d'une problématique latente et complexe. Il me semble être avant tout déterminé par une histoire de vie dans laquelle la souffrance psychique, et parfois physique, tient une place prépondérante et régit chaque acte de son existence.

Notre première tâche va consister à repérer dans ces histoires singulières, les différentes problématiques qui les traversent (problématique psychique, familiale, scolaire, sociale) et de les mettre en adéquation avec notre capacité à agir sur elles, à les résoudre, sinon à les juguler. De celle-ci va découler la mise en œuvre d'un projet personnalisé qui va partir des besoins identifiés de l'enfant. De ces derniers seront ainsi envisagées des réponses adaptées au regard de nos possibilités et des ressources techniques à notre disposition.

---

<sup>1</sup> CSTS, *Ethique des pratiques sociales et...*, Op. cit. p. 13

#### 1.2.4.1 Suppléance familiale

La première de ces ressources techniques est ce que l'on nomme la suppléance familiale, technique qui vise à pallier les différentes carences repérées, dans un souci permanent de complémentarité avec ce qui est efficient dans chaque relation enfant/parents et qui doit être préservé. À l'heure actuelle, l'équipe éducative en charge des enfants, composée de 17 membres, est diplômée dans sa totalité : 9 sont éducateurs spécialisés, 6 sont éducatrices de jeunes enfants, 2 sont moniteur-éducateurs<sup>1</sup>. Ces personnes accompagnent le jeune dans tous les moments clés de la vie quotidienne : levers, repas, devoirs, soirées, couchers etc. et mettent en œuvre des pratiques concertées qui tiennent compte de cette dimension de suppléance. Faire signer un bulletin scolaire aux parents, les faire participer à une rencontre avec l'école, à une CCPE<sup>2</sup> ou une CDES<sup>3</sup>, les impliquer dans les différents processus de socialisation de leur enfant (matches de football, cours de danse ou de judo), sont autant d'actions qui sont du ressort des parents, si la singularité de la situation du jeune permet que soit mis en place un tel dispositif.

#### 1.2.4.2 Cadre et rituels

La deuxième de ces ressources concerne le couple «cadre et rituels ». Le cadre institutionnel est l'ensemble des repères matériels et symboliques qui structurent l'espace et le temps des enfants, des professionnels, des familles. Il vient créer les limites physiques et relationnelles pour chacun d'eux. Les rituels, quant à eux, sont l'illustration et l'expression des ces repères matériels et symboliques. Ils aident à la structuration de trois domaines distincts et complémentaires : l'institution dans son ensemble, le groupe de vie des enfants, l'enfant en tant que personne.

Pour des enfants fragilisés, le cadre et les rituels structurent l'espace relationnel entre l'intérieur et l'extérieur, entre la personne et autrui, entre l'individu et la collectivité. Cela implique que l'ensemble des professionnels veille à ce que l'environnement immédiat de l'enfant soit cohérent et construit, laissant le moins de place possible au morcellement ou à la destruction. Si les rituels, qui structurent la vie quotidienne, permettent aussi une maîtrise progressive du temps par l'enfant et favorisent la socialisation par l'assimilation d'expériences concrètes et par l'intégration des règles de vie, ils permettent aussi de

---

<sup>1</sup> Voir Annexe 1 : l'organigramme de la MECS

<sup>2</sup> CCPE : Commission de circonscription pré-élémentaire et élémentaire

<sup>3</sup> CDES : Commission départementale d'éducation spécialisée

contenir l'angoisse. Cadre et rituels sont donc les fondements par lesquels l'enfant retrouve la sécurité physique et psychique sans lesquelles rien de solide ne s'élabore.

#### 1.2.4.3 Observation et réflexion clinique

La troisième ressource est le couple observation/réflexion clinique. L'observation représente une démarche qui tend à rendre compte de la complexité des dimensions avant tout subjectives de la situation d'un jeune. Nous nous attachons particulièrement aux différents signes observables : messages verbaux et non-verbaux, symptômes, comportements au sein du groupe, etc.

Je souligne ici la nécessité d'inclure dans le champ de l'observation, l'observateur lui-même, et les effets engendrés sur cette observation. Prendre en compte sa propre subjectivité et pouvoir mettre des mots dessus afin de chercher ce que l'enfant tente d'exprimer dans les affects qu'il mobilise chez l'éducateur procède aussi du travail de réflexion clinique.

La réflexion clinique, qui suit toujours l'observation, va consister à dégager le sens de tous les éléments observés. Elle précisera ou modifiera les modalités de prise en charge de l'enfant. Elle a donc pour objet l'élaboration permanente des projets individuels. Il en découle que la réflexion clinique permet de maintenir en état de veille l'ensemble des potentialités afférentes au travail éducatif. A ce titre, elle constitue aussi une aide indispensable à l'initiative et à la prise de décision de l'éducateur.

Observation et réflexion clinique participent d'un processus d'objectivation. Elles constituent donc des éléments interdépendants dans notre méthodologie d'élaboration des projets individualisés. De la richesse des observations vont dépendre en grande partie la qualité et la pertinence de la réflexion clinique.

#### 1.2.4.4 Un cadre à la production de pensée

Si tous les directeurs de maisons d'enfants s'accordent pour reconnaître le caractère indispensable de la réflexion pour optimiser les actions, les faits nous montrent que celle-ci a parfois du mal à « faire sa place » dans ces lieux qui en ont pourtant un besoin vital. Plusieurs raisons concourent à cet état de fait. Les premières sont avant tout d'ordre organisationnel. Une mauvaise définition des différentes instances qui structurent une institution concourt souvent à un mauvais emploi des lieux de paroles, lieux de paroles alors

utilisés indifféremment pour parler des jeunes, des conditions de travail, des problèmes d'organisation, etc... Ce qui provoque inévitablement des dysfonctionnements institutionnels. Pour d'autres raisons, des difficultés liées aux amplitudes horaires des éducateurs peuvent aussi engendrer des difficultés de mise en place des lieux de réflexion.

La deuxième va concerner le caractère potentiellement « subversif » de la réflexion. En effet, accepter qu'on réfléchisse ensemble sur une situation, c'est accepter la possible remise en question d'une action, d'un projet, de pratiques, voire d'une personne lorsque le caractère anxiogène d'une situation n'a pu être suffisamment maîtrisé et métabolisé.

Au contact des enfants et des adolescents en grande difficulté, il n'est pas rare que l'éducateur en particulier, se trouve confronté à des situations difficiles et porteuses d'anxiété. La teneur de celles-ci peut générer une insécurité et provoquer un réflexe naturel de protection qui peut, sur le moment, sensiblement diminuer, voire bloquer, la capacité de penser et de prendre du recul.

Aussi, en tant que directeur dois-je m'assurer que le dispositif institutionnel soit lisible par l'ensemble des professionnels et concoure à l'émergence de la réflexion. Cette opération ne peut se faire que dans un climat institutionnel de confiance réciproque. La dimension éthique de la fonction de direction se voit encore mise à l'épreuve. Mettre en place les conditions, pour que chacun accepte, dans un groupe de réflexion, de remettre en cause, même partiellement ses propres références, c'est permettre, par le questionnement et le doute, l'accès à la production de pensée, indispensable à la mise en œuvre des actions. L'approche pluridisciplinaire, en proposant plusieurs lectures des situations, offre aux professionnels la possibilité de s'approprier de nouvelles hypothèses de travail.

Au sein de l'établissement, la réflexion clinique s'élabore dans trois instances principales que je veux présenter maintenant tant leur caractère contenant et complémentaire me paraît essentiel.

- Les réunions journalières de coordination :

Elles ont lieu chaque matin de 9h à 9h30. Y assistent les éducateurs qui ont travaillé la veille au soir et le matin même, l'éducatrice chargée des relations auprès des familles (je reviendrais sur la définition de ce poste), le chef de service éducatif et le directeur. Ce temps imparti poursuit une triple démarche. Il permet tout d'abord la transmission. Il est indispensable que l'information circule entre les différents acteurs professionnels, ceci afin

de procéder à de perpétuels réajustements dans la prise en charge des jeunes, que ce soit d'un point de vue organisationnel ou clinique. Il permet ensuite une régulation. C'est une forme d'assurance « multirisques » pour les professionnels. Les problèmes que ceux-ci ont repérés, ou les difficultés qu'ils ont rencontrées peuvent être évoqués et traités sans délai, si la situation l'exige. Pour les cadres de direction, tout événement important peut être connu du jour au lendemain et fait l'objet d'un traitement adapté : qu'il s'agisse de reposer des cadres à l'action éducative, de réaffirmer des mesures de protection ou de ne pas laisser se développer un climat d'insécurité institutionnelle.

- Les réunions centrées sur un jeune :

Plus spécifiquement centrée sur la problématique d'un seul jeune, cette réunion doit permettre avant tout de procéder à une évaluation de la situation d'un jeune et de mettre en lumière des objectifs précis de prise en charge. Alimentée en grande partie par les observations des éducateurs, la réflexion qui s'y élabore permet de définir des stratégies à moyen et long terme. Deux autres aspects de cette réunion consistent à repérer quels objets l'enfant met en jeu avec chaque intervenant afin de rendre à chacun ce qui lui appartient en propre, et réussir à relier les différents aspects de la personnalité du jeune.

- La réunion centrée sur le groupe :

Pour compléter le dispositif de réflexion, chaque groupe clinique évalué, à intervalles réguliers, son propre fonctionnement en matière de communication, de représentations et de pratiques de travail. Il s'agit pour tous les professionnels (éducateurs de groupe, éducatrice chargée des relations avec les familles, psychiatre, psychologue, chef de service éducatif et directeur) impliqués dans ces différents groupes de réflexion clinique, de rechercher *entre eux* la meilleure cohérence possible.

Voici présenté de manière exhaustive les trois premières ressources techniques utilisées dans l'établissement. Deux autres viennent enfin compléter le dispositif :

- Si chaque éducateur est responsable de la prise en charge de la totalité des enfants du groupe dont il a la charge, il s'avère nécessaire, dans un souci d'efficacité et de clarté, que soit mis en place un dispositif spécifique qui rende l'action éducative la plus efficiente possible. Ce dispositif, c'est la référence. Le référent est le professionnel qui se situe au carrefour de tous les éléments qui fondent et donnent sens à l'accueil du jeune. Il est un repère symbolique

important pour le jeune mais aussi pour les familles, dans sa fonction de permanence, de continuité et de garant de la parole du jeune. Il veille aussi à l'optimisation des actions dans le domaine judiciaire (rédaction des rapports de comportements, participation à toutes les réunions ou audiences qui concernent le jeune), scolaire ( liens institution / écoles), médical (garant de la qualité du suivi), familial (participation aux entretiens avec les familles. Il peut être, si nécessaire, le « porte-parole » du jeune), social (démarche de socialisation et d'ouverture vers l'extérieur).

- La deuxième ressource concerne les prises en charge thérapeutique des jeunes qui le « désirent ». Cette possibilité leur ait offert au sein même de l'établissement. Trois postes à 1/4 temps sont prévus. Cela procède d'un choix institutionnel étayé en partie par la souplesse que ce dispositif procure (disponibilité des thérapeutes, proximité des lieux, formules diverses d'accompagnement), mais aussi d'une difficulté due à l'éloignement géographique du CMPP du secteur et à son engorgement (liste d'attentes de plus de six mois). Ce qui n'invite d'ailleurs pas à un travail en partenariat, pourtant si nécessaire. La possibilité de prises en charge extérieures est aussi possible (les adolescents en particulier optent pour ce choix).

#### 1.2.5 Les relations enfant/familles/institution

La prise en compte de la dimension familiale dans la compréhension de la situation du jeune est une des composantes essentielles de notre projet. Quel qu'en soit son caractère, efficient ou déficient, la famille demeure le « lieu » privilégié de structuration psychique et symbolique de l'enfant.

Aussi, est-il indispensable d'en analyser sa structure, d'en comprendre son fonctionnement afin de repérer les éléments qui peuvent entraver la bonne évolution du jeune, mais surtout ceux qui peuvent l'aider à se structurer au mieux. Il s'agit donc, moins de repérer les dysfonctionnements familiaux que de mettre à jour les compétences des familles (le postulat de départ étant que chaque famille détient des potentialités propres et ce malgré les difficultés qu'elle rencontre).

Cette prise en compte de la dimension familiale ne peut se décliner de manière identique pour tous les enfants accueillis et doit se définir à la lumière de la singularité de chaque situation. Aussi, il ne peut être adopté de critères génériques. Il appartient donc à l'institution d'évaluer, de sa place, les capacités de chaque jeune à appréhender sa situation familiale, à se repérer dans son fonctionnement et à y évoluer favorablement. Cette analyse n'a évidemment de sens que si elle tient compte de la trajectoire familiale durant le temps de placement du jeune (évolution/stagnation/involution).

Confrontée à celle des intervenants extérieurs, cette analyse doit permettre la mise en place d'une collaboration famille/institution. Dans ce dessein, un poste éducatif spécifique existe, qui doit permettre de répondre avec la plus grande souplesse possible aux problématiques rencontrées.

#### 1.2.6 Pour un juste positionnement des différents acteurs

Avant d'aborder la palette des différentes actions menées par l'éducatrice chargée des relations avec les familles, il m'apparaît important de souligner ici la fonction primordiale d'interface que ce poste engendre au sein de l'établissement. En effet, située à la lisière entre l'intérieur et l'extérieur de l'institution, en organisant l'échange et la confrontation des différents regards portés sur le placement d'un jeune, il permet d'instituer un bon équilibre dans les positionnements des différents acteurs que sont les parents, les référents de l'ASE ou des services d'AEMO mandatés par les juges et l'équipe éducative en charge de l'enfant en question. Il va en outre permettre, au regard des problèmes inhérents à toute communication, d'éviter les situations confusionnelles qui peuvent apparaître lorsque plusieurs personnes d'un même établissement opèrent dans le même champ d'intervention.

Avant que le dispositif actuel ne soit en place, il n'était pas rare qu'un éducateur ne doive assumer, lors des soirées, des appels téléphoniques de parents qui l'empêchaient de fait d'être auprès des enfants et les mettaient dans des positions inconfortables. En effet, la charge émotionnelle de certains de ces appels peut être de nature à déstabiliser un grand nombre de professionnels dont leur tâche première n'est pas d'en être le récepteur. En les préservant, tant que faire se peut, de tout risque d'envahissement des problématiques familiales au sein de l'institution, le rôle de l'éducatrice chargée des relations avec les familles préserve par là-même la qualité et la sérénité de l'implication de cette équipe éducative, à la fois sur les temps de prise en charge effective des enfants mais aussi dans les différents lieux où elle est amené à rencontrer ces familles (entretien avec les familles, audience).

Si ce poste présente des atouts incontestables en personnifiant au sein de la structure notre préoccupation de la question familiale, il n'en demeure pas moins que ce rôle peut présenter des inconvénients qu'il est indispensable de repérer.

#### 1.2.7 Une inscription dans un dispositif global de prise en charge

Le rôle imparti à cette personne ne prend toute sa valeur que s'il s'inscrit pleinement dans le dispositif global de prise en charge. Les risques de « contournement », à l'insu de tous, du dispositif sont possibles et peuvent engendrer un manque de coordination des différents intervenants (éducateurs, psychologues, psychiatre, éducatrice chargée des relations auprès des familles) et des dysfonctionnements notoires. De la même façon, les relations intenses émotionnellement et « privilégiées » que cette personne est amenée à avoir avec les parents (rencontres, mais surtout les appels téléphoniques empreints de détresse, de culpabilité voire d'agressivité) peuvent entraîner chez elle un manque de discernement temporaire et de distanciation indispensable à une bonne évaluation des situations. Aussi est-ce pour cette raison que la présence de cette personne dans les différentes instances de régulation est indispensable et garantit des stratégies d'intervention partagées auprès des familles.

#### 1.2.8 Les conditions pour un projet nouveau

Les ressources techniques évoquées plus haut constituent donc l'ossature par laquelle la prise en charge des jeunes va pouvoir se décliner. Mais ce seront aussi les bases indispensables, en interne, sur lesquelles va pouvoir s'appuyer un projet nouveau tel que la création d'une maison d'accueil parental. Garantir la lisibilité de celles-ci et leur efficacité dans le dispositif institutionnel garantit par là même les conditions de réussite d'un tel projet. Posé le cadre des missions de l'établissement, je vais maintenant aborder la deuxième partie du mémoire. Après un bref historique du dispositif familles-institution de l'établissement et un aperçu de son fonctionnement actuel, j'évoquerai, au regard de l'évolution des politiques sociales et des travaux qui se sont donnés pour tâche de mieux cerner les enjeux de la parentalité, de penser différemment notre rapport aux parents et aux familles.

La mise en œuvre du projet de diversification des mesures de soutien et d'accompagnement des parents va nécessiter une analyse critique des pratiques actuelles et va engager l'institution sur la voie d'une actualisation de ses savoirs et de ses compétences. Seul un contexte optimisé va permettre de garantir la qualité des nouvelles prestations.

## **II) POUR UNE DOUBLE LOGIQUE DE PARTENARIAT ET D'ACCOMPAGNEMENT FAMILLES-INSTITUTION : LA CREATION D'UNE MAISON D'ACCUEIL PARENTAL**

### **2.1 Familles/institution : quelle collaboration ?**

#### 2.1.1 De la place de la famille dans l'établissement : une histoire déjà ancienne

Dans notre établissement, la création du poste d'éducatrice chargée des relations avec les familles remonte à 1983. Cela met en évidence les préoccupations déjà visibles qu'avait une partie de l'équipe concernant la collaboration avec les familles. Malheureusement, un contexte institutionnel de crise (succession rapide de directeurs dans l'établissement, équipe éducative démotivée, projet d'établissement inexistant), ne permet pas que cette fonction prenne toute sa dimension. Les actions qui s'élaborent auprès des familles, aussi pertinentes soient-elles, ne s'inscrivent pas dans un dispositif global de prise en charge. Elles sont isolées et perdent de ce fait, de leur efficacité et de leur pertinence. Il faut attendre l'arrivée d'un directeur, soucieux de reposer le cadre des actions conduites, pour que se construise petit à petit, au début des années 90, un projet d'établissement dont beaucoup d'éléments sont encore perceptibles dans le projet actuel. L'embauche d'un nouveau médecin psychiatre et le renouvellement d'une grande partie de l'équipe éducative vont renforcer le processus d'élaboration et poser les bases solides du projet d'établissement et du travail avec les familles.

#### 2.1.2 Pour une politique de changement et une institution partenaire

Depuis une quinzaine d'années, la collaboration parents / enfant / institution se décline sous la forme tout d'abord de rencontres régulières (deux par trimestre en moyenne) où il s'agit de maintenir, autant que la situation familiale et le cadre judiciaire le permettent, les parents dans un processus de responsabilité vis-à-vis de leur enfant. On tente de mettre à jour les liens inter-générationnels qui peuvent devenir une ressource pour l'enfant et l'ensemble familial (qui peut compter sur qui ?). Tout en évitant l'écueil de l'injonction, qui serait la démonstration d'un positionnement institutionnel totalement inadapté au regard des buts visés, nous tentons de mobiliser chez les parents les fonctions parentales nécessaires au mieux-être de leur enfant et ce dans un souci constant de respect des personnes. Il arrive assez fréquemment que l'histoire familiale soit évoquée et qu'elle permette que soit re-visité le système relationnel familial. Il arrive ainsi qu'un enfant, mis dans un rôle paternel ou de

« conjoint », en soutien permanent de la mère, retrouve peu à peu, avec la collaboration de toute la famille, un positionnement d'enfant.

Le fil conducteur à ces échanges, c'est la question du sens du placement. À la conjonction de l'espace privé, de l'espace public et de l'espace intime des familles, nous tentons de faire émerger des solutions aux dysfonctionnements entrevus, aux distensions des liens familiaux, et ce dans un souci permanent de partenariat. Sans réciprocité, pas de solution singulière, sinon des réponses tronquées empreintes de culpabilité, de rancœur, voire de rejet pur et simple de la part des familles.

En proposant que les parents soient impliqués dans les processus de changement indispensables à un retour du jeune dans sa famille, nous promouvons ainsi ces rencontres comme une occasion supplémentaire de réussite de l'accueil du jeune dans l'établissement.

### 2.1.3 Un dispositif pluriel pour un objectif : le lien avec la famille

La première de ces formules se présente sous la forme d'entretiens où l'enfant, la famille, l'éducatrice chargée des relations avec la famille, l'éducateur référent de l'enfant en interne, la psychologue et pour finir, la référente de l'ASE, sont présents dans un souci constant de travail en partenariat. Le nombre d'acteurs dans ces rencontres peut parfois provoquer des blocages dans l'émergence de la parole. Nous pouvons alors proposer aux familles des formules plus souples, notre souci constant étant toujours de garder le contact avec la famille.

Viennent ensuite les échanges réguliers, épistolaires ou téléphoniques, où l'information prime (demande d'autorisation pour une prise en charge spécifique, médicale ou autre, propositions de rencontres, information autour de problèmes spécifiques rencontrés comme des petites blessures etc...). Mais ce peut être aussi de longs échanges téléphoniques dans lesquels une écoute attentive et bienveillante peut permettre à des parents d'exprimer autrement leurs préoccupations, leurs revendications, voire leur mal-être.

Vient enfin ce que nous appelons les «visites médiatisées ». Ces visites ont lieu dans l'établissement et se déclinent le plus souvent sous la forme d'un repas. Ce dernier se fait en présence de l'enfant, des parents et de l'éducatrice chargée des relations avec les familles. À l'heure actuelle, ces repas concernent plus particulièrement les parents qui ne peuvent accueillir leur enfant chez eux qu'une fois par mois voire pas du tout, ou bien ceux qui acceptent d'être aidé dans leur rôle parental. Cette disposition, potentiellement, facilite

l'échange. L'éducatrice chargée des relations avec les familles, en fonction de ce qui est visé dans ces rencontres, va tenter de favoriser une communication difficile parents-enfant, de soutenir un parent dans son désir d'investir ses fonctions parentales, d'aider un enfant à exprimer le sien etc.

#### 2.1.4 Les dangers potentiels d'un tel dispositif

Comme tous les dispositifs mis en place dans les établissements sociaux et médico-sociaux, celui-ci présente un risque potentiel de dérive mégalomaniacale. On sait l'horreur qu'a la Nature pour le vide. La nature humaine n'en est pas exempte non plus. On connaît la vitesse avec laquelle une place ou un rôle, laissés vacants par une personne défaillante peut rapidement se voir occupés par d'autres.

La tentation de vouloir être à tous les endroits à la fois traverse parfois une institution. A la fois lieu d'accueil (on protège), d'hébergement (on « fait vivre »), d'expertise (on observe, on réfléchit, on propose une « vision » d'une situation), de décision (on pose des actes), l'institution peut alors se vivre comme l'incarnation d'une bonne mère (toute-puissance), et non plus d'une mère suffisamment bonne<sup>1</sup> (bienveillance, écoute, aide etc...), et l'amène à se couper de ce fait d'une réalité dont la complexité a été gommée.

Pour pallier ce genre de risques, seule la lisibilité, la transparence d'un tel dispositif, une règle du jeu explicite et la participation de tous les acteurs concernés peuvent y remédier. En interne, la participation active de l'équipe pluri-disciplinaire aux différentes instances de régulation (réunions de réflexion clinique, réunions quotidiennes de coordination) est exigée afin d'éviter le piège d'un tel positionnement, source d'un appauvrissement certain de la prise en charge des mineurs.

Il est arrivé que certains référents de l'ASE ou des services d'AEMO aient du mal à se situer dans un tel dispositif, comme s'ils craignaient que des prérogatives pour lesquelles ils ont été mandatés ne leur échappent. La plupart du temps, ce n'est pas le cas. Leur participation et leur mise à contribution, en leur offrant des garanties de contrôle éventuel sur

---

<sup>1</sup> Terminologie employée par Winnicott à propos des mères qui savent se situer à bonne distance dans leur relation avec leur enfant et qui se traduit par la continuité des relations facilitant l'intégration et la fiabilité, par l'adaptation progressive aux besoins de l'enfant et la qualité des soins permettant à la pulsion créative de l'enfant de se réaliser : « Processus de maturation chez l'enfant », éditions Payot, 1970

les actions conduites, permettent que chacun puisse faire entendre sa voix et se ré-approprier ce qui lui appartient.

#### 2.1.5 Des obstacles à la collaboration parents / institution

Les différents obstacles à une collaboration parents-institution rencontrés tout au long de ces années, avaient plusieurs origines. Comme je l'ai souligné plus haut, ils ont tout d'abord été, essentiellement dans les années 80, d'ordre institutionnel. Un projet d'établissement reposant sur des méthodes empiriques, peu conceptualisées, une équipe instable peu motivée ou peu formée, le rôle de l'éducatrice chargée des relations avec les familles pas toujours bien repéré dans le dispositif institutionnel, ont été autant de freins à de bonnes pratiques.

Actuellement, des obstacles de natures différentes viennent entraver la collaboration. Le premier d'entre eux réside dans le fait qu'un certain nombre de parents vivent la mesure de placement de leur enfant comme l'expression d'une privation de leurs droits parentaux. Aussi, leur refus de collaborer avec l'établissement se veut être l'expression de leur résistance face à ce qu'ils considèrent comme une « non-reconnaissance ». Sortir de cette logique mortifère est une nécessité vitale pour la réussite du placement du mineur. Seule la garantie du respect de leurs droits tout au long de l'accueil de l'enfant peut permettre de passer au-delà de ces résistances (ce sera l'un des sujets que j'aborderai dans la deuxième partie de mon mémoire). Il s'agira ensuite de les faire passer d'une logique défensive à une logique participative.

Le deuxième obstacle réside dans notre difficulté à mettre en place, pour certains parents, des formules d'accompagnement adaptées à leur situation. La recrudescence de pathologies mentales graves chez certains parents et l'impossibilité chez d'autres de se « sentir » ou de se « vivre » parents (familles en mal d'identité), nous ont amenée à la conclusion qu'il nous fallait réexaminer nos modes de compréhension de certaines problématiques familiales. Il n'est pas rare, en effet, de voir certains parents décompenser dès qu'un soutien leur est proposé, les mettant ainsi en situation de grande dépendance vis-à-vis de nous qui peut sembler aller à l'encontre d'une logique de responsabilisation.

Autant d'obstacles qu'il s'agit de bien repérer afin de proposer un dispositif qui réponde au mieux à la singularité des situations et qui soit l'expression d'un équilibre entre logique partenariale et logique d'accompagnement.

### 2.1.6 Entre logique partenariale et logique d'accompagnement

Il fut un temps où, dans les pratiques d'action sociale, la famille était exclue du processus de réparation à l'égard des enfants. On donnait au placement un caractère définitif qui ne laissait pas aux parents la possibilité de restaurer des liens et de se réappropriier les fonctions parentales dont ils avaient été privées. Ces solutions « hygiénistes » ont vite montré leurs limites. Des théories nouvelles, venues faire incursion dans le champ du travail social, ont corroboré ces constats d'échec. Les processus de répétition transgénérationnels repérés par la psychanalyse, « qui font que les parents répètent à leur insu les traumatismes qu'ils ont eux-mêmes subi »<sup>1</sup> ont montré qu'un enfant, même éloigné physiquement de son milieu familial pouvait lui aussi mettre en œuvre des processus psychiques identiques à ceux pour lesquels on l'avait placé et dont il n'était que le dépositaire. D'une autre façon, les théories systémiques, qui étudient avant tout les interactions entre individus ou au sein d'un ensemble, ont mis à jour le caractère homéostatique de la famille et montré qu'un changement véritable dans le fonctionnement de celle-ci ne pouvait se faire qu'avec la participation active de tous ses membres. D'où l'importance, dans ces deux approches principales (psychanalyse et théories systémiques) de montrer qu'un changement n'est véritablement possible que si tous les acteurs collaborent à l'élaboration nécessaire à ce changement.

Les répercussions de ces deux grandes théories dans le secteur de la protection de l'enfance trouvent actuellement leur prolongement dans les travaux de Didier Houzel, sur les enjeux de la parentalité et les moyens de soutenir parents et enfants en souffrance. Les outils qu'il propose pour aborder les problématiques relationnelles enfant-parents-institution répondent en grande partie à ceux que je veux promouvoir au sein de l'établissement. Mais auparavant, il va s'agir de repérer ce qui fait entrave à ces pratiques de collaboration, au-delà de *l'aspect clinique* de ces relations. Une étude de décembre 99, commandée par le département Recherche études développement de la PJJ<sup>2</sup>, au groupe de recherche-éducation et famille, sous la direction de Paul Durning, met en évidence cette difficulté, notamment dans les internats.

C'est à cette analyse que nous convie le rapport Roméo, d'octobre 2001, fait à la demande de la ministre de l'époque, déléguée à la famille, à l'enfance et aux personnes handicapées.

---

<sup>1</sup> D. HOUZEL (Sous la direction) « Les enjeux de la parentalité » (Ramonville : Eres, 2003) p. 109

<sup>2</sup> PJJ : Protection judiciaire de la jeunesse

### 2.1.7 Le rapport Roméo : une synthèse, des propositions.

Ce document va tenter de sérier ce qui fait entrave aux bonnes relations parents-enfants-institution, et dans un deuxième temps, va faire des propositions concourant à améliorer ces relations. Aussi, est-il nécessaire de s'y arrêter, d'autant qu'il met au cœur de ce débat la question de la séparation et donc du placement.

Le rapport indique que le thème des relations entre les professionnels, les parents et leurs enfants « met en jeu des systèmes de valeurs et de représentations, des modèles et des pratiques différents voire opposés »<sup>1</sup>. Le dispositif de protection de l'enfance véhicule auprès des parents une image trop complexe et menaçante (nombre d'intervenants, chevauchement des champs de compétences, complexité de la terminologie en usage chez les professionnels). La séparation avec l'enfant, quand elle a lieu, est ainsi vécue par les parents comme une violence qui leur est faite, mais aussi comme un rejet culturel. « Dans la mesure où l'éducation des enfants relève, pour partie, de l'identité intime des parents et de la transmission de valeurs considérées comme fondatrices »<sup>2</sup>, et même si ceux-ci reconnaissent parfois la qualité du travail des professionnels, ils en déplorent le caractère trop administratif et se montrent méfiants envers leur pouvoir de contrôle.

De ce fait, l'enfant peut alors devenir enjeu d'une rivalité parents/institution, plutôt qu'enjeu d'une coopération. Dans un tel contexte, les rapporteurs invitent l'ensemble des acteurs sociaux à repenser l'accompagnement des parents. Cette « réforme » se veut une réponse adaptée aux mutations actuelles de la société. En premier lieu, la prise en compte de la précarité économique, qui « fragilise objectivement les familles les plus en difficulté »<sup>3</sup> est avancée pour tenter de comprendre les causes du renouvellement de l'approche des relations parents-enfants-institution. Cette précarisation peut agir négativement sur la pratique de la parentalité.

Vient ensuite la diversification des modèles familiaux qui invite à des changements comportementaux et à la recherche de nouveaux repères, autant pour les parents que pour

---

<sup>1</sup> ROMEO Claude, L'évolution des relations parents-enfants-professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance rapport oct 2001 p. 10

<sup>2</sup> ibid. p. 13

<sup>3</sup> ROMEO C, L'évolution des rapports..., Op. cit., p. 15

les travailleurs sociaux : « plus complexe, la famille est à la fois plus exigeante et plus fragile »<sup>1</sup>.

Vient enfin la demande qu'une lecture culturaliste, voire ethnique soit faite « quant aux réponses institutionnelles apportées, notamment dans les quartiers d'habitat où la concordance entre classes populaires et populations émigrées est de plus en plus importante... »<sup>2</sup>.

A ces trois facteurs s'ajoute une exigence accrue des acteurs sociaux en matière d'évaluations qualitatives des politiques publiques, qui amènent, entre autres, à faire la distinction entre enfants réellement maltraités et les enfants en risque.

À ce constat, s'ensuit la nécessité d'adapter le dispositif général de protection de l'enfance au regard de difficultés familiales qui sont à la fois d'ordre économique, social, sanitaire, voire psychiatrique. Ceci passe par « une réponse collective en termes éducatif, psychologique, matériel et financier au regard d'un projet de société »<sup>3</sup>.

Pour se faire, les rapporteurs déclinent toute une série de propositions : régler le problème de formation des personnels, du partage des compétences nationales et locales, des relations entre la Justice, la Santé, l'Éducation Nationale. Mais aussi promouvoir le soutien à la fonction parentale en diversifiant les modalités de mise en œuvre des actions éducatives, « de manière à élargir la palette des interventions et à assouplir le dispositif »<sup>4</sup>, favoriser les mesures contractualisées avec les familles, mieux adapter les rythmes institutionnels aux besoins des familles, intensifier le travail d'évaluation dans les champs administratifs et judiciaires, renforcer l'accès aux droits des usagers (relations avec l'administration, consultation des dossiers, information aux voies de recours possibles), mieux accompagner et soutenir les professionnels (renforcement du lien formation initiale-formation continue, formation des cadres au management , accompagnement des stagiaires, accroissement du soutien aux professionnels, création d'un centre national de ressources et de recherches à propos des pratiques professionnelles).

---

<sup>1</sup> ROMEO C., l'évolution des rapports..., Op. cit., p. 16

<sup>2</sup> Ibid. p. 17

<sup>3</sup> Ibid. p. 17

<sup>4</sup> Ibid. p. 47

Un autre aspect de ce rapport concerne plus spécifiquement le champ des MECS. Il met en avant la nécessaire évolution « des services et des structures d'accueil physique des enfants »<sup>1</sup>. Les rapporteurs préconisent de rendre obligatoires les projets éducatifs dans les établissements, le livret d'accueil, la charte des droits et des libertés de la personne accueillie, d'un projet individualisé. Ils suggèrent également d'associer plus étroitement les parents au projet de leur enfant, de les faire participer aux conseils d'établissement, de favoriser le développement du travail en réseau (service d'accueil, service d'observation, service d'accompagnement), et de renforcer, durant la durée du séjour de l'enfant, le soutien à la famille. Pour cela, ils insistent sur l'importance de développer les lieux d'écoute et de favoriser la création d'espaces destinés aux parents au moment et au cours de l'accueil de l'enfant.

#### 2.1.8 Le travailleur social : acteur ou figurant ?

S'il ne remet pas fondamentalement en question les pratiques dans le cadre de la protection de l'enfance, le rapport Roméo a le souci de répondre à la question de l'évolution des relations parents-enfants-professionnels, en faisant des propositions concrètes et ce, sans stigmatiser les professionnels de l'action sociale. Ce qui n'est pas toujours le cas de certains documents<sup>2</sup>, dans lesquels apparaissent, même si les propos en question sont tenus parfois par des parents, la médiocrité de leurs représentations (« familles populaires, source de tous les maux »), la médiocrité de leurs investissements (« laxisme des emplois du temps, des projets etc. »), la médiocrité de leur évaluation (« les intervenants font porter la responsabilité aux parents en remettant en question la solidité du lien qui les unit à leur enfant ») en omettant de remettre dans leur contexte institutionnel l'émergence de ces phénomènes « rétrogrades », contexte institutionnel global (notre société) ou local (l'association, l'établissement ou le service).

Dans le contexte institutionnel global, le travailleur social qui aurait la fâcheuse tendance d'exclure les parents du processus d'action éducative envers leur enfant, n'agit-il pas, à son insu, en miroir d'une société qui fait de même en excluant ses propres « enfants » du processus sociétal. Peut-on lui reprocher d'emprunter ses modes de pensée et de fonctionnement à une société qui, les différents rapports ne disent pas autre chose, produit elle-même de l'exclusion (rapport Naves-Cathala, rapport Roméo, rapport du conseil

---

<sup>1</sup> ROMEO C., l'évolution des rapports..., Op. cit., p. 56

<sup>2</sup> DURNING Paul, Le partage de l'action éducative entre parents et professionnels (AERES-diffusion, 1999)

économique et social «mutations de la société et travail social »). Le travailleur social devient simultanément acteur principal et figurant d'une situation dont il ne détient pas toutes les clés.

De la même façon, dans le contexte local d'un établissement, l'émergence de tels phénomènes, mais surtout leur reconnaissance comme socle à l'action sociale, relève plus, à mon avis, d'une absence de cadre propice à la réflexion, à la concertation, à la compréhension des enjeux de cette action que d'une «incompétence » des travailleurs sociaux. Le directeur a, dans cet état de fait, lorsque cela se produit, une part de responsabilité non négligeable qu'il se doit d'interroger. Garant du sens des actions entreprises, celui-ci doit permettre qu'un cadre sécurisant s'instaure pour tous les professionnels afin que s'élabore la réflexion à toutes les étapes de l'action sociale. Une réflexion qui se doit d'aller au-delà de tous les poncifs qui surgissent invariablement ou de tous les mécanismes de défense qui s'installent insidieusement quand une institution ne garantit plus les espaces nécessaires à une production de pensée.

#### 2.1.9 Une nécessaire évaluation : un nécessaire ajustement

Le rapport Roméo a été rendu officiel la même année où nous avons refondé notre projet d'établissement. Cela a été l'occasion de prendre la mesure de ce qu'il y avait éventuellement à faire, au regard de celui-ci, en matière d'ajustements de nos pratiques et de propositions innovantes.

Une réflexion de l'ensemble de l'équipe éducative et technique autour des relations parents-enfant-institution s'est déroulée sous la forme de 6 réunions mensuelles de deux heures. Après des échanges fructueux, nous en sommes arrivés à la conclusion qu'il y avait lieu :

- 1) D'améliorer notre compréhension des enjeux de la parentalité, au regard des derniers travaux théoriques et recherches d'auteurs qui ont analysé la question.
- 2) D'affiner notre travail conjoint entre parents-professionnels, sur la base d'engagements réciproques plus dynamiques qui tiendraient compte des nouveautés inscrites dans la loi 2002-2 de rénovation sociale et médico-sociale, et de notre volonté de faire évoluer nos pratiques.

- 3) De proposer des formes nouvelles de soutien à la parentalité dans le cadre d'une maison d'accueil parental, maison qui aura l'avantage de regrouper toutes les prestations, anciennes et nouvelles, concernant ce domaine.

Je vais maintenant aborder les conclusions des travaux entrepris sous la direction de Didier Houzel, sous l'égide du ministère de l'emploi et de la Solidarité, de façon à mettre en relief en quoi ces modes de compréhension des problématiques familiales peuvent nous aider dans la mise en œuvre de nos actions.

## **2.2 Les enjeux de la parentalité**

### **2.2.1 Les différents aspects de la parentalité**

La parentalité est un concept qui tente de définir tout ce qui touche de près ou de loin à « la qualité de parent ». Il englobe à la fois les aspects sociaux, juridiques, symboliques, subjectifs et pratiques du fait d'être parent. Il pose la question de la responsabilité (dorénavant, j'ai la charge d'un enfant, de son éducation, de sa protection), du positionnement générationnel (dorénavant, me voilà père ou mère inscrit dans une histoire familiale) et de la fonction (dorénavant, il faut que j'agisse en tant que père ou mère).

L'étude sur ces différents aspects de la parentalité a conduit les auteurs des recherches à les répertorier selon trois axes qui ne sont pas isolables dans la réalité mais qui permettent des niveaux d'analyse différents. Ces trois axes sont l'exercice de la parentalité, l'expérience de la parentalité et la pratique de la parentalité.

« L'exercice de la parentalité correspond à ce que l'on a coutume d'appeler le niveau symbolique »<sup>1</sup>. Ce niveau symbolique préside aux équilibres d'ensembles qui fondent la vie familiale. Il définit les cadres pour qu'une famille et chacun de ses membres puissent se développer. Il a trait aux droits et devoirs de chacun des parents, mais aussi à la place de chacun dans l'ensemble, notamment en matière de filiation et de généalogie. L'autorité parentale s'inclut dans ce niveau symbolique.

---

<sup>1</sup> HOUZEL Didier, les enjeux de la .. Op. cit. p. 114

L'expérience de la parentalité fait appel à tout ce qui touche à « l'expérience subjective de ceux qui sont chargés des fonctions parentales ». La dimension affective et imaginaire est impliquée dans le processus en cours. «C'est le niveau auquel peuvent s'analyser les fantasmes conscients et inconscients des parents concernant leur enfant, leur conjoint, les représentations qu'ils se font de leurs propres parents »<sup>1</sup>

La pratique de la parentalité concerne toutes les tâches relatives aux soins de l'enfant, aux diverses pratiques éducatives et interactions qui incombent aux parents. C'est le plus souvent cette dernière qui est la pierre d'achoppement des difficultés relationnelles parents-professionnels, comme si cette pratique de la parentalité en était la cause unique.

S'il veut éviter tout amalgame entre sa place et celle des parents d'origine, chaque professionnel doit ne pas mésestimer toutes ces dimensions de la parentalité qui le traversent, qui l'agissent à des degrés divers. Seule une élaboration peut permettre cette mise à distance nécessaire à des actions adaptées. Il doit aussi être convaincu, dans nos actions en direction des parents, que nous ne pouvons faire l'impasse sur l'un des aspects de la parentalité, sans risquer de compromettre durablement la qualité de nos relations avec eux.

## 2.2.2 La discontinuité comme facteur de souffrance pour l'enfant

La question de la fréquence et de l'importance des discontinuités dans l'histoire individuelle et familiale des jeunes comme source de traumatismes chez l'enfant est un thème récurrent dans les travaux récents. Discontinuités de contact avec l'un ou l'autre parent, discontinuités dans la composition du couple parental, discontinuités dans la qualité des relations, discontinuités dans la transmission généalogique sont autant de facteurs qui concourent au mal-être de l'enfant.

Aussi, dans le cadre de la coopération famille-institution, à la question «comment éviter toute discontinuité ? » devrait se substituer une autre plus en concordance avec les actions que nous sommes censés mener auprès des familles : « Comment éviter à l'enfant des ruptures non élaborables et comment l'aider à élaborer au mieux celles qu'il a connues ? »<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> HOUZEL D., Les enjeux de la parentalité, Eres, Ramonville St Agne, 2003, p.115

<sup>2</sup> Ibid. p.109

La question des multiples appréhensions du temps chez les différents acteurs d'un placement vient interroger la qualité de ce dernier. Temps de l'enfant (ses rythmes propres, sa perception), temps de l'adulte avec ses contraintes liées aux impératifs professionnels, matériels mais aussi aux « impératifs » psychiques (répétitions transgénérationnelles, incapacités à s'adapter aux rythmes de l'enfant), temps de l'institution et ses lourdeurs de toutes sortes (administrative, réglementaires etc.), temps de la justice et ses lenteurs de procédures. Autant de temps qui peuvent faire perdre sens au placement d'un enfant.

De même, l'imprévisibilité du monde de l'adulte est un autre facteur de l'accroissement de la souffrance d'un enfant. Imprévisibilité due autant à la famille qu'aux institutions incapables parfois de se protéger de ce que les auteurs des différentes recherches nomment la contagiosité psychique, « comme si les professionnels étaient la cible de projections qui les entraînent dans les mêmes dysfonctionnements que ceux de la famille d'origine. La situation ne peut s'améliorer que dans la mesure où les équipes chargées d'aider l'enfant et sa famille sont capables de faire un travail d'élaboration en commun qui aide chacun à prendre conscience des projections et des répétitions dont il est l'objet »<sup>1</sup>.

### 2.2.3 Les transmissions pathogènes

Les auteurs de ces recherches font la différence entre la transmission intergénérationnelle, génératrice d'éléments « assimilables » par les enfants (une histoire familiale connue et repérée par l'ensemble de ses membres par ex.), éléments indispensables à leur construction psychique, et la transmission transgénérationnelle qui serait « autant d'enclaves intrapsychiques, source de souffrances, de perturbations et de répétitions, tant qu'ils n'ont pas fait l'objet d'une élaboration et d'une prise de conscience »<sup>2</sup> (les non-dits, les événements traumatiques familiaux non assimilés etc.).

Ces transmissions pathogènes sont d'autant plus importantes à identifier qu'elles peuvent devenir sources de dysfonctionnements institutionnels symétriques. Dorénavant, le « travail avec la famille » n'est plus un simple regard que l'on pose sur une famille dans le dessein d'en modifier le fonctionnement par une action extérieure. Cela devient un travail d'élaboration simultané famille-institution qui doit permettre de mieux repérer et de mieux

---

<sup>1</sup> HOUZEL D., Les enjeux de ..., Op. cit., p. 110

<sup>2</sup> Ibid p. 112

agir sur ce qui fait entrave à des représentations stables, aussi bien du côté de la famille que du côté de l'institution.

Aussi, en tant que directeur d'établissement, dois-je veiller, quand des divergences notoires subsistent entre différentes équipes institutionnelles qui prennent en charge une même famille, à «favoriser une élaboration commune entre les équipes, à la recherche d'une convergence de points de vue »<sup>1</sup>. La nécessité de cultiver dans l'institution une culture du travail en partenariat est le gage d'une telle tentative. En introduisant la transversalité dans l'approche d'une situation, en appelant à la contribution de tous les acteurs concernés, en mobilisant toutes les ressources disponibles, le travail en partenariat engendre le plus souvent une représentation claire d'une situation qui permet des actions communes et concertées.

Dans un établissement comme le nôtre, qui se donne comme objectif de diversifier les prestations à l'égard des parents, tous ces repérages conceptuels (discontinuité comme source de traumatismes, imprévisibilité des adultes, transmissions pathogènes, les trois axes de la parentalité) doivent pouvoir aider à mieux définir les enjeux de la parentalité afin de mieux construire nos actions. Ils devront faire l'objet de la part de l'ensemble de l'équipe éducative d'une appropriation qui pourra se faire sous une forme que je définirais dans la troisième partie de ce mémoire. Mais ces repérages ne répondent pas en totalité à ce qu'il sera nécessaire de prendre en compte pour la création de la maison d'accueil parental. Un projet, aussi intéressant soit-il, ne peut se concevoir que dans un contexte optimisé, aussi bien dans sa dimension technique, matérielle, financière que juridique. C'est ce dernier aspect que nous allons maintenant développer. La loi 2002-2 de rénovation de l'action sociale et médico-sociale, dans sa façon de cadrer la question du droit des usagers et de la famille, doit se vivre comme une opportunité de plus pour renforcer notre dispositif institutionnel afin de mieux répondre aux besoins des usagers.

---

<sup>1</sup> HOUZEL D., Les enjeux de ..., Op. cit., p. 171

## 2.3 Vers une actualisation des pratiques au service des usagers

### 2.3.1 Pour une optimisation de l'accompagnement des usagers

La loi 2002-2 de rénovation sociale et médico-sociale re-définit le cadre de l'action sociale et médico-sociale. Les deux grands axes qui la structurent sont « la priorité donnée aux droits des personnes et l'efficience d'une organisation »<sup>1</sup>.

Cette loi « invite » tout d'abord les professionnels à passer « d'un modèle protecteur qui maintient les personnes dans l'assistance et la dépendance aux institutions à un modèle promoteur qui vise à développer les potentialités des usagers et à les accompagner, quand c'est possible, dans une dynamique d'insertion sociale »<sup>2</sup>. En les dotant d'outils rendus obligatoires, comme le projet d'établissement, le livret d'accueil, la charte des droits et libertés, le contrat de séjour, le règlement de fonctionnement, cette loi met les institutions en « demeure » d'assurer la plus grande clarté possible dans leurs actions en direction des usagers.

Elle pose l'évaluation comme principe indispensable pour l'obtention d'autorisations de fonctionnement des institutions. Les modalités de cette évaluation, aussi bien interne qu'externe, se verront définies par un Conseil National de l'évaluation sociale et médico-sociale. D'autre part des schémas d'organisation sociale et médico-sociale verront le jour, aussi bien à l'échelon national que régional et départemental, afin d'assurer l'adéquation entre les besoins et les réponses apportées.

Ces nouvelles « règles du jeu » d'action sociale et médico-sociale obligent tous leurs acteurs à réfléchir sur les évolutions nécessaires. Elles nous obligent, à des degrés divers suivant la situation de chacun des établissements, à nous approprier une démarche et des outils qui tendent à renforcer la qualité de l'accompagnement des personnes en difficulté.

---

<sup>1</sup> BAUDURET JF., JAEGER M. , Rénover l'action sociale et médico-sociale (Dunod, Paris, 2002) p.4

<sup>2</sup> Ibid. p.3

### 2.3.2 Les évolutions nécessaires : le conseil de la vie sociale

En ce qui concerne notre établissement, les évolutions nécessaires vont être de différentes natures. La première va concerner notre façon de nous représenter l'implication nouvelle des parents dans la vie institutionnelle. En effet, comme je l'ai décrit auparavant, si les parents contribuent le plus possible à l'élaboration du projet individuel de leur enfant dans l'établissement, il n'en demeure pas moins que nous avons jusqu'à ce jour, fait l'impasse sur la mise en place de ce que l'on nommait, avant la loi 2002-2 de rénovation sociale, le conseil d'établissement. A cet état de fait, paradoxale il est vrai, j'y vois plusieurs raisons :

La première réside dans la difficulté propre aux MECS d'instituer de telles instances. Une rencontre organisée par l'ARIES<sup>1</sup> en 1998 autour de la question des conseils d'établissement dans les internats avait mis en relief les obstacles rencontrés. En effet, cette disposition si particulière qui veut que les parents soient soumis à une mesure judiciaire et donc contraints, voit leur statut prendre un relief particulier dans ces instances. Certains d'entre eux ont alors tendance à vivre comme un faux-semblant le caractère volontaire et égalitaire que doit requérir une telle participation et sont réticents quant à leur éventuelle implication. D'autres, en butte à des difficultés de toutes sortes (difficultés d'ordre social, psychique, matériel, judiciaire etc...), voient leur mobilisation, quand elle est possible, se résumer à la seule prise en compte du projet individuel de leur enfant. Quant à la catégorie des parents qui pourrait être mobilisable dans ces conseils, elle se voit alors confrontée à des résistances qui dépassent le cadre de leurs compétences et qui concernent les professionnels.

La deuxième difficulté réside donc dans la crainte de ces professionnels de voir les parents, en se rencontrant, en échangeant entre eux, devenir potentiellement un contre-pouvoir susceptible de déstabiliser l'institution en remettant en cause son fonctionnement. D'autre part, certains d'entre eux ont encore du mal à s'imaginer devoir être confrontés à des parents qui seraient en mesure de revendiquer des bonnes conditions de vie dans l'institution pour leur enfant, alors qu'ils n'ont pu eux-mêmes mettre en place ces mêmes conditions, qui aurait permis que leur enfant vive avec eux. Parmi d'autres arguments avancés, « on retrouve la honte de certains enfants vis-à-vis de leurs parents et la crainte de l'influence négative de certains parents sur les autres »<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> ARIES : Association régionale des internats éducatifs spécialisés

<sup>2</sup> LÖCHEN Valérie, Guide des politiques... Op. cit. p.370

Aujourd'hui, il est estimé<sup>1</sup> qu'un quart seulement des établissements remplissent l'obligation de ces conseils. En ce qui concerne notre établissement, nous avons entamé une réflexion autour de cette question lors de la révision de notre projet d'établissement et l'ensemble de l'équipe envisage maintenant avec plus de sérénité l'organisation de ce qui va devenir le conseil de la vie sociale. Le cadre de la loi 2002-2, en ne traitant plus des institutions sociales et médico-sociales, mais bien de l'action sociale et médico-sociale dans son ensemble, affirme une philosophie d'action qui met l'utilisateur au cœur du dispositif. Ainsi, la personne prise en charge, dotée d'un statut juridique, se voit garantir la préservation de ses droits. Dorénavant, tous les établissements doivent permettre une meilleure lisibilité, une meilleure visibilité et transparence des prestations proposées et d'en garantir leur efficacité.

### 2.3.3 Pour une meilleure expression de la citoyenneté

Les professionnels de l'établissement sont prêts à voir s'organiser et vivre ces instances. Les décrets d'application, en cours d'élaboration, devraient en permettre un bon cadrage. Nous pourrions ainsi éviter que se traitent en d'autres lieux (rencontres familles par ex) des questions liées au fonctionnement de l'établissement ou au projet de l'établissement.

Mais je vois dans la mise en place de ces conseils bien d'autres avantages. En donnant aux parents la possibilité de participer à ces instances, la loi leur donne aussi celle d'exercer leurs devoirs de parents, en se préoccupant des conditions de prise en charge de leur enfant et en se positionnant sur un registre constructif. Mais ces conseils vont aussi permettre qu'un regard extérieur, en la personne du maire de la ville ou de son représentant, garantisse le bon déroulement de ceux-ci, et permette peut-être qu'un regard porté sur des structures comme les nôtres par l'extérieur gagne en objectivité. Quant aux jeunes accueillis, « le conseil de la vie sociale est un levier de changement des pratiques. Il est aussi un lieu d'apprentissage de la démocratie et de la citoyenneté. Quand les jeunes posent leur candidature et participent aux réunions, cela signifie qu'ils ont déjà accompli un certain chemin par rapport à l'institution et à leurs camarades. Le conseil peut ainsi devenir un lieu d'ouverture vers les autres, vers la collectivité »<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> LOCHËN V., Guide des politiques ..., Op. cit., p. 370

<sup>2</sup> BAUDURET JF., JAEGER M., Renover l'action ..., Op. cit. p. 115

Pour conclure sur la question des conseils de la vie sociale, je dirais que leur mise en place ne peut qu'améliorer la lisibilité des différentes instances concernant la relation parents-institution dans notre établissement. Dans notre dispositif, il devient un autre lieu de l'expression de la parentalité.

#### 2.3.4 L'évaluation en interne : les freins à sa mise en oeuvre

« Dès qu'une équipe pluridisciplinaire s'investit dans une démarche d'évaluation de ses propres pratiques, elle améliore dans le même temps la qualité de ses activités. Analyser le sens et le contenu de son action sans cesser d'agir constitue un dédoublement fécond de personnalité : faire, en se regardant faire, permet de mieux faire »<sup>1</sup>.

Cette affirmation dit bien la démarche que nous tentons de mettre en place dans notre établissement, et pour laquelle nous devons sans cesse lutter pour ne pas voir le sens de nos actions s'appauvrir au fil du temps.

En effet, on ne dira jamais assez la difficulté des institutions d'action sociale pour « susciter » un contexte où la concertation et la stratégie éducative devraient avoir droit de cité : la concertation qui ouvre à la pluralité des regards sur une situation et à sa complexité, et la stratégie éducative qui ouvre à la dimension du projet et à l'action. À ceci, plusieurs obstacles.

Le premier est inhérent à toute institution et concerne leur tendance naturelle à développer une culture de l' « entre-soi » et à rejeter toute forme de remise en cause. « La sociologie des organisations a montré combien toute institution a tendance à se chroniciser en privilégiant d'abord sa propre reproduction, sans que la responsabilité des hommes soit forcément en cause, l'organisation va développer un système immunologique afin de rejeter les objections ou les plaintes qui lui sont opposées »<sup>2</sup>.

Le suivant concerne les moyens d'un tel contexte. Le cadre législatif du travail a contraint, depuis janvier 2000, les internats à repenser profondément leur organisation ainsi que les horaires des professionnels et plus particulièrement des éducateurs.

---

<sup>1</sup> BAUDURET JF, JAEGER M., Rénover l'action ..., Op., cit. p. 158

<sup>2</sup> DUCALET P., LAFORCADE M., Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales, Editions Seli Arlan, 2000, p.79

Si nous avons pu, quant à nous, conserver le temps si précieux des réunions du matin qui garantissent une régulation et un échange propices à une bonne continuité dans la prise en charge des enfants, nous avons dû nous résigner au fait qu'il n'est pas possible, à l'heure actuelle, d'avoir sur certains temps de réunions hebdomadaires l'équipe éducative dans sa totalité (les éducateurs travaillant le soir même ne peuvent assister qu'aux seules réunions de l'après-midi et font l'impasse sur celles du matin, leur amplitude horaire ne pouvant être respectée).

Le troisième obstacle va concerner la difficulté propre aux internats de pouvoir maintenir autour d'éducateurs en butte à de multiples problèmes de prise en charge (souffrance des jeunes, difficultés d'intégration scolaire, difficultés relationnelles de toutes sortes, agressivité parfois des parents à leur égard etc.), un cadre suffisamment contenant et distancié pour permettre l'émergence de la réflexion, indispensable à une bonne évaluation. L'éducateur d'internat est particulièrement exposé en termes d'anxiété. Confronté à des difficultés relationnelles, il se doit de les affronter sans avoir la possibilité de s'extraire de la situation donnée, sinon par une distanciation toujours a posteriori.

Le quatrième obstacle, en dehors des référentiels d'organisation et de gestion des ressources humaines nécessaires à un établissement comme le nôtre et dont je cernerai les contours dans la troisième partie, concerne notre rapport à l'évaluation en tant que tel. Qu'évaluons-nous, pourquoi évaluons-nous, pour qui évaluons-nous sont autant de questions auxquelles il est indispensable de répondre.

### 2.3.5 L'évaluation : un tremplin à l'action concertée

« L'évaluation se distingue d'une connaissance objective. Si elle suppose le recours à une quantification, c'est moins pour prétendre à une mesure exhaustive que pour cerner au plus près les effets de pratiques dont il importe surtout de dégager le sens »<sup>1</sup>

L'évaluation s'interroge sur la valeur d'une action. Elle a pour but de légitimer cette action, de l'adapter, de la faire cheminer. Elle permet de remanier notre perception de l'objet sur lequel notre regard est porté, elle visualise l'évolution de cet objet. Elle suppose « une observation de départ fiable et aussi complète que possible sur laquelle reposeront les études ultérieures du parcours »<sup>2</sup> de l'objet évalué. Elle requiert une méthodologie et des

---

<sup>1</sup> JAEGER M., Guide du secteur social et médico-social, (Dunod, Paris, 2001) p. 136-137

<sup>2</sup> DANANCIER J., Le projet individualisé dans ..., Op. cit. p. 71

outils d'observation communs et repérés par tous ceux qui sont amenés à faire l'évaluation, afin d'éviter les incompréhensions possibles. Elle se doit, pour finir, de laisser des traces afin que les différents acteurs de l'évaluation soient en mesure d'en effectuer une nouvelle sur la base de celle déjà effectuée.

Ces traces suivent en général un parcours de nature différente et complémentaire. Tout d'abord, elles font le plus souvent l'objet d'une communication orale entre les différents acteurs de l'évaluation. Cette communication est en principe suivie d'une élaboration écrite (ou graphique si l'on utilise des référentiels qui font appel à des grilles) qui se veut refléter la réalité, à un temps  $t$ , de l'objet observé.

Cette dernière étape de l'évaluation pose deux questions principales : celle du rapport à l'écrit des professionnels du secteur social et plus particulièrement des éducateurs d'internat et celle de la nature de l'objet observé.

### 2.3.6 Oral/Écrit : un mariage de raison

L'internat a longtemps développé une culture de l'oralité entretenue tout d'abord par la grande souplesse d'un cadre législatif qui n'a jamais fait de l'évaluation écrite une condition indispensable aux pratiques d'action sociale. Ce qui n'est plus le cas depuis la loi de rénovation de l'action sociale et médico-sociale. Spécialistes de la relation et de la communication orale grâce à la spécificité de leur rôle d'accompagnateur au quotidien, les éducateurs d'internat ont le plus souvent utilisé cette « force » pour procéder à leurs évaluations, quand celles-ci étaient mises en place dans leur établissement. Mais si l'oral reste l'un des piliers de l'évaluation, l'écrit (ou la grille d'évaluation) n'en demeure pas moins le pendant indispensable à sa complétude.

Par sa fonction de mise à distance, en opérant la différenciation entre le langage parlé et le langage écrit, l'acte d'écrire produit un savoir nouveau susceptible d'être partagé par tous et qui doit permettre de mieux cerner les processus en cours dans une action éducative. Ceci, afin de procéder à des ré-ajustements dans la prise en charge des jeunes, quand cela s'avère nécessaire.

Mais écrire, pour un éducateur d'internat, est souvent ressenti comme un moment difficile, comme s'il fallait vaincre des résistances pour s'atteler à la tâche. Cette difficulté renvoie aux interrogations identitaires qu'il est amené à vivre dans le contexte si particulier de l'internat. Pour passer du statut d'acteur de la relation (je m'implique avec l'enfant, je

l'accompagne, je le soutiens), à celui d'observateur de la relation (je suis suffisamment à distance pour observer ce qui passe dans la relation), l'éducateur doit opérer une sorte de dédoublement. Il est ainsi conduit à s'interroger sur la façon de rester identique à soi-même dans les différents temps de sa fonction, et de vivre plusieurs rôles tout en restant un.

Pour d'autres raisons, l'écrit véhicule souvent une image réductrice de ce qui se joue dans la relation, dans la « vraie vie » partagée avec les enfants. Les grilles d'évaluation, quant à elles, sont souvent perçues comme des gadgets laissant peu de place à la complexité des comportements humains.

Ce sont autant de « résistances » qu'il est indispensable de prendre en compte si l'on veut éviter toute erreur de jugement à l'égard de leurs réticences vis-à-vis de l'écrit. L'issue de cette difficulté passe par la recherche d'un code commun à l'ensemble de l'équipe pluridisciplinaire et par l'acceptation d'un compromis entre les différents acteurs qui génèreront une écriture capable de rendre compte au mieux de la qualité de l'évaluation.

### 2.3.7 Repenser les modalités de l'évaluation pour un meilleur accompagnement de l'utilisateur

Dans notre établissement, nous avons mis en place depuis quelques années des écrits qui interrogent la valeur des actions mises en place, mais leur impact sur le dispositif institutionnel reste modeste. Ces écrits sont en fait des comptes rendus des diverses réunions cliniques entre professionnels ou de rencontres avec les familles. Les premiers sont rédigés par le chef de service (compte-rendu des réunions cliniques), les deuxièmes par l'éducatrice chargée des relations auprès des familles (compte-rendu des rencontres avec les familles). Si leur contenu procède d'une évaluation relativement complète, l'utilisation de ces écrits reste, à ce jour, confidentielle. Les raisons sont, je crois, liées tout d'abord au fait qu'ils sont rédigés par une seule et même personne, ce qui ne permet pas toujours une bonne objectivation. La deuxième raison concerne la forme de ces écrits. D'une lecture peu aisée (ces écrits ont souvent tendance à « coller » au déroulement de la réunion ou de la rencontre), d'un contenu hétéroclite, qui ne tient pas toujours compte d'une méthodologie bien repérée, ces comptes-rendus se voient réduits plutôt au rang d'archives que de véritables sources à l'évaluation.

Aussi est-il nécessaire d'envisager pour l'avenir une évaluation écrite où une visualisation simple du parcours du jeune pourrait être facilement élaborée et exploitée par l'ensemble des acteurs mais surtout permettre à l'utilisateur en personne d'avoir des éléments précis sur son parcours et sur la pertinence de son accompagnement. Le référentiel ROCS<sup>1</sup> pourrait répondre à ces exigences de simplicité et d'efficacité. Il s'agira, pour tous les professionnels de l'établissement d'élaborer ensemble les différents critères et degrés contenus dans l'évaluation afin que cet outil ait toute sa pertinence dans le contexte institutionnel qui est le nôtre.

Aussi, afin de garantir son efficacité, il nous faudra veiller à construire ce nouvel outil en tenant compte de préalables indispensables qui sont :

- L'adéquation des critères choisis avec les personnes accueillies. Il est essentiel d'établir des échelles référentielles applicables à l'observation de toutes ces personnes.
- Son adaptation au type de structure. En effet, les réalités d'une personne vont se décliner différemment selon qu'on intervient dans le cadre d'un service (AEMO, SESSAD) ou d'une structure (MECS).
- La déconstruction puis la construction d'un regard différent sur la façon de concevoir et de repérer les modalités des compétences des usagers. Il s'agira de s'éloigner peu à peu d'un savoir-faire qui s'appuie sur « le croisement d'observations différentes dont aucune n'est tout à fait fiable ou tout à fait satisfaisante en elle-même mais qui prennent sens par des confirmations réciproques »<sup>2</sup>, opérant malgré ses imperfections, à un savoir qui fait de l'évaluation, menée avec l'utilisateur, « le moyen principal lui permettant une appropriation en propre de son parcours »<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> ROCS Référentiel d'observation des compétences sociales proposé par Jacques Danancier dans son ouvrage «Le projet individualisé dans l'accompagnement éducatif». Un programme en cinq dimensions, elles-mêmes déclinées en cinq critères, eux-mêmes déclinés en cinq degrés. Il doit permettre de mettre en place les projets individualisés au regard des compétences acquises et à développer des jeunes. Il doit être compris comme un moyen d'accompagner l'insertion-intégration dans le lien social des jeunes accueillis et non un instrument de classification des personnes.

<sup>2</sup> DANANCIER J., Le projet individualisé ..., Op. cit. p. 69

<sup>3</sup> Ibid., p.70

Si cet outil met en relief de manière vivante et pertinente le parcours de chaque jeune, s'il nous permet d'élargir nos champs de perceptions et de compréhension à leur égard, s'il nous invite à plus d'introspection, s'il aide le jeune à mieux cerner les enjeux de son placement, il sera alors un atout supplémentaire pour une meilleure prise en charge. Aussi, une grande vigilance, sous la forme d'une évaluation régulière de l'efficacité de tels outils sera nécessaire afin que ces grilles d'évaluation restent des instruments au service d'un parcours de vie.

Pour en terminer avec l'évaluation, je rajouterais qu'il « paraît fondamental de ne pas confondre l'évaluation du parcours de la personne posé en termes de compétence sociale et l'évaluation de la personne dans une tentative globalisante incluant des éléments de personnalité »<sup>1</sup>.

De la même façon, il est essentiel de bien dissocier ce qui relève de l'évaluation de la personne de celle qui relève de l'ensemble des prestations fournies par l'établissement. Entre besoins de l'utilisateur, engagements pris contractuellement avec lui (et ses parents) et prestations effectivement réalisées, cette démarche, qui s'appréhende en général essentiellement du point de vue de l'utilisateur, a pour objectif d'évaluer chaque dimension du fonctionnement de l'établissement en terme de conformité afin de permettre la correction des écarts existants entre la situation constatée et la situation souhaitée. La direction générale de l'association engage actuellement, avec tous les directeurs des établissements et services, une réflexion sur ce thème qui a pour objectif que se mette en place progressivement dans les structures une telle démarche.

## **2.4 De nouvelles prestations en direction de l'utilisateur**

### **2.4.1 Les trois dimensions de l'utilisateur dans le cadre d'une MECS**

Avant d'évoquer les nouvelles prestations que nous serions amenés à proposer dans le cadre de la maison d'accueil parental, il me paraît important de revenir un tant soit peu sur le concept d'utilisateur dans le cadre de la protection de l'enfance.

---

<sup>1</sup> DANANCIER J., Le projet individualisé ..., Op. cit., p.70

Le terme « d'utilisateur », dans le cadre général de la protection sociale, recouvre presque toujours la personne à qui s'adresse directement les actions d'aide. Dans celui de la protection de l'enfance, l'utilisateur peut prendre corps de trois façons différentes «qui tous engagent une nécessité de conformité et de respect de la part de l'institution »<sup>1</sup>.

La première concerne le jeune accueilli dans l'établissement. Nos actions en sa faveur sont encadrées par les textes de loi sur la protection de l'enfance.

La deuxième concerne les parents du jeune accueilli. Nos actions doivent prendre en compte les textes de loi qui concerne leurs droits, et notamment en matière d'autorité parentale.

La troisième, c'est la famille. Cette dernière se distingue des parents en ce qu'elle peut concerner aussi les frères et sœurs, demi-frères et sœurs, beaux-pères, belles-mères ou grands-parents. Elle est encadrée par les textes de loi relatifs aux droits des familles (droit aux prestations notamment). Mais cette dernière dimension de l'utilisateur soulève la question de la filiation dans ses diverses composantes :juridique (qui m'a reconnu ?), biologique (qui m'a engendré ?), éducative (qui s'occupe de moi ?), symbolique (qui je reconnais dans le rôle de père et de mère ? Qui sont mes grands-parents, mes frères et sœurs ?).

Ces trois « personnifications » de l'utilisateur devront faire l'objet d'une attention toute particulière et devront être prises en compte dans les différentes prestations que nous proposerons aux usagers.

#### 2.4.2 Mutualiser les ressources : les groupes de parents

La question des groupes de parents dans l'établissement fait l'objet, depuis quelque temps d'une demande de la part de certains d'entre eux et d'un intérêt naissant de la part des professionnels. Il est vrai qu'une réflexion sur la forme, le contenu et les modalités de fonctionnement n'a jamais réellement été abordée dans la mesure où l'absence de local ne permet pas, de toute façon, qu'un tel projet se mette en place. La création de la maison d'accueil va remédier en partie à cet état de fait.

---

<sup>1</sup> DANANCIER J., Le projet individualisé ..., Op. cit., p.51

Encadrés par la psychologue et l'éducatrice chargée des relations avec les familles, ces groupes vont permettre que s'engage un échange puis une éventuelle collaboration entre parents sur leur façon de vivre les différents aspects de la parentalité. Axés sur leur manière d'envisager l'éducation de leur enfant, sur leur mode de résolution des problèmes rencontrés, sur leur façon de se vivre parents, ces groupes vont produire un savoir nouveau dont les jeunes pourront bénéficier dans un second temps. En faisant office de pôle-ressources, ces rencontres placent les parents dans une dynamique positive. La qualité d'expert ne revient plus de fait aux seuls professionnels, mais se voit reconnu aussi chez les parents.

Il me paraît utile de noter que ces rencontres vont faire se côtoyer deux catégories de parents relativement différentes. La première concerne les parents que l'on nomme « vulnérables » : parents sur le registre du handicap mental, du dénuement psychique, de la grande précarité, de l'isolement, de la maladie. La deuxième catégorie, dite des parents « défailants » concerne celle pour laquelle des causes endogènes, historiques, transgénérationnelles sont à l'origine des dysfonctionnements familiaux. Cette distinction, que la réalité tend à brouiller, n'en est pas moins nécessaire, car elle permet de prendre en compte les différentes façons d'aborder la question des enjeux de la parentalité. Aussi, il s'agira dans ces groupes de faire en sorte que tous les parents qui y participent trouvent des réponses adaptées à leur potentiel du moment.

Pour les professionnels qui seront en charge de ces groupes, cela « requiert des habiletés nombreuses pour aider à une construction mutuelle des échanges, pour développer les capacités d'empathie des participants envers les autres et particulièrement envers leurs enfants, pour privilégier la réflexion sur les réactions effectives à l'occasion d'un incident critique par exemple... »<sup>1</sup>. Une salle sera spécifiquement prévue à cet effet dans le projet de la maison d'accueil parental.

### 2.4.3 Pour une meilleure intimité des temps partagés parents-enfant

Les temps de rencontres parents-enfants dans l'établissement, médiatisés ou non, se sont, jusqu'à ce jour, presque toujours déroulés autour d'un repas, exclusivement sur le mercredi et le samedi midi (en dehors, bien sûr des entretiens traditionnels). Cette restriction du dispositif d'accueil des familles est surtout due au manque d'espace approprié. En effet, la salle où se prennent ces repas remplit plusieurs fonctions. Cantine des professionnels le

---

<sup>1</sup> DURNING Paul, Quelle formation pour les travailleurs sociaux, art. dans Lien Social n° 541, p. 9

mardi, salle pour l'aide aux devoirs tous les soirs de la semaine (assurée par des bénévoles), elle peut aussi faire office de salle de réunion quand une réflexion institutionnelle nous oblige à constituer des groupes. Elle présente en outre des défauts dus à sa proximité d'un important lieu de passage des enfants et des professionnels. Elle n'offre pas toujours, de ce fait, la tranquillité nécessaire à ces rencontres.

La maison d'accueil parental va remédier à ces défauts en élargissant par là même la palette de ces possibilités. En effet, en offrant un véritable lieu d'hébergement d'environ quatre personnes, nous pourrons à la fois continuer à recevoir les familles sur les temps du midi, mais aussi permettre à certaines d'entre elles d'être accueillies sur des temps de la semaine et sur des week-ends. Nous pourrons ainsi multiplier les expériences de parentalisation au bénéfice des parents, du jeune accueilli et de ses frères et sœurs, s'il y a lieu.

#### 2.4.4 Un lieu symbolique fort

La maison d'accueil parental, par sa capacité à réunir l'ensemble des prestations en direction des familles, par une implantation propice au calme et à l'intimité (elle sera construite en bout de propriété mais aura une entrée/sortie propre), va offrir de multiples avantages.

Elle va permettre aux parents de vivre ces rencontres aussi pleinement que possible, dans la mesure où ils seront protégés en grande partie des aléas institutionnelles. En effet, certains parents vivent douloureusement le fait de devoir affronter le regard des autres (autres enfants, autres adultes) et peuvent vivre ces rencontres avec un sentiment de culpabilité exacerbée si les conditions optimales ne sont pas requises. Elle va aussi amener certains lieux à se décharger de fonctions symboliques qui les rendaient parfois complexes à gérer (la salle de rencontre comme je l'ai expliqué plus haut, mais aussi la cuisine où les parents attendent parfois les plats, ainsi que le couloir jouxtant la salle, le seul endroit où il est permis, en cas de pluie, aux parents de fumer une cigarette s'ils le désirent).

Une grande salle jouxtera le lieu d'hébergement et accueillera les groupes de parents, ainsi que le conseil de la vie sociale.

Elle va enfin, pour conclure sur ce sujet, permettre de symboliser, pour tous les acteurs concernés (enfants, parents, professionnels, services de l'ASE et magistrats) la volonté institutionnelle de valoriser et promouvoir encore et toujours les relations enfants-parents-institution ainsi que les fonctions parentales.

#### 2.4.5 Vers une modification en douceur des équilibres institutionnels

Lors de la mise en œuvre d'un projet nouveau, la question de la responsabilité vient interroger la fonction de direction. Situé dans un dispositif d'action sociale « où les notions de qualité et de contractualisation structurent les relations avec les pouvoirs publics, les autorités départementales et l'Etat »<sup>1</sup>, le directeur est comptable de la sécurité, du bien-être, des conditions d'accueil, de vie et de traitement des populations accueillies, mais aussi du personnel de l'établissement qu'il dirige. Aussi, lors de la mise en place d'un projet nouveau, doit-il veiller à ce que l'ensemble de ces professionnels soit suffisamment impliqué dans le processus en cours afin de garantir le bon déroulement de sa mise en œuvre. Pour cela, il ne devra pas faire l'économie d'une analyse de la capacité de la structure à se transformer afin d'adapter le tempo du changement aux capacités institutionnelles.

En modifiant les équilibres institutionnels, la mise en œuvre de ce projet nouveau a des répercussions sur l'ensemble du dispositif institutionnel.

- Il vient heurter de fait des pratiques qui ont fait leurs preuves, jusqu'à ce jour, par leur capacité à répondre à la fois aux exigences sociales de protection des usagers, et ce malgré des imperfections et des lacunes que chacun est prêt à reconnaître dans l'établissement. Ces pratiques ont produit une culture et une identité professionnelle fortes qui seront immanquablement ré-interrogées, sinon dans leurs fondements, du moins dans leur architecture.
- Il met à l'épreuve le dispositif ancien, en mettant en évidence ses failles, ses manques (le conseil de la vie sociale, l'évaluation).
- Il demande, comme tout système qui évolue, des réaménagements à d'autres endroits et d'autres niveaux du fonctionnement institutionnel.

---

<sup>1</sup> LEFEVRE P., Guide de la fonction de directeur d'établissement social et médico-social, Dunod, Paris, 1999, p. 93

- Il engage l'institution dans un processus de changement qui, en ré-interrogeant les pratiques, les positionnements et les limites de tous les professionnels, peut la déstabiliser durablement si les conditions d'un changement favorable ne sont pas remplies.

D'où la nécessité de bien cerner les enjeux de la nouvelle organisation nécessaire au projet : enjeux politiques, stratégiques et opérationnels qui devront être explicites pour l'ensemble des acteurs (usagers, département, association, professionnels) afin d'en garantir son efficience. Ce sera l'objet de la troisième partie que je vais maintenant développer.

### III) MISE EN ŒUVRE DU PROJET DE CREATION ET MOBILISATION DES RESSOURCES HUMAINES

#### 3.1 Le projet et ses composants

##### 3.1.1 Le projet : un acte de vie

« Du latin *projicere* qui signifie se projeter, se jeter en avant, ou encore de *prospicere* qui signifie regarder devant soi »<sup>1</sup>, le projet participe à la vitalité d'un établissement. Il cristallise la volonté des acteurs institutionnels de vouloir ré-interroger puis modifier leurs pratiques dans un souci d'améliorer la qualité de la prise en charge des usagers. Il est donc la résultante d'une volonté de changement interne (institutionnelle et associative) mais qui se doit d'intégrer les facteurs externes toujours changeants (mutations de l'environnement social, juridique). Conçu «comme une prise de possession organisée du temps et de l'espace »<sup>2</sup>, le projet évite aux institutions le repli sur soi, permet à tous les professionnels de ré-interroger leur propre investissement, permet au groupe professionnel d'affirmer à nouveau son identité et ses valeurs communes, et engage l'institution dans une dynamique créatrice.

En ce qui me concerne, après avoir fixé les objectifs du projet de création de la maison d'accueil parental liés au renforcement du partenariat parents-institution et au soutien à la parentalité, après en avoir montré sa pertinence dans le cadre général de la protection de l'enfance, il va s'agir de définir une stratégie qui permette à la fois :

- Une adéquation du nouveau projet dans le contexte actuel des politiques départementales des Yvelines. « Concevoir le projet, c'est mettre en adéquation moyens techniques et orientations politiques »<sup>3</sup>
- De mobiliser les différents acteurs (usagers, association, département, professionnels) autour de ce projet
- De se doter des moyens techniques, organisationnels, humains, financiers (s'il y a lieu) et patrimoniaux nécessaires à sa mise en œuvre.

---

<sup>1</sup> LEFEVRE P., Guide de la fonction de directeur..., Op. cit., p. 147

<sup>2</sup> DANANCIER J. Le projet individualisé ..., Op. cit. p. 5

<sup>3</sup> MIRAMON Jean-Marie, Manager le changement, Editions ENSP 1996, p 46

### 3.1.2 La mobilisation des différents acteurs

La mobilisation des différents acteurs concernés par ce projet va exiger un taux de communication, de la part de directeur, suffisamment élevé et adapté aux différentes représentations de ces mêmes acteurs pour qu'il soit compréhensible par tous. Ce que j'appelle la « communication adaptée » pose la question de la clarté des échanges et de la bonne réception des informations par l'ensemble des personnes concernées en fonction de leurs attentes respectives. « Le dirigeant a la responsabilité de la définition d'une politique de communication destinée à l'ensemble des acteurs sur la finalité et l'évolution de l'institution. Il élabore le contenu des messages, choisit les instances et les supports qui lui paraissent les plus propices »<sup>1</sup>.

Cette mobilisation va aussi nécessiter une analyse stratégique de la nouvelle organisation, étant entendu que cette dernière ne se réduit pas aux limites physiques de l'institution mais est structurée par l'action organisée dans son ensemble. Pour le dire autrement, je dirais que le directeur est un manager des frontières qui délimitent les différentes organisations et institutions avec qui il est amené à collaborer. De la qualité des interactions entre les différentes organisations va dépendre la qualité des prestations fournies dans l'établissement. Aussi, le directeur ne peut se contenter de gérer essentiellement « l'interne ». La recherche permanente d'un contexte optimisé le plus large possible et la mise en synergie des différents secteurs (Justice, ASE, usagers, département, services) doit être un des moteurs principaux de la fonction de direction.

Avant de dérouler le calendrier de mise en œuvre du projet dans lequel apparaîtra toutes les dispositions nécessaires, il me paraît donc primordial de repérer les enjeux qui l'ont présidé ou la présideront. De ceux-ci vont dépendre la réussite du projet.

## 3.2 Un projet inscrit dans un contexte optimisé

### 3.2.1 Un projet en adéquation avec les orientations départementales

Dans la mise en œuvre de ce projet, comme de tout autre projet d'ailleurs, la question de la pertinence du projet au regard des attentes du département est essentielle. En effet, de celle-ci va dépendre l'implication du département en matière de financement. Dans le contexte actuel de restrictions budgétaires, la gestion financière est un registre important de

---

<sup>1</sup> MIRAMON Jean-Marie, Manager le..., Op. Cit., p 63

la fonction de direction. Depuis plus de dix ans, de bons équilibres financiers et un prix de journée au-dessous de la moyenne départementale nous met en situation favorable pour défendre ce projet auprès des instances départementales. C'est ce que nous pourrions appeler en terme stratégique la « reconnaissance par les coûts »<sup>1</sup>. Mais cela ne suffit pas à engager un conseil général dans un processus de financement de projet. Encore faut-il qu'une plus-value, sur la qualité des prestations offertes par l'établissement, ainsi que sur la pertinence de celui-ci dans le cadre départemental y soient tangibles.

En ce qui concerne le département des Yvelines, l'élaboration d'un « schéma seconde génération des établissements et services sociaux et médico-sociaux » auquel j'ai participé en tant qu'acteur de terrain, en collaboration avec la délégation régionale du CREA<sup>2</sup> a rendu ses conclusions dans le courant de l'année 2002. Les rédacteurs suggèrent, entre autres, d'améliorer les modalités d'accompagnement et de médiation des rencontres parents-enfants, notamment dans les établissements qui hébergent du public. Notre projet semble donc répondre en partie aux attentes départementales.

Quand on sait, actuellement, les hésitations d'un bon nombre de départements en matière de financement de services ou structures qui privilégient l'éloignement temporaire comme solutions adaptées dans les mesures de protection de l'enfance, il faut souligner ici que le département semble admettre la pertinence de notre structure pour faire face dans le futur aux problèmes rencontrés. L'image véhiculée dans le département (« Une institution qui travaille avec les familles »), le choix de nos orientations, notre politique partenariale, contribuent certainement à cet état de fait. Valider notre projet, qui va nécessiter un investissement financier, c'est valider, en quelque sorte, notre établissement comme un des dispositifs d'avenir dans le département.

### 3.2.2 De l'opportunité d'un projet de rénovation de l'établissement

À ce jour, l'approbation en termes de financement du projet de création de la maison d'accueil parental par le département n'a pas rencontré de problèmes majeurs, dans la mesure où :

- Il s'inscrit en complémentarité d'un projet plus vaste de rénovation complète de l'établissement dans lequel le département est pleinement impliqué. Cette rénovation, attendue depuis environ huit ans par l'ensemble des acteurs pour

---

<sup>1</sup> MIRAMON Jean-Marie, Manager le..., Op. cit. p 55

<sup>2</sup> CREA : Centre régional de l'enfance et de l'adolescence inadaptée

cause de vétusté d'une partie des locaux, et pour lequel les financements sont « débloqués » depuis trois ans, n'a pu se matérialiser à ce jour pour des raisons principalement administratives<sup>1</sup>. Certes, le coût de la construction de la maison d'accueil parental est conséquent, mais dorénavant inclus dans le coût global de la rénovation, ce qui n'a qu'une incidence relative sur le prix de journée<sup>2</sup>.

- Il nécessite un simple redéploiement des moyens existants en matière de personnel. On sait la difficulté actuelle d'obtenir la création de postes supplémentaires au sein des établissements. Les départements ont depuis quelques années, des dotations limitatives qui les invitent à plus de prudence en matière de gestion. J'expliciterais un peu plus loin les modalités de ce redéploiement.
- Il ne nécessite pas de nouvelle habilitation. La création de la maison d'accueil parental s'inscrit essentiellement comme un dispositif spécifique d'aide à la parentalité au sein même de l'établissement.
- Les différents services de l'ASE avec lesquels nous travaillons, et notamment l'inspectrice ASE qui participe à tous les budgets prévisionnels et comptes administratifs, en tant que garante de la dimension éducative des prises en

---

<sup>1</sup> Il me semble utile d'apporter ici quelques précisions. La propriété dans laquelle l'établissement est implanté appartient à la ville de Paris, et fait partie de son parc privé. Ce dernier, depuis les différents problèmes liés à une gestion en partie contestable dans les années 90, a vu toutes les démarches, relatives à d'éventuels aménagements contractuels, bloquées. Ce qui a occasionné des retards considérables dans la mise en œuvre du projet de rénovation. Après avoir pensé, pendant un temps, faire l'achat de la propriété, l'association a opté pour la signature d'un bail emphytéotique (bail de longue durée qui confère au preneur un droit réel susceptible d'hypothèque) lui permettant d'envisager enfin la rénovation de l'établissement. La signature de ce bail aura nécessité 7 longues années.

<sup>2</sup> Dans le cadre de la rénovation est envisagée la destruction et la reconstruction d'un des deux bâtiments d'hébergement. L'autre bâtiment qui accueille le reste des enfants sera, quant à lui, rénové complètement. Cela nécessitera une année supplémentaire de travaux. C'est accolé au bâtiment neuf que se trouvera la maison d'accueil parental. Il nous a été demandé de modifier la surface de construction en l'incluant simplement dans le projet global de rénovation afin de simplifier les modalités de financement. Le coût total du financement s'élève à 1,863,000 euros (emprunt de 1,547,000 euros + une subvention du département d'un montant de 316,000 euros).

charge, soutiennent ce projet dans la mesure où il vient en complémentarité de leurs actions et qu'il envisage une responsabilité partagée des actions entreprises.

Il faut noter ici les potentialités importantes en matière de communication que revêtent les budgets prévisionnels ou les comptes administratifs. En effet, le directeur, quand l'occasion s'en présente, doit pouvoir « faire vivre » les chiffres qui défilent devant les yeux de tous les participants. Fort de son expérience, il ne doit pas hésiter à humaniser les différents aspects des missions remplies dans l'établissement qu'il dirige afin que ces dernières soient parlantes pour tous les interlocuteurs, d'autant que ce genre de projet peut, s'il est mal explicité, susciter la méfiance au regard de politiques sociales actuelles qui tendent à prôner les actions éducatives de proximité.

En l'occurrence, les deux inspectrices en charge du contrôle de notre établissement ont été des acteurs importants dans la défense de notre projet auprès du Conseil Général et de son président. Passons maintenant à la mobilisation des acteurs dans sa dimension associative.

### 3.2.3 Une politique associative de partenariat avec les familles

Le projet de création de la maison d'accueil parental, dans le cadre de l'association, a tout de suite rencontré un écho favorable.

Ceci est dû en partie à la volonté affichée de la direction générale, et en particulier de son directeur-adjoint chargé des questions pédagogiques, de renforcer le partenariat parents-institution dans le cadre de tous les services et notamment dans les internats et de réfléchir en amont sur des modalités d'accueil diversifiées, comme les SAPMN<sup>1</sup> par exemple.

On sait l'effet positif que représente l'appui de son association dans la mise en œuvre d'un projet, et ce aussi bien en externe qu'en interne. C'est donc avec l'approbation du conseil d'administration et le soutien de la direction générale que nous avons pu défendre

---

<sup>1</sup> SAPMN : service d'adaptation progressif au milieu naturel. C'est en fait un outil spécifique dont se dote une MECS qui lui permet, de faire des accueils séquentiels de jeunes en réduisant l'hébergement en institution aux seules périodes de crise familiale, d'intervenir au domicile parental en garantissant au jeune une réponse éducative par la mobilisation des compétences parentales. Cette disposition s'apparente à un accueil à la journée qui peut préconiser, entre autres, un hébergement en institution quand l'hébergement au domicile familial pose problème.

notre projet auprès des services départementaux. L'association a pu ainsi ré-affirmer son attachement à ses valeurs, aux actions en direction des familles et a fait valoir sa capacité en matière d'innovation.

Tout au long du processus de mise en œuvre, des rencontres régulières avec la direction générale et les administrateurs intéressés par le projet seraient souhaitables. C'est la raison pour laquelle il leur sera proposé des visites de chantier ou une participation aux réunions de chantier. Elle symboliserait ainsi, aux yeux de tous les professionnels de l'établissement, l'implication active de l'association dans le projet.

Il s'agit maintenant de circonscrire la façon dont pourront être mobilisés les usagers, enfants, parents, familles.

#### 3.2.4 Une bonne lisibilité du projet par les usagers

La mobilisation des usagers devra s'effectuer sur deux « fronts » :

Le premier concerne les jeunes. Il s'agira de les informer du projet de création de la maison d'accueil parental d'une manière suffisamment claire, bien leur expliquer le cadre symbolique de ces nouvelles prestations, d'être à l'écoute des éventuelles propositions qu'ils seraient amenés à faire, afin que leur compréhension du nouveau dispositif soit le terreau de leur future implication.

Il faut s'attendre à ce que ce projet suscite des réactions très diverses de leur part. Si certains d'entre eux n'y verront que des côtés positifs, mettant en avant leur enthousiasme de voir leurs parents avoir la possibilité d'exercer leurs fonctions parentales de manière plus soutenue, d'autres pourraient être amenés à vivre ce dispositif de façon déstabilisante, redoutant qu'une plus grande proximité d'avec leurs parents ne soit une menace à leur protection. D'autres encore, conscients du déficit d'investissement de leurs parents vis-à-vis d'eux pourraient vivre très mal la venue de parents « attendus ». Autant de manifestations qu'il s'agira de contenir, autant de questions auxquelles il faudra répondre, afin que ce projet soit celui de tous.

Le deuxième concerne les parents des enfants accueillis. De notre façon de les impliquer dans le processus en cours va dépendre leur propre implication future. Pour cela, ils devront être mis au courant du projet suffisamment à l'avance de façon à ce que d'éventuelles questions viennent alimenter la réflexion qui devra nécessairement avoir lieu

sous la forme de rencontres avec eux. « La qualité des informations et leur bonne accessibilité mettent en jeu les supports et les techniques qui seront les plus appropriés possible pour permettre à chaque partenaire de lire rapidement et aisément les messages distribués... »<sup>1</sup>. En ce qui concerne les parents, des réunions devront être mis en place, afin qu'une bonne compréhension du nouveau dispositif soit source d'une participation active.

De la même façon que pour les enfants, mais pour d'autres motifs, les parents vont avoir diverses réactions. Le risque qu'ils vivent ce dispositif comme une façon de mettre au vu et aux yeux de tous leur « incompétence » et leur qualité de « mauvais parents que l'on doit rééduquer » n'est pas à écarter. La peur aussi de ne pas être à la hauteur ou bien d'avoir à se dévoiler lors des groupes de parents peut être aussi un frein à leur implication. Le modèle participatif que nous leur proposons, en contraignant certains à sortir de leur isolement, peut générer des formes de repli temporaire qu'il faudra prendre en compte afin de les traiter en fonction de ce qui fait entrave pour *chacun* de ces parents. Pour de toutes autres raisons, il s'agira d'être vigilant sur le risque potentiel de voir ces temps de rencontre investis par certains parents enclins à faire de ce lieu une caisse de résonance à leur malaise, leur pathologie ou à leurs revendications vis-à-vis de l'institution. Aussi, l'élaboration d'un règlement de fonctionnement propre à la maison d'accueil parental posera clairement le cadre du dispositif dans son ensemble. Le respect des rythmes de chacun des parents dans leur façon de s'impliquer dans ces nouvelles formes de soutien et d'aide devra aussi être pris en compte.

### 3.2.5 La ré-affirmation d'une culture professionnelle partagée

Si « un projet d'innovation peut essuyer un échec non seulement à cause de certaines difficultés techniques, mais aussi du fait des contraintes organisationnelles »<sup>2</sup>, un projet peut aussi échouer par la mise à mal de la culture et de l'identité institutionnelles, culture entendue comme « ciment qui fait tenir ensemble des mondes mouvants, des activités disparates et des salariés hétérogènes... qui fournit aux salariés un schéma de référence commun et des cartes cognitives pour aboutir à un partage du sens »<sup>3</sup> (quant à l'identité, il est utilisé « dans le sens d'un sentiment d'appartenance professionnelle

---

<sup>1</sup> LEFEVRE P., Guide de la fonction de ..., Op. cit., p. 273

<sup>2</sup> BAGLA Lusin, Sociologie des organisations, coll. Repères, La Découverte, Paris 2003, p. 94

<sup>3</sup> Ibid., p. 57

permettant de répondre aux quatre questions suivantes : qui suis-je ? Qu'est-ce que je fais et comment ? Au nom de quoi ? Avec quels partenaires ? »<sup>1</sup>.

La mise en œuvre du projet, par rapport aux professionnels, va donc nécessiter la prise en compte de plusieurs aspects qu'il va s'agir de repérer, entre contraintes techniques, sociales et personnelles, afin de promouvoir un nouvel équilibre institutionnel indispensable à la réussite de ce projet.

Réduire l'incertitude résultant des changements qui adviendront nécessairement passera par la facilitation en terme de communication, de collaboration et de coopération de tous les professionnels tout au long du processus de changement.

En ce qui nous concerne, les contraintes techniques vont impliquer plus particulièrement trois corps de métiers différents car des modifications dans leurs tâches habituelles leur seront demandées : l'éducatrice chargée des relations auprès des familles, la psychologue et les personnes chargées de l'entretien des locaux. C'est donc par eux que je commencerai, puis je passerai aux autres corps de métier, tout autant concernés, mais avec moins peut-être de répercussions visibles dans ce qu'ils seront amenés à effectuer.

#### 3.2.5.1 L'éducatrice chargée des relations auprès des familles : une occasion circonstanciée de redéfinir son profil de poste

La situation veut que la personne en poste actuellement parte à la retraite dans le courant de l'année 2004. La construction de la maison d'accueil parental doit se terminer au mois de juin 2005 et être opérationnel à la rentrée scolaire de septembre de cette même année. Il sera d'autant plus facile de définir les missions de la personne qu'il faudra embaucher en y intégrant les paramètres relatifs aux nouvelles missions. Cette personne sera « extérieure aux tâches et aux responsabilités de suppléance. Dans l'idéal, ce professionnel devrait être celui qui a fait l'évaluation initiale et qui reste en lien positif avec les parents. Il peut dès lors être en position d'offrir un étayage aux parents pour que ceux-ci retrouvent ou trouvent des capacités »<sup>2</sup>. Une relative souplesse dans la gestion des horaires lui sera demandée. Il sera tenu compte à la fois des contraintes personnelles de la personne

---

<sup>1</sup> GABEL M., JESU F., MANCIAUX M., sous la direction de, « Bienveillances : mieux traiter familles et professionnels », art. de LEMAY M., « La bienveillance à l'égard des professionnels » Fleurus, Paris 2000, p. 429

<sup>2</sup> GABEL M., JESU F., MANCIAUX M., sous la direction de, « Bienveillances : mieux traiter... », p. 421

mais aussi des contraintes liés au nouveau dispositif : travail de médiation sur des temps de repas sur la semaine, présence certains samedis matin pour animer les groupes de parents (temps le mieux adapté pour réunir l'ensemble des parents), temps d'astreinte sur certains week-ends qui nécessiteraient une éventuelle intervention de leur part dans un souci de médiation.

Nous comptons beaucoup sur l'expérience de l'éducatrice chargée des relations avec les familles en poste à ce jour pour nous aider à élaborer le nouveau profil de ce poste, tout en veillant à ce que ce dernier ait suffisamment de « blancs » dans sa définition pour qu'il puisse être investi par la personne qui sera embauchée par la suite.

#### 3.2.5.2 La psychologue : de nouvelles modalités d'intervention

La psychologue, actuellement, participe à tous les entretiens qui ont lieu avec les familles. Ils se déroulent en général le mardi, et parfois le samedi matin. Si la forme des entretiens est amenée à évoluer et à se diversifier, le fond, quant à lui reste toujours une tentative de ré-appropriation ou d'appropriation, de la part des parents, des aspects d'une réalité, soit individuelle, soit de couple, soit familiale. Son positionnement ne change donc pas fondamentalement, si ce n'est qu'elle devra intégrer dans ses modalités d'entretien une dimension groupale plus importante (groupes de parents). Une formation relative aux entretiens collectifs lui sera proposée.

#### 3.2.5.3 Les personnes chargées de l'entretien des locaux : une optimisation des tâches

Comme je l'ai expliqué précédemment, la maison d'accueil parental s'inscrit dans un projet global de rénovation de l'ensemble des bâtiments. Cette rénovation va nécessiter une re-définition des tâches des personnes chargées de l'entretien des locaux.

Comme tous les professionnels, face au changement demandé et aux nouvelles « règles du jeu » qui en découlent, ils vont être conduits à les « interpréter en s'appuyant sur leur vécu, leurs expériences passées et la perception qu'ils ont de leur rôle dans la situation présente, qu'ils partagent avec d'autres individus dont ils essaient d'anticiper les intentions et les réactions »<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> BAGLA Lusin, Sociologie des organisations, Op. cit. p.75

Il s'agira donc de les intégrer, à un moment ou un autre au processus de réflexion les nouvelles modalités de leurs tâches, afin qu'elles puissent aussi formuler des propositions les concernant. Ceci pourrait s'effectuer dans le cadre des lois Auroux. Mais il sera sans doute nécessaire de mettre en place des rencontres spécifiques afin de les rassurer sur ce qu'ils pourraient envisager comme un travail supplémentaire.

Si la maison d'accueil parental va amener les personnes chargées de l'entretien à gérer un local de plus (la maison d'accueil parental), la charge de travail globale n'en sera pas plus importante pour autant, voire s'améliorera.

En effet, la vétusté des locaux qui vont être détruits (emplacement sur lequel seront implantés les nouveaux et auxquels s'ajoutera la maison d'accueil parental), ainsi que leur mauvaise configuration spatiale (un groupe de vie est sur deux étages, un autre est tout en longueur, sur deux niveaux et dont une des pièces donne de plain-pied sur l'extérieur, ce qui ne facilite pas le maintien de la propreté de celui-ci) contraignent ces personnes à passer plus de temps qu'il ne faudrait si les locaux étaient mieux conçus et si les conditions d'un nettoyage optimal étaient possibles.

Les nouveaux bâtiments, mieux pensés<sup>1</sup> à la fois en termes d'espace, de disposition mais aussi en termes de facilité d'entretien (sols plus adaptés à l'hébergement d'enfants, espaces de rangement plus importants, points d'eau plus nombreux etc.), vont sensiblement améliorer les conditions de travail des deux personnes qui en auront la charge. Aussi, il leur sera demandé de dégager sur leurs horaires habituels un temps spécifique à l'entretien de la maison d'accueil parental en sachant que les parents qui y auront séjourné participeront aussi à cet entretien (ceci sera spécifié dans le règlement de fonctionnement qui leur sera remis). Il s'agira donc de veiller à la fois à ce que les locaux soient opérationnels à tout moment (vérification des locaux après chaque passage de parents et la réalisation de petites « retouches » s'il y a lieu). Il faudra effectuer un ménage complet de ces mêmes locaux environ une fois tous les deux mois, sur les temps de vacances scolaires, de préférence, lorsque les effectifs d'enfants sont réduits et que du temps peut être dégagé plus facilement.

---

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 2 : projet architectural incluant la maison d'accueil parental

#### 3.2.5.4 L'équipe éducative : un regard nouveau sur la coopération parents / institution

Clef de voûte du dispositif de prise en charge au quotidien des jeunes, l'équipe éducative doit faire l'objet de notre part de la plus grande attention. Même si d'un point de vue organisationnel celle-ci n'est pas concernée au premier chef, il n'en est pas de même d'un point de vue technique et stratégique (dans le sens de stratégies éducatives). Les conséquences du projet vont exiger que l'ensemble des éducateurs intègre dorénavant la valorisation de la « présence » des parents, physique et symbolique, au sein de l'établissement. Cette nécessaire re-considération de la place de ces derniers va les obliger à modifier leurs modes de compréhension de leur mission.

Si celle-ci ne déroge pas à la règle qui est celle de la protection de l'enfance, elle n'en devra pas moins intégrer avec plus de permanence la question du soutien aux parents. Conduite à vivre dorénavant avec cette « présence », l'équipe éducative devra re-visiter au quotidien avec les jeunes la question de la suppléance familiale. En supposant que des parents soient hébergés sur un temps de semaine scolaire dans la maison d'accueil parental, on peut imaginer que ces parents puissent le matin accompagner leur enfant à l'école et rencontrer l'instituteur afin de faire le point avec lui, ce que les éducateurs devront intégrer dans leurs relations avec l'école. Ces derniers seront aussi conduits à travailler parfois certains soirs avec un effectif incomplet si l'un des jeunes se trouve avec ses parents, ce qui peut modifier la dynamique groupale et susciter chez les autres jeunes questions ou manifestations diverses.

Ils devront aussi s'approprier la nouvelle dimension de l'évaluation et en percevoir le sens avant la mise en place de cet outil si l'on ne veut pas que celui-ci perde vite de son impact. Il faudra les accompagner tout au long du processus d'apprentissage et d'appropriation des nouveaux outils. Une formation collective sera nécessaire pour mobiliser l'ensemble des membres de l'équipe.

Pour toutes ces raisons, la participation d'un certain nombre des leurs dans le groupe projet qui devra être mis en place dès le début de la mise en œuvre et dont la finalité visera l'optimisation du nouveau dispositif (maison d'accueil parental, nouveau dispositif d'évaluation, conseils de la vie sociale), va permettre que soient pris en compte leurs questionnements ayant trait à ce projet et permettre ainsi leur bonne implication.

Pour en finir avec l'équipe éducative, je rajouterais qu'une partie d'entre elles est déjà formée à l'approche systémique des problématiques familiales (6 éducateurs sur 16). Il conviendra d'en inciter d'autres à se former à de telles approches.

#### 3.2.5.5 Le chef de service éducatif : un soutien actif à la politique de changement

Le chef de service éducatif est celui, entre autres, qui « anime et mobilise l'équipe dont il gère les compétences, dans une perspective de capitalisation des richesses et de valorisation des compétences et savoir-faire »<sup>1</sup>.

Dans la mise en œuvre de ce projet, le chef de service éducatif sera amené à intégrer dans sa fonction plusieurs éléments nouveaux :

Garant des projets individuels des jeunes accueillis, il devra initier l'appropriation par l'équipe éducative des nouvelles dimensions de l'évaluation, en programmer la mise en place des nouvelles modalités afin que cette évaluation soit opérationnelle au moment où l'accueil des parents dans les nouveaux locaux devient effectif, et en faire vivre son utilisation.

Le choix d'une date butoir qui n'ait pas vraiment de lien direct avec l'objet traité (l'évaluation et l'ouverture de la maison d'accueil parental) veut signifier à l'ensemble des professionnels la dynamique interne souhaitée pour la mise en œuvre du projet. En liant des éléments apparemment « disparates » (soutien à la parentalité, conseil de la vie sociale, outils d'évaluation) la démarche veut souligner la nécessité d'une mission qui ne peut faire l'économie d'une vision holistique sans laquelle la prise en charge risquerait de perdre de son efficacité.

Il serait aussi chargé de permettre que soient entendus les divers questionnements qui ne manqueront pas d'émerger de l'équipe éducative tout au long de la mise en œuvre du projet afin d'y apporter des réponses suffisamment explicites, d'apporter à cette équipe une aide technique si le besoin s'en faisait sentir (mise en place des groupes de parents, mise en service des grilles d'évaluation). Il se devra aussi d'être attentif aux mouvements d'inquiétude qui peut s'emparer d'une équipe quand un changement survient. Aussi sera-t-il nécessaire d'en contenir les effets par un soutien actif.

---

<sup>1</sup> LEFEVRE P., guide de la fonction ..., Op. cit. p. 214

### 3.2.5.6 Le médecin psychiatre : pour une lecture distanciée des changements en cours

Garant, par délégation du directeur, du dispositif lié à la santé mentale des jeunes accueillis mais aussi de celui lié à l'institution, le médecin-psychiatre, par sa capacité de diagnostic, sera attentif à l'éventuelle émergence de dysfonctionnements des liens intersubjectifs<sup>1</sup> (familiaux ou institutionnels) qui procéderait d'une mauvaise lecture ou d'une mauvaise intégration des contenus des nouvelles prestations et des nouveaux dispositifs. Sa participation effective, à certains moments clés de la mise en place du projet, devrait permettre de mettre en avant les bénéfices psychiques potentiels pour les enfants et les familles d'un tel dispositif, et les répercussions favorables en termes de prise en charge au quotidien pour les professionnels.

### 3.2.5.7 Pour des enjeux de pouvoir bien maîtrisés et des délégations bien circonscrites

«L'élaboration du projet d'action doit pouvoir s'inscrire dans un processus dynamique de constat partagé, sur un territoire donné, par l'ensemble des acteurs susceptibles d'assurer sa mise en œuvre et non dans une logique plaquée sans appropriation par les professionnels concernés »<sup>2</sup>. Voici donc exprimé la logique interne qui doit sous-tendre la fonction de direction dans la mise en œuvre d'un projet nouveau. Une dynamique qui doit intégrer une multitude de paramètres et qui nécessite une intelligence d'ensemble.

Cet accompagnement du changement pour permettre ce « saut qualitatif »<sup>3</sup> que représente la diversification du soutien à la parentalité va nécessiter plusieurs conditions liées aussi à la fonction de direction, d'autant plus que les échéances pour que l'ensemble du dispositif soit opérationnel risquent d'être importantes (deux ou trois ans suivant la vitesse de progression des travaux ).

---

<sup>1</sup> Liens intersubjectifs compris comme liens institués qui unissent des personnes autour de quatre composantes qui sont : le désir d'inscription dans la durée, l'alliance, la communauté de réalisation de but et la contrainte. «Les couples, les familles, les institutions et leurs sous-ensembles sont des configurations de liens institués ». (KAËS R. et collectif, «Souffrance et psychopathologie des liens institutionnels », Collection inconscient et culture, Dunod, Paris, 1996, p.1

<sup>2</sup> GABEL M., JESU F., MANCIAUX M., Bientraitements : mieux traiter..., Op. cit., p.237

<sup>3</sup> LEFEVRE P., Guide de la fonction de..., Op. cit. p. 129

Il faudra en garantir le bon déroulement par la mise en place de délégations précises. « Diriger, c'est ne pas être partout, en tous lieux et à toutes les places, c'est accepter pour soi-même et pour les autres le jeu de la délégation qui limite chacun et ne permet pas au directeur de se confondre en monarque au sein de l'établissement dont il a la charge »<sup>1</sup>. En identifiant de manière concrète la marge d'autonomie et d'initiative des uns et des autres il s'agira avant tout de mettre en place, dans la nouvelle configuration, un système de répartition du pouvoir et des tâches, de mettre en avant le principe de responsabilité individuelle, tout en exigeant que soit rendu compte des actions entreprises.

À l'heure actuelle, une dynamique interne positive anime l'ensemble des acteurs institutionnels. Le projet d'établissement bien repéré ainsi que le professionnalisme de l'équipe éducative, diplômée dans sa totalité contribue à cet état de fait. La nécessité de diversifier nos actions en direction des parents et de la famille a rencontré un écho favorable chez la plupart des professionnels. Il s'agira tout de même d'être attentif aux différents enjeux de pouvoir qui risquent de se produire tout au long de la mise en œuvre du projet quand on sait que tout changement opère en chacun une propension à vouloir occuper les marges d'incertitudes inhérentes à tout processus de changement.

Le poste qui pourrait être le plus exposé en matière d'enjeu de pouvoir me semble être celui de l'éducatrice chargée des relations auprès des familles dans la mesure où une personne nouvellement embauchée sera en charge de ce poste. Un peu en « marge » de l'équipe éducative par sa fonction qui la soustrait des prises en charge au quotidien des jeunes, pas tout à fait inclus dans l'équipe technique (psychologues, psychiatre) par son statut d'éducatrice spécialisée, ce poste éminemment stratégique dans notre dispositif de soutien à la parentalité, peut faire l'objet de remises en cause ou de projections de la part des différents acteurs de l'institution quand les situations d'enfants sont par trop anxiogènes et semblent ne pas évoluer. Peut alors se mettre subrepticement en place une propension institutionnelle à faire porter à cette personne la responsabilité de cet état, comme si notre impuissance passagère à trouver des solutions pour l'enfant trouvait son origine dans son incapacité à mobiliser les parents. Bien entendu, les différentes réunions et instances de régulation remédient à de tels positionnements.

Je serai tout de même attentif, au moment de l'embauche de la personne qui occupera ce poste, à sa capacité de « s'extraire » de ces situations ou de ne pas les amplifier par des comportements inadaptés. Une expérience du travail avec les familles ainsi

---

<sup>1</sup> LEFEVRE, Guide de la fonction..., Op. cit. p 74

qu'une connaissance du dispositif de l'internat et des enjeux qui lui sont inhérents me semble indispensable. Il s'agira ensuite de l'aider à s'approprier les outils spécifiques à cette fonction. Le chef de service pourra l'épauler un temps dans cette appropriation.

### 3.2.6 Une confiance renouvelée pour un projet nouveau

Le concept de délégation, qui peut se définir par le fait de « confier à autrui la réalisation d'objectifs précis et négociés, à l'intérieur d'un cadre défini »<sup>1</sup> pose invariablement la question de la confiance. Confiance en soi, confiance dans les autres acteurs de terrain, confiance dans le projet. Pour aboutir à un tel résultat, cela nécessitera de ma part que toutes les actions que je serai amené à faire ou les actes que je serai amené à poser devront être traversés par la question de l'éthique. En effet, « Penser l'éthique, c'est penser l'autre. C'est s'interroger en miroir sur ce qui, chez l'autre, renvoie à la question de la dignité et du respect de la personne »<sup>2</sup>, c'est aussi accorder à l'autre suffisamment de confiance afin qu'il mobilise en lui tout le potentiel nécessaire pour remplir sa mission. Cette dimension de la fonction de direction doit pouvoir garantir un positionnement au plus juste des différents acteurs. Être perpétuellement soucieux de la fonction contenante du dispositif institutionnel, c'est d'abord et avant tout permettre à chacun d'affronter les vicissitudes inhérentes à tout changement, sans dévier de ses objectifs qu'on s'est donné, c'est-à-dire la protection des mineurs, en ce qui nous concerne.

Passé l'étape de la mise en place de tout le dispositif (maison d'accueil, groupes parents, évaluation, conseils de la vie sociale), il me faudra bien sûr en garantir son efficience et sa pérennité. La question de la responsabilité du directeur à l'égard de toutes les personnes et organisations concernées par le projet (usagers, parents, professionnels de l'établissement, département, magistrats, services AEMO etc.) est en jeu et de la qualité des services rendus et des conditions de leur mise en place va dépendre leur positionnement futur.

---

<sup>1</sup> MIRAMON Jean-Marie, *Manager le ...*, Op. cit., p 67

<sup>2</sup> GABEL M., JESU F., MANCIAUX M., *Bienveillances : mieux traiter...*, Op. cit. p. 236

### 3.2.7 Calendrier de mise en œuvre du projet, actions de formation, évaluation

Il sera donc nécessaire d'en planifier la mise en œuvre sous la forme d'un calendrier, qu'il conviendra de respecter tant que faire se peut (nous n'avons malheureusement pas toujours d'emprise sur les délais en matière de construction immobilière par exemple).

Il est à noter, enfin, que deux solutions s'offrent à nous pour présenter l'ensemble du projet aux usagers, enfants et parents. Vu l'échéance lointaine pour la mise en route de la maison d'accueil parental (probablement début 2006) et au regard de la moyenne des temps de placement qui est de trois-quatre ans, un nombre relativement important de familles ne sera pas touché directement par les nouvelles prestations proposées dans ce cadre. Aussi, aurions-nous pu faire l'impasse sur cette partie du projet afin d'éviter d'éventuelles confusions (conseils de la vie sociale / groupe de parents par ex), du moins le temps que la partie du dispositif les concernant se mette en place. Je préfère néanmoins la solution qui consiste à mobiliser dès le début l'ensemble des acteurs concernés. Cette volonté affichée de notre part de vouloir soutenir les parents plus fortement dans leurs fonctions parentales et leurs droits peut être le vecteur d'une meilleure collaboration. De toute façon, les enfants n'auraient pas manqué de nous interpeller et nous interroger dès qu'ils auraient vu émerger du sol les « prémisses » de la maison d'accueil parental.

#### **Fin 2003**

- Réunion de l'ensemble du personnel. Mobilisation de celui-ci autour du projet. Constitution d'un groupe de pilotage chargé de réfléchir sur les modalités de mise en place des conseils de la vie sociale pour la rentrée scolaire 2004. Calendrier de réunions institutionnelles qui permettront de faire une évaluation régulière sur l'avancée de la mise en œuvre du projet.
- Courrier envoyé à tous les parents dans lequel seront dévoilées les grandes lignes du projet, les conditions d'hébergement de leurs enfants pendant la durée des travaux, la mise en place du conseil de la vie sociale pour la rentrée scolaire 2004 et pour lequel nous leur proposerons une rencontre dans le cours du premier semestre 2004 afin de leur expliquer le sens et les modalités de mise en place. Pour finir, nous évoquerons les nouvelles prestations d'aide et de soutien à la parentalité que nous souhaitons mettre en place début 2006.

- Réunion avec l'ensemble des jeunes sur les mêmes thèmes.

### **En 2004**

- Janvier. Début des travaux : Mise en place de modules d'hébergement temporaire pour la moitié de l'effectif sur une partie de terrain située dans l'enceinte de la propriété. Déménagement puis emménagement des enfants dans leur lieu d'hébergement temporaire. Destruction des bâtiments, puis reconstruction des nouveaux auxquels s'ajoute la maison d'accueil parental. Ces opérations doivent durer environ un an et demi.
- Engager le processus de formation de l'équipe éducative autour de l'évaluation et de ses nouveaux outils, formation qui devrait se dérouler tout au long de l'année.
- Avril/Mai : rencontre avec les parents. Explicitation de la finalité du conseil de la vie sociale. Prévoir l'élection des différents acteurs pour le mois de juin.
- Octobre/Novembre : Mise en place du conseil de la vie sociale

### **En 2005**

- Début 2005 : Mise en place de l'évaluation nouvelle formule. Première rencontre avec les parents sur le thème des nouvelles prestations liées au soutien à la parentalité. Rencontre également avec les jeunes sur le même thème. Élaboration, avec l'équipe éducative, du règlement de fonctionnement relatif à la maison d'accueil parental. Processus de formation aux techniques de gestion des groupes pour l'éducatrice chargée des relations avec les familles et à la psychologue.
- Juin : Emménagement des jeunes dans leurs nouveaux locaux. Déménagement de l'autre partie des jeunes afin de pouvoir procéder à la rénovation de leur bâtiment<sup>1</sup>. Durée des travaux : un an. Bilan concernant la mise en place des grilles d'évaluation. Création, par un groupe projet, d'une plaquette regroupant l'ensemble de nos prestations, maison d'accueil parental comprise.

---

<sup>1</sup> Voir note 2 p. 51

- Fin de l'année : Deuxième rencontre avec les parents sur le thème du soutien à la parentalité. Annonce de l'ouverture de la maison d'accueil parental début 2006. Rencontre avec les jeunes sur le même thème.

### **En 2006**

- Début année : Ouverture de la maison d'accueil parental. Diffusion de la plaquette auprès des différents partenaires (services de l'ASE, magistrats, services AEMO etc.)
- Juin : Fin des travaux de rénovation.
- Fin de l'année : Bilan sur les actions menées dans le cadre de la maison d'accueil parental.

### **3.3 Perspectives pour demain**

Me voici donc arrivé au terme de ce mémoire. La pratique de contribution et de responsabilisation des parents dans le projet d'accueil des enfants, déjà opérante dans l'établissement, va donc se trouver renforcer. Mais en se diversifiant, elle va surtout permettre de répondre au plus près de la singularité de chaque situation. Maintenir les parents dans la responsabilité parentale, comme occasion de réussite du projet du jeune accueilli, tendre à améliorer les capacités d'expertise des parents, voilà une politique de changement qui devra se concrétiser dans le cadre de la maison d'accueil parental et qui devrait contribuer, au bout du compte, à optimiser l'accueil du jeune au sein de l'établissement.

Lorsque nous aurons su « banaliser » cet espace de rencontre et d'élaboration en l'intégrant totalement dans nos pratiques afin de lui donner toute sa mesure, peut-être faudra-t-il alors songer à lui trouver un prolongement. Une réflexion approfondie dans le cadre de l'établissement sera à nouveau nécessaire afin d'imaginer des actions nouvelles qui prennent en compte les familles ayant su profiter de l'accompagnement proposé mais pour lesquelles un retour prématuré de l'enfant chez lui pourrait compromettre les bénéfices de cet accompagnement.

Les accueils séquentiels pourraient alors être une réponse à ce travail de ré-appropriation de liens apaisés et constructifs. L'accueil séquentiel comme étape ultime avant un retour définitif du jeune serait alors l'expression aboutie de la culture d'engagement, de partenariat et de culture partagée que je veux promouvoir en créant la maison d'accueil parental. Et tout ceci, au bénéfice encore et toujours des enfants accueillis.

## CONCLUSION

Faire de parents fragilisés des partenaires à part entière pendant tout le temps du placement de leur enfant, en leur proposant des accompagnements qui tiennent compte de la singularité de leur situation, tout en garantissant à l'enfant en question des mesures de protection optimales, tel est l'objectif que je me propose de mettre en œuvre dans le cadre de l'établissement.

Repenser le contexte global dans lequel ces nouvelles pratiques se déclinèrent est une nécessité primordiale. Un projet de cette nature doit être suffisamment solide pour affronter les difficultés de toutes natures qui ne manqueront pas de surgir sur son chemin. C'est pourquoi il est utile d'en cerner sa dimension politique, sociologique, psychologique et institutionnelle.

Ces préalables remplis, la stratégie à mettre en œuvre est une stratégie qui devra anticiper les évolutions en cours concernant la protection des mineurs et les moyens de répondre à leurs difficultés en impulsant un processus de changement, processus qui devra s'appuyer sur l'évaluation des ressources disponibles, tant en moyens humains, techniques que financiers.

Diversifier l'accompagnement et le soutien à la parentalité suppose des savoirs nouveaux, des compétences nouvelles, un dispositif remanié dont je devrai en garantir l'acquisition et la qualité.

Un fonctionnement participatif sera indispensable pour favoriser la coopération des différents acteurs afin que la dynamique enclenchée avant, pendant et après la mise en place du projet garde tout son potentiel de vigueur. Une gestion prévoyante soucieuse des équilibres institutionnels et qui s'appuiera sur une réalité bien circonscrite sera nécessaire et sera source de sécurité pour tous les acteurs concernés (professionnels, usagers).

Diversifier l'accompagnement et le soutien à la parentalité au sein d'une MECS n'est pas en soi un projet innovant mais le devient lorsque les actions entreprises dans ce cadre permettent à des enfants de retrouver une place de sujet en devenir, ou à une famille de se ré-appropriier des repères stables. Seule une démarche participative, dans la reconnaissance de la dignité de chacun des acteurs, peut y concourir.

La forme doit faire place nette au sens. Cette formule est lapidaire, j'en conviens, mais elle dit l'essentiel. La question du sens des actions entreprises doit être un des moteurs de ce projet.

C'est pourquoi une inscription claire dans un dispositif départemental de protection de l'enfance, un engagement actif de tous les acteurs professionnels concernés, une quête permanente de significations partagées et une vision juste qui garantisse l'aboutissement à des résultats sont indispensables à la réussite d'un tel projet. Pour ce qui est de la dernière condition, j'espère en avoir témoigner tout au long de cet écrit, et ce au profit des usagers qui bénéficieront de ces nouvelles prestations.

La parution de l'arrêté du 08 Septembre 2003 relatif à la charte des droits et libertés souligne, dans son article 6, la nécessité d'une participation de la famille aux activités de la vie quotidienne, dans le respect du projet d'accueil et d'accompagnement individualisé et du souhait de la personne.

Les nouvelles formes de soutien et d'accompagnement des parents que nous allons mettre en œuvre dans le cadre de la maison d'accueil parental seront, j'y veillerai, la concrétisation sur le terrain de cet aspect de la charte des droits et libertés des usagers des établissements sociaux et médico-sociaux.

À l'heure actuelle, le travail social est en pleine mutation. D'autres modèles européens d'intervention sociale viennent interroger nos pratiques en matière de protection de l'enfance. Des pays comme la Suède font l'impasse sur des formes de réponses comme l'internat pour proposer des interventions qui mettent à contribution de manière beaucoup plus forte l'environnement immédiat de l'enfant.

Cette nécessaire confrontation, au regard du nouvel espace social européen en gestation, doit enrichir nos pratiques actuelles et permettre qu'un établissement comme le nôtre, réponde de manière plus ciblée aux besoins singuliers des usagers.

# Bibliographie

## Ouvrages :

- BAGLA L., Sociologie des organisations, coll. Repères, La Découverte, Paris 2003
- BERGER M., La séparation à but thérapeutique, Paris, Dunod, 1997
- BAUDURET JF, JAEGER M., Rénover l'action sociale et médico-sociale, Dunod, Paris, 2002
- COMMAILLE Jacques, La politique de la famille, Paris, la Découverte, 2002
- DANANCIER J., Le projet individualisé dans l'accompagnement éducatif, Paris, Dunod, 1999
- DE MONTALEMBERT, sous la dir., la protection sociale en France, Paris, La documentation Française, 2001
- DUCALET P., LAFORCADE M., penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales, Editions Seli-Arlan, 2000
- DURNING P., le partage de l'action éducative entre parents et professionnels, AERES diffusion, 1999
- GABEL M., JESU F., MANCIAUX M., sous la dir., Bienveillances : mieux traiter familles et professionnels, Fleurus, Paris, 2000
- HOUZEL D., Les enjeux de la parentalité, Ramonville, Eres, 2003
- KAES R., sous la direction de, Souffrance et psychopathologie des liens institutionnels, collection inconscient et culture, Dunod, Paris, 1996
- LEFEVRE P., Guide de la fonction de directeur d'établissement social et médico-social, Dunod, Paris, 1999
- LÖCHEN V., Guide des politiques sociales et de l'action sociale, Paris, Dunod 2000
- MIRAMON JM., manager le changement, Editions ENSP, 1996
- THERY Irène « La famille : l'état des savoirs »
- WINNICOT D.W., processus de maturation chez l'enfant, éditions Payot, 1970

## Rapports, articles et revues :

RAPPORT ROMEO sur « l'évolution des relations parents-enfants-professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance » à Madame Ségolène Royal, Ministre déléguée à la famille, à l'enfance et aux personnes handicapées, octobre 2001

RAPPORT Du CSTS sur «Ethique des pratiques sociales et déontologie des travailleurs sociaux », Ministère de l'emploi et de la solidarité, décembre 2000

RAPPORT du Conseil économique et social sur les «Mutations de la société et travail social », sous la direction de D. LIORTHIOIS, section affaires sociales, Mai 2000

Revue «LIEN SOCIAL, article sur les «Enfants en risque et enfants maltraités », numéro 500, septembre 1999.

---

# Liste des annexes

---

Annexe 1 : Organigramme de l'établissement

Annexe 2 : Projet architectural comprenant la maison d'accueil parental

# CONSEIL D'ADMINISTRATION

Président de l'Association

Direction générale

Directeur de la MECS de  
Neauphle-le-Château

Directeurs des 22  
autres établissements  
et services

Equipe technique :  
1 médecin-psychiatre 1/4 ETP  
1 psychologue institutionnel 1/4 ETP  
3 psychothérapeutes 3 x 1/4 ETP

Chef de service  
éducatif 1 ETP

1 éducatrice spécialisée  
chargée des relations auprès  
des familles 1 ETP

8 éducateurs spécialisés 8 ETP  
6 éducatrices de jeunes enfants 6 ETP  
2 monitrices éducatrices 2 ETP  
1 éducateur remplaçant 1 ETP

4 maîtresses de maison 4 ETP  
2 cuisinières 2 ETP  
1 homme d'entretien 1 ETP

— : Organigramme hiérarchique  
— : Organigramme fonctionnelle

## Annexe 1

