



ENSP

ÉCOLE NATIONALE DE
LA SANTÉ PUBLIQUE

RENNES

CAFDES

Promotion 2004

Enfance

**CONFORTER UN PROJET DE SOUTIEN À LA PARENTALITÉ EN
MECS PAR LA MOBILISATION DE L'ENSEMBLE DES ACTEURS
INSTITUTIONNELS**

FEBVREL-BRUN Géraldine

Remerciements

Je remercie Monsieur GUILLEUX, directeur de l'Association Nationale d'Entraide Féminine des Bouches-du-Rhône et le personnel des MECS pour leur accueil, leur disponibilité et leur confiance, que ce modeste travail puisse être ma contribution à l'optimisation du soutien à la parentalité.

Avec beaucoup d'estime, je remercie chaleureusement Michèle DORIVAL pour m'avoir accompagnée, pas à pas, dans la construction de ce travail de mémoire.

Je tiens à exprimer ma gratitude envers tous ceux qui ont soutenu mon travail par leur réflexion, leurs encouragements et leur présence attentionnée.

À Jean, Marie-Hélène, Pascale, Marie, Nathalie, Chantal, Isabelle, Alain...

À Didier et Doryan.

Sommaire

INTRODUCTION	1
1. LA PLACE DE LA FAMILLE ET DE L'ENFANT A L'ASSOCIATION NATIONALE D'ENTRAIDE FEMININE ET AU TRAVERS DES POLITIQUES SOCIALES	3
1.1. Une institution interrogée par la dimension familiale et préoccupée par les souffrances vécues par l'enfant et sa famille	3
<u>1.1.1. L'ANEF, Association Nationale d'Entraide Féminine.....</u>	<u>3</u>
1.1.1.1. <i>Ses missions et ses valeurs</i>	3
1.1.1.2. <i>L'ANEF des Bouches-du-Rhône.....</i>	4
<u>1.1.2. La MECS de l'accueil Saint Vincent.....</u>	<u>5</u>
1.1.2.1. <i>Ouverture de l'accueil Saint Vincent : un lieu d'hébergement et de soutien à la parentalité</i>	5
1.1.2.2. <i>Le cadre réglementaire et les missions de l'établissement.....</i>	6
1.1.2.3. <i>Le projet de l'accueil Saint Vincent : une réponse plurielle dans l'accompagnement de l'enfant et de la famille</i>	6
1.1.2.4. <i>Les enfants accueillis et leurs familles.....</i>	7
1.2. L'évolution des droits et de la place de la famille et de l'enfant dans les politiques sociales et dans leurs relations avec les services de la protection de l'enfance	9
<u>1.2.1. La famille, l'enfant et le dispositif de l'Aide Sociale à l'Enfance : évolution des modèles d'intervention</u>	<u>9</u>
1.2.1.1. <i>L'intervention de l'État et la déchéance de la puissance paternelle : construction de la protection de l'enfance.....</i>	10
1.2.1.2. <i>Une restauration progressive de la place de la famille : autorité parentale et responsabilisation des parents.....</i>	10
1.2.1.3. <i>Les premiers pas d'une volonté d'articulation entre les professionnels de la protection de l'enfance et les familles</i>	11
1.2.1.4. <i>Modification de la place des acteurs : les devoirs de l'administration et les droits de la famille.....</i>	11
1.2.1.5. <i>Le renforcement des droits de l'enfant et de la famille : une dimension citoyenne</i>	13
1.2.1.6. <i>Nouvelle période charnière : les années 2000</i>	13

1.2.1.7. <i>L'intérêt supérieur de l'enfant et la famille partenaire : des idées force se dégagent de la législation en 2002</i>	15
<u>1.2.2. Vers de nouveaux concepts autour de la place de l'enfant, de la famille et du maintien des liens parents-enfants</u>	<u>17</u>
1.2.2.1. <i>Soutenir les compétences parentales et associer la famille au projet de l'enfant placé : une réponse aux besoins de l'enfant par la restauration des liens.....</i>	17
1.2.2.2. <i>Autorité parentale et parentalité : la place des parents et de l'enfant</i>	19
1.2.2.3. <i>Réflexions autour de la construction d'une alliance avec les familles.....</i>	22
<u>1.2.3. Pour une nouvelle dynamique de la politique départementale de la protection de l'enfance des Bouches-du-Rhône : repenser d'autres modes d'intervention ...</u>	<u>25</u>
<u>1.2.4. Maintien des liens et place de l'enfant dans son milieu naturel : un débat d'actualité</u>	<u>25</u>
2. MAINTIEN DES LIENS ET SOUTIEN A LA PARENTALITE : ANALYSE STRATEGIQUE DE L'ETABLISSEMENT.....	28
2.1. Diagnostic externe : les enjeux du projet dans son environnement	28
2.2. Diagnostic interne : la capacité stratégique de l'établissement à étayer le projet de soutien à la parentalité	30
<u>2.2.1. La conception de la place et du travail avec les familles du point de vue des acteurs : une lecture plurielle au regard du projet de soutien à la parentalité</u>	<u>30</u>
<u>2.2.2. L'enfant et la famille au cœur du projet.....</u>	<u>32</u>
2.2.2.1. <i>L'adéquation de l'offre à la demande de l'utilisateur.....</i>	32
2.2.2.2. <i>Le respect des droits de l'enfant et de sa famille : une intention exprimée</i>	34
<u>2.2.3. Accueil et accompagnement de la famille et de l'enfant : une organisation à mieux définir et un rôle des acteurs à mieux articuler.....</u>	<u>36</u>
2.2.3.1. <i>L'orientation à l'accueil Saint Vincent</i>	36
2.2.3.2. <i>L'admission : de l'instruction à l'accueil</i>	36
2.2.3.3. <i>L'accueil de la famille à la MECS : permanent mais inopérant.....</i>	37
2.2.3.4. <i>L'accompagnement de l'enfant</i>	38
2.2.3.5. <i>Prendre en compte et soutenir la famille</i>	39

2.2.4. L'accueil Saint Vincent : une cohérence des pratiques professionnelles à interroger	42
2.2.4.1. L'équipe de la MECS.....	42
2.2.4.2. L'encadrement : encadrer, gérer et accompagner l'équipe.....	44
2.2.4.3. Instances et outils de communication.....	45
2.2.4.4. Le développement des compétences.....	49
2.2.5. La place de l'accueil Saint Vincent au sein de l'ANEF des Bouches-du-Rhône....	50
2.2.5.1. Le rattachement de l'accueil Saint Vincent à Clos Fleuri et son isolement	51
2.2.5.2. La communication entre l'accueil Saint Vincent et l'ANEF13.....	51
2.2.5.3. Le plan de formation de l'ANEF13.....	52
2.2.6. Un an d'exercice vu par l'équipe : un bilan 2003-2004 contrasté	52
2.2.7. Conclusion du diagnostic et de l'analyse stratégiques de l'établissement.....	54
2.2.7.1. Repérage d'opportunités et de menaces.....	54
2.2.7.2. Les atouts et les faiblesses de l'établissement.....	54
3. LA NECESSAIRE CONSOLIDATION DU PROJET DE SOUTIEN A LA PARENTALITE AFIN D'OPTIMISER LA PRISE EN CHARGE DE L'ENFANT ET L'ACCOMPAGNEMENT DE SA FAMILLE : UNE DYNAMIQUE A CONSTRUIRE AVEC L'ENSEMBLE DES ACTEURS INSTITUTIONNELS.....	57
3.1. Un changement organisationnel : mettre en place une organisation et formaliser des structures de travail.....	58
3.1.1. Communiquer en interne	58
3.1.2. Instaurer un partenariat étroit entre la direction et les acteurs institutionnels.....	59
3.1.3. Un encadrement permanent et sur place.....	60
3.1.4. La formalisation de structures de travail	61
3.1.4.1. La formalisation des outils concernant les projets des enfants et des familles.....	62
3.1.4.2. La formalisation de structures de travail concernant le soutien à la parentalité : organisation des interventions à domicile et de l'accès à la MECS.....	63
3.1.4.3. Le parcours d'un suivi centralisé à l'accueil Saint Vincent dès l'admission....	64
3.1.4.4. L'expression, l'information et la participation des enfants et de leurs famille : une organisation pour des droits à respecter.....	65

3.1.4.5. Des espaces de réflexion sur l'organisation du travail et les pratiques professionnelles.....	66
3.1.5. L'évaluation.....	67
3.2. Fédérer l'ensemble des acteurs institutionnels autour d'un projet d'établissement de l'accueil Saint Vincent : une garantie de la qualité de l'accompagnement de l'enfant et de sa famille	68
3.2.1. Impulser et mettre en oeuvre une démarche de projet d'établissement.....	68
3.2.2. Mobiliser l'ensemble des acteurs institutionnels.....	69
3.2.2.1. Informer l'ensemble des acteurs.....	69
3.2.2.2. Recueillir les attentes et « paroles » collectives	71
3.2.2.3. Créer une dynamique de participation	71
3.2.2.4. Conduire et animer l'équipe	74
3.2.3. Communiquer en interne sur les étapes de la démarche de projet	75
3.2.4. Promouvoir à l'extérieur le projet de soutien à la parentalité	75
3.2.5. L'évaluation : promoteur d'une dynamique de changement.....	76
3.2.6. Approche financière de la prestation du consultant et d'un outil promotionnel.....	77
3.3. Manager les compétences.....	77
3.3.1. Une politique globale de formation à mettre en oeuvre	77
3.3.1.1. Motiver l'équipe sur l'acquisition de connaissances	78
3.3.1.2. Donner les moyens d'acquérir de nouvelles compétences	78
3.3.1.3. Prévoir le financement des actions de formation.....	80
3.3.2. Mobiliser les membres de l'équipe par la mutualisation des connaissances et des savoir-faire.....	81
3.3.3. L'évaluation.....	81
CONCLUSION.....	83
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXES	

Liste des sigles utilisés

AED	Aide Éducative à Domicile
AERD	Aide Éducative Renforcée à Domicile
AEMO	Aide Éducative en Milieu Ouvert
ALT	Allocation Logement Temporaire
AP	Autorité Parentale
ASE	Aide Sociale à l'Enfance
ASELL	Accompagnement Socio-Éducatif Lié au Logement
CC	Code Civil
CASF	Code de l'Action Sociale et des Familles
CAT	Centre d'Aide par le Travail
CIDE	Convention Internationale des Droits de l'Enfant
CHRS	Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale
CMU	Couverture Médicale Universelle
CROSMS	Comité Régional de l'Organisation Sociale et Médico-Sociale
CVS	Conseil de la Vie Sociale

DDASS	Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales
DGAS	Direction Générale de l'Action Sociale
IEMO	Intervention Éducative en Milieu Ouvert
IGAS	Inspection Générale des Affaires Sociales
MECS	Maison d'Enfants à Caractère Social
ONU	Organisation des Nations Unies
PAUFF	Plan Annuel d'Utilisation des Fonds de Formation
PEP	Projet Éducatif Personnalisé
PJJ	Protection Judiciaire de la Jeunesse
PLIE	Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi
REAAP	Réseau d'Écoute, d'Appui et d'Accompagnement à la Parentalité
RMI	Revenu Minimum d'Insertion
SAPMN	Service d'Adaptation Progressive au Milieu Naturel

INTRODUCTION

La Convention Internationale des Droits de l'Enfant en 1989 affirme que les enfants ont des droits qu'il est important de respecter car ils sont vulnérables, ils ont besoin de l'aide et de la protection des adultes. L'un des droits fondamentaux est le droit à l'amour et à la protection d'une famille : *« la famille est l'unité fondamentale de la société et le milieu naturel pour la croissance et le bien-être de tous ses membres, en particulier les enfants »*.

La loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale ainsi que ses outils permet de garantir le respect des droits des usagers (notamment la Charte des droits et libertés des personnes accueillies ou le projet individualisé). Concernant la question de la famille, de ses droits, du droit à une vie familiale, cette loi est à nouveau l'occasion de rappeler aux professionnels du secteur social et médico-social la nécessaire recherche d'un partenariat avec la famille.

Le rôle du directeur, avant de mettre en oeuvre un travail avec les familles au sein de l'établissement, est de mobiliser stratégiquement son équipe afin de clarifier les enjeux et les gains potentiels du projet en suscitant des adhésions individuelles à sa finalité.

La Maison d'Enfants à Caractère Social (MECS) doit être pensée comme un lieu transitoire pour l'enfant où se travaille alors le retour en famille dès l'accueil de l'enfant. La recherche d'adaptation des pratiques et du mode de prise en charge de l'enfant, au cas par cas, permet de proposer une diversification de l'offre de services, dans une recherche de qualité et d'efficacité.

Lorsque l'enfant est placé, « déplacé », il est indispensable, dans la conception d'un retour à domicile, de soutenir et d'accompagner les parents afin que cet enfant puisse retrouver une place dans son milieu naturel.

L'observation de M. Rosenzweig¹, affirmant *« qu'on ne peut aider un enfant sans se préoccuper de son réseau »*, est, à ce titre, emblématique. Prendre en compte la famille, la considérer avec dignité, l'inviter à trouver et à maintenir une place active dans la définition du projet social et éducatif fondé pour l'enfant, c'est permettre de mettre en oeuvre un travail de restauration du lien parents-enfants et de « reparentalisation ». Par cette attitude, c'est aussi tendre vers une collaboration avec l'enfant et l'équipe pluridisciplinaire dans une perspective de co-éducation pour un retour à terme de l'enfant dans sa famille dans des conditions satisfaisantes. Ainsi, pour D.Delecourt, sociologue, *« il n'est plus question de*

¹ Magistrat, président du Tribunal pour Enfants de Bobigny.

*mauvais ou de bons parents mais de fonction parentale, de compétences parentales, de qualification et de ressources parentales ».*²

Le réinvestissement des parents dans leur fonction auprès de l'enfant passe par la nécessité d'être accompagnés et soutenus dans l'exercice de la parentalité. L'accompagnement de la famille ne peut se mettre en place s'il n'y a pas, au préalable, la recherche de la construction d'une alliance et d'une compréhension entre les professionnels et les parents de l'enfant, renforcée par la cohésion d'une équipe consciente de cet enjeu majeur.

Cependant, travailler à la requalification des parents n'implique pas pour autant d'envisager comme une fin en soi le retour immédiat et obligatoire de l'enfant dans sa famille. La préservation de son existence, la construction de son avenir, de son intégrité, le mènera peut-être hors de cette famille. A minima, et dans une telle perspective, aura-t-on pu éviter une rupture et permis de retisser un lien ?

C'est autour de ce questionnement sur le lien, la parentalité, sur la conciliation de la protection de l'enfant et du respect des droits de la famille que porte mon travail. J'ai pu le partager auprès de plusieurs directeurs de MECS lors de stages³ et c'est auprès du directeur de l'Association Nationale d'Entraide Féminine des Bouches-du-Rhône (ANEF13), dans le cadre de la MECS Saint Vincent située à Marseille et de son projet de soutien à la parentalité que j'ai élaboré mon travail de mémoire. Je vous présenterai, dans la première partie, la place de la famille et de l'enfant à l'ANEF et au travers de l'évolution des politiques sociales. En deuxième partie, le diagnostic stratégique que j'ai effectué en lien avec l'ensemble des acteurs institutionnels, m'aura permis de démontrer, avec ses opportunités et ses menaces, ses atouts et ses faiblesses, comment l'association prend en compte le soutien à la parentalité et le lien parents-enfants. Je développerai dans la troisième partie comment, dans une fonction de direction, je prévois de mettre en œuvre une dynamique de changement par la mobilisation des acteurs afin de conforter ce projet et d'optimiser l'accompagnement des enfants et des familles.

² DELECOURT D. *Essai de conceptualisation du terme parentalité*. Approche thématique sur la parentalité. CYES-CIRDD, mai 2003. Disponible sur Internet.

³ Stages longs effectués à titre personnel pendant la formation CAFDES.

1. LA PLACE DE LA FAMILLE ET DE L'ENFANT A L'ASSOCIATION NATIONALE D'ENTRAIDE FEMININE ET AU TRAVERS DES POLITIQUES SOCIALES

1.1. Une institution interrogée par la dimension familiale et préoccupée par les souffrances vécues par l'enfant et sa famille

1.1.1. L'ANEF, Association Nationale d'Entraide Féminine

1.1.1.1. Ses missions et ses valeurs ⁴

La Charte de l'association constitue le cadre de référence de la vie associative de l'ANEF. Elle trouve son prolongement dans les projets élaborés par les sections qui prennent en compte leurs spécificités et leurs objectifs. Elle comprend :

- l'origine et le but de l'association,
- ses valeurs partagées (respect de la dignité...),
- les principes du fonctionnement associatif,
- les orientations des pratiques éducatives (pluridisciplinarité des équipes, travail en partenariat...).

Créée en 1952, l'ANEF est une association reconnue d'utilité publique, disposant d'une organisation déconcentrée en sections sous l'autorité d'administrateurs délégués bénévoles, supervisés par le président de l'ANEF et disposant de délégations de pouvoir adoptées par le conseil d'administration. Les sections sont présentes dans douze départements. Chaque section doit être pourvue d'un comité local composé de membres actifs dont la composition et le fonctionnement sont laissés à l'initiative du président de section (administrateur délégué). Le rôle de ce comité est d'assurer une fonction de conseil et d'assistance à la section.⁵ Le directeur d'une section est placé sous l'autorité de l'administrateur délégué.

L'ANEF intervient dans le champ de la protection de l'enfance et de l'aide à la réinsertion. Elle dispose de structures d'hébergement, de logements, de services éducatifs en milieu ouvert, de services de prévention et d'unités d'insertion par l'activité économique.

⁴ Charte de l'association.

⁵ Statuts de l'ANEF.

Elle accueille principalement de jeunes adolescents et jeunes adultes (80%) mais également des couples et des familles en grandes difficultés sociales.

Les *valeurs* portées par l'institution sont caractérisées par :

- le respect de la dignité de toute personne quelle que soit son origine culturelle, confessionnelle, sociale ou ethnique,
- un souci d'humanité, de justice et de solidarité sociale,
- la reconnaissance d'un potentiel d'évolution pour chaque individu.

1.1.1.2. L'ANEF des Bouches-du-Rhône

Le dispositif d'action sociale de l'ANEF13, situé à Marseille, s'organise autour de deux complexes :

◆ « Challenge Jeunes » accueille des jeunes âgés de 3 à 21 ans, dans le cadre de sa double habilitation justice et aide sociale à l'enfance. Il comprend trois MECS d'une capacité totale de 47 places (Clos Fleuri, Berlioz, l'accueil Saint Vincent) et un service d'Interventions Éducatives en Milieu Ouvert (IEMO).

En 2002, le développement du complexe « Challenge Jeunes », avec une augmentation de 50% du service d'IEMO (100 mesures) et l'acquisition de deux nouvelles MECS (+ 32 places), Clos Fleuri (en 2002) et la MECS Saint Vincent (en 2003), n'a pas été seulement une préoccupation de bonne gestion et de sécurisation de l'association. Il répond surtout à un souci d'optimisation de la qualité de la prise en charge de l'enfant et de sa famille avec l'introduction de nouveaux modes d'intervention comme l'accueil séquentiel des enfants et le soutien à la parentalité des familles.

◆ « RÉPI », RÉseau Pour l'Insertion, créé en 1995 s'adresse à de jeunes adultes (18 à 27 ans). Il s'articule autour d'un Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale (CHRS) et de prestations d'accueil et d'accompagnement socio-éducatif. Les jeunes peuvent bénéficier de dispositifs de droit commun d'insertion par le logement (Allocation Logement Temporaire-ALT, logements-relais, appartements en bail glissant) et vers l'emploi. Le RÉPI s'appuie également sur un réseau dense de partenaires intervenant dans ces différents champs et qui relaient l'action des travailleurs sociaux.

L'ANEF13 est une association qui s'interroge sur la dimension familiale. Elle est très à l'écoute des situations de souffrances vécues par l'enfant et sa famille, apportant des réponses souvent innovantes, comme le soutien à la parentalité, l'Aide Éducative Renforcée à Domicile (AERD), des projets (à l'étude) d'hébergement de familles avec enfants en studios à proximité de la MECS ou de services de suivi de la famille après le placement de l'enfant.

Il existe une volonté forte de la direction de donner une place réelle aux familles et au soutien de celles-ci avec le souci de mobiliser des moyens pour écourter le temps de la séparation, d'en limiter les souffrances et les séquelles pour l'enfant et ses parents et de créer des espaces où peut se développer la parentalité.

C'est la raison d'être de la naissance du projet de soutien à la parentalité de l'accueil Saint Vincent. Pour la direction, l'enfant n'est pas placé à l'ANEF mais accueilli temporairement. Il est seulement « déplacé » avant de reprendre une « place » dans son milieu naturel.

1.1.2. La MECS de l'accueil Saint Vincent

1.1.2.1. Ouverture de l'accueil Saint Vincent : un lieu d'hébergement et de soutien à la parentalité

En 2002, la possibilité de développer un projet d'hébergement temporaire et de soutien à la parentalité voit le jour sous la conjonction de trois phénomènes :

- L'ANEF a l'opportunité d'obtenir les locaux de la Communauté des filles de la charité de Saint Vincent-de-Paul.
- La direction souhaite développer un projet de soutien à la parentalité qui repose notamment sur la médiation familiale. Pour les années à venir, ce projet est une perspective porteuse de changement dans une configuration de restructuration de l'association en pleine expansion.
- La politique départementale de la protection de l'enfance des Bouches-du-Rhône préconise la diversification des modes de prise en charge des enfants. De plus, l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE), favorable à ce projet, l'envisage aussi comme un élément de réponse à des demandes non satisfaites de placements d'adolescents.

L'avis favorable reçu de la tutelle (avec, au 1/01/03, un arrêté d'extension de la capacité des MECS Berlioz et Clos Fleuri de 11 places réservées à l'accueil Saint Vincent) permet, dans un premier temps, l'embauche d'une médiatrice familiale et la finalisation du projet.

La procédure de recrutement s'achève fin 2002 avec l'embauche d'une équipe pluridisciplinaire de 11 professionnels.

En janvier 2003, un séminaire de deux jours, organisé et animé par la direction précède l'ouverture de la MECS. Le projet de soutien à la parentalité de l'accueil Saint Vincent est alors présenté à l'ensemble de l'équipe. Un dossier leur est communiqué avec le document sur le projet remis à la tutelle.

Cette rencontre permet à la direction de communiquer et d'échanger avec elle dans un souci d'information et une recherche d'adhésion au projet. L'objet de ces journées est aussi de tenter de sécuriser le personnel.

Ce séminaire a permis de « *créer une certaine cohésion d'équipe* » comme on a pu me le dire.

L'ouverture de la MECS Saint Vincent est récente, elle a eu lieu le 31 janvier 2003.

Elle reste cependant rattachée à la MECS de Clos Fleuri sous la responsabilité de sa chef de service. La capacité d'accueil des deux MECS est de 32 places avec un effectif de 34 salariés. Elles sont distantes de plusieurs kilomètres et ce manque de proximité n'est pas sans conséquences en termes d'encadrement, d'organisation et de coordination du travail. Nous reviendrons sur cette question dans la deuxième partie.

1.1.2.2. Le cadre réglementaire et les missions de l'établissement

En application des articles 375 et suivants du Code Civil et de l'article L 221-1 du Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF), la maison d'enfants à caractère social a pour mission d'accueillir des enfants et adolescents en danger ou en risque de danger (3 à 18 ans) afin de les protéger d'un environnement familial momentanément défaillant ou maltraitant. Elle se doit d'apporter les conditions nécessaires à leur développement psychologique, éducatif et physique dans un cadre sécurisant, 365 jours par an et 24 heures sur 24.

L'établissement est habilité justice et au titre de l'aide sociale à l'enfance. Son financement est assuré par le Conseil général des Bouches-du-Rhône.

1.1.2.3. Le projet de l'accueil Saint Vincent : une réponse plurielle dans l'accompagnement de l'enfant et de la famille

La MECS est une petite structure à caractère familial de 11 places accueillant des mineurs de 3 à 18 ans. Elle se veut être un « laboratoire » pour promouvoir de nouveaux modes d'interventions éducatives et sociales et diversifier l'offre de service auprès de l'enfant et de sa famille.

Son projet est un projet expérimental unique dans le département des Bouches-du-Rhône du fait de sa prestation de soutien à la parentalité aux parents des enfants placés associée à un accueil séquentiel de l'enfant et à un accompagnement à domicile des familles. Il s'agit d'aider les familles et les enfants à reconstruire un équilibre familial permettant le retour de l'enfant et éviter la rupture du lien.

Le projet de soutien à la parentalité s'inscrit dans un projet global. Il propose une réponse plurielle à l'enfant et à sa famille :

- Au niveau de la prise en charge des enfants : accueil séquentiel de proximité et accompagnement dans la scolarité et dans l'apprentissage.
- Au niveau de l'accompagnement des familles : soutien à la parentalité et travail autour de la restauration des liens, médiation familiale, suivi à domicile,

remobilisation face à l'exercice de l'autorité parentale. L'accès à la MECS est libre pour la famille.

- Au niveau des professionnels : afin de permettre un accompagnement global, la MECS dispose d'une équipe pluridisciplinaire, en mesure de répondre aux besoins et attentes de l'enfant et de sa famille, composée d'éducateurs, d'une médiatrice familiale, d'une psychologue, d'une conseillère en économie sociale et familiale, d'une art thérapeute, d'un éducateur scolaire, d'une maîtresse de maison et de veilleuses de nuit.
- Au niveau de l'environnement : prestations offertes par les autres services de l'ANEF13 (logements, emploi). Avec le service logement, des possibilités de regroupement familial sont possibles.

Ce travail avec la famille se fait soit à domicile soit sur le site.

L'un des objectifs est que la séparation ne soit pas synonyme d'une rupture du lien entre parents et enfants et qu'elle invalide le moins possible le retour définitif à domicile.

Ce projet vise à réintroduire les parents comme partenaires premiers du projet de l'enfant afin de renforcer leurs compétences parentales et les réinvestir dans l'exercice de l'autorité parentale. Ce travail de retissage du lien et de «reparentalisation» doit être assuré par l'équipe pendant le placement de l'enfant. On sait que souvent, quand les parents vont mieux, l'enfant va mieux.

1.1.2.4. Les enfants accueillis et leurs familles

A. Les enfants

Les mineurs accueillis à ce jour sont majoritairement des adolescents. Il s'agit le plus souvent d'un premier placement. La durée moyenne de la prise en charge est de 8 mois.

◆ Motifs du placement

Les principales raisons ayant motivé le placement de l'enfant sont des carences éducatives, des conflits familiaux avec ou sans violence physique, des grossesses chez des mineures, des troubles psychiques chez les parents avec ou sans hospitalisation, l'absentéisme scolaire voire la déscolarisation de l'enfant. Ces motifs sont proches de ceux mis en évidence par la mission Naves-Cathala, en 2000, lors d'une enquête qualitative auprès de quatre départements dont les Bouches-du-Rhône.⁶

⁶ Rapport NAVES P., CATHALA B. *Accueils provisoires et placements d'enfants et d'adolescents : des décisions qui mettent à l'épreuve le système français de l'enfance et de la famille*. Ministère de la Justice, juin 2000.

La motivation des prescripteurs peut être aussi une demande d'évaluation d'une situation familiale. La MECS est alors un sas dans l'attente d'une orientation. Ils la perçoivent aussi comme une structure qui peut offrir une AERD.

◆ Les orientations à la sortie

Sur 11 mineurs présents, 8 sortants sont prévus en juin 2004. Les orientations à la sortie sont les suivantes :

- 3 retours à domicile,
- 1 orientation en Centre d'Aide par le Travail,
- 1 orientation en centre maternel (grossesse chez une mineure),
- 3 réorientations en MECS.

On observe seulement 3 retours à domicile sur 8 sorties. Cependant, les 3 réorientations en MECS, correspondant à des placements sollicités en 2003 par les services sociaux de l'ASE et consécutifs à la fermeture d'une MECS, ne répondent pas aux critères d'admission du projet de l'accueil Saint Vincent. Ce sont des mineures placées depuis des années dont le contact avec les familles a été soit rompu, soit devenu très rare sans retour à domicile envisageable dans un avenir proche ou souhaité par l'adolescent.

Deux admissions sont programmées :

- L'orientation d'une petite fille venant d'une MECS avec pour objectif le travail du lien mère-enfant au travers d'une prise en charge de l'enfant en accueil séquentiel. La mère présente des troubles psychiatriques avec hospitalisations fréquentes et souhaite reprendre sa fille chez elle.
- L'accueil d'une fratrie de 4 enfants (père à l'étranger, mère en CHRS) avec pour objectif un soutien à la parentalité auprès de la mère et l'accompagnement des enfants (placés depuis 6 mois en foyer d'urgence pour suspicion de maltraitance). Un des axes de travail sera la recherche de l'autonomie de cette famille (logement, allocations, apprentissage de la langue...).

B. Les familles

◆ Le profil des familles

À la lecture du profil des familles, on constate qu'elles sont dans un contexte de précarité aux causes multifactorielles dont les constantes sont cristallisées autour de difficultés socio-économiques et psychologiques qui contribuent à leur instabilité, à leur fragilité et à leurs souffrances. Toutes ces difficultés ne se cumulent pas mais s'associent souvent. On observe principalement des problèmes de logement, d'emploi et des difficultés financières. Les familles sont souvent isolées.

Ces difficultés posent d'ores et déjà la complexité du travail avec les familles, de la mobilisation de leurs capacités parentales (capacité d'investissement), du regard porté par les professionnels sur leurs compétences sociales et de la difficulté pour les familles d'avoir une perception positive d'elles-mêmes.

◆ Les attentes repérées des familles d'enfants confiés à l'établissement

N'ayant pu rencontrer les familles, peu présentes dans la MECS malgré l'accès libre, des entretiens avec la direction, les cadres et l'équipe m'ont permis de cerner leurs attentes. Les résultats sont parfois fragmentaires car il était difficile de recenser, analyser et objectiver ces attentes.

Nous pourrions les regrouper en cinq axes :

- La participation au suivi de l'enfant et aux décisions le concernant, avec un regard des professionnels dépourvu de jugement.
- Le respect de leurs droits (droit de choisir, droit d'information, droit d'être entendues, respect de l'autorité parentale...).
- Un soutien et un accompagnement par les professionnels de l'établissement incluant, pour les familles, de savoir aussi ce que l'on attend d'elles.
- Une sécurité dans le maintien du lien avec l'enfant dès l'ordonnance de placement : la famille veut s'assurer que l'enfant va bien et qu'il rentrera à la maison.
- La reconnaissance dans leur fonction parentale avec leurs capacités et leurs difficultés. Le besoin premier de la famille est souvent la restauration de la dignité et de l'estime de soi.

Après cette présentation de l'établissement, je vous propose de contextualiser ce travail par un éclairage sur l'évolution des droits de l'enfant et de la famille. Je le ferai à travers l'évolution des politiques sociales et de la protection de l'enfance en mettant l'accent sur l'émergence de nouveaux concepts autour de la parentalité.

1.2. L'évolution des droits et de la place de la famille et de l'enfant dans les politiques sociales et dans leurs relations avec les services de la protection de l'enfance

1.2.1. La famille, l'enfant et le dispositif de l'Aide Sociale à l'Enfance : évolution des modèles d'intervention

Après les premiers hospices puis le développement des placements nourriciers au XVIII^{ème} siècle, c'est en 1793 qu'est promulguée une loi qui fonde ce que l'on peut appeler

la protection de l'enfance. La nation se charge de l'éducation physique et morale des enfants abandonnés.

1.2.1.1. L'intervention de l'État et la déchéance de la puissance paternelle : construction de la protection de l'enfance

Au XIX^{ème} siècle, la famille est un espace privé obéissant à ses lois internes et l'État s'interdit de franchir ses portes. « *Par son autorité absolue, le père a droit de vie et de mort sur ses enfants, il a des devoirs de protection, de surveillance et de correction* ». ⁷

La fin du XIX^{ème} siècle est une période charnière où l'État intervient dans la sphère privée afin de protéger l'enfant. Par la loi de 1889, le législateur prévoit la possibilité de la déchéance de la puissance paternelle.

Une politique de protection des mineurs en danger se développe et s'inscrit dans les décennies à venir, caractérisée par la toute-puissance institutionnelle dans une préoccupation de protection de l'enfant. Dans un souci de prise en compte des besoins de l'enfant, le législateur intervient en 1882 (loi du 28 mars 1882) afin de rendre la scolarité obligatoire et d'interdire le travail des enfants.

Cette politique de la protection de l'enfance, marquée par la prégnance institutionnelle, trouve son organisation au début du XX^{ème} siècle. Un cadre d'intervention des services départementaux de l'aide à l'enfance est défini par la loi du 27 juin 1904 sur laquelle s'appuiera en 1956 le Code de la Famille et de l'Action Sociale (décret du 24 février 1956).

1.2.1.2. Une restauration progressive de la place de la famille : autorité parentale et responsabilisation des parents

Le développement des services en milieu ouvert, par la mise en place de l'assistance éducative tente d'associer les parents dans le cadre de la prise en charge de l'enfant.

Peu à peu, émerge l'idée que l'enfant a des besoins spécifiques et qu'il ne s'agit pas seulement de réprimer ou de suppléer.

◆ C'est véritablement avec la loi n°70-459 du 4 juin 1970 qu'est restaurée la place de la famille. Cette loi instaure l'autorité parentale et assoit une égalité père-mère. Les rapports familiaux cessent d'être entendus comme pouvoir et puissance sur l'enfant. La place de celui-ci se dessine.

De la recherche d'une étanchéité avec le milieu naturel reconnu comme néfaste, d'une volonté étatique d'un système de substitution par le placement de l'enfant pour « incapacité parentale », la famille commence peu à peu à être restaurée dans ses droits.

⁷ FLANDRIN J-L. *Familles*. Paris : Seuil, 1995.

◆ Les années 1970 voient une transformation importante de l'organisation du secteur social et de l'ASE dans une logique de gestion technique du social et de professionnalisation des équipes.⁸ La formation des équipes favorisera l'évolution des pratiques professionnelles. Le rapport Dupont-Fauville⁹ et le travail de l'ANPASE (Association Nationale des Personnels et acteurs de l'Aide Sociale en faveur de l'Enfance et de la famille) ont insisté sur cette nécessaire évolution des services et des pratiques.

1.2.1.3. Les premiers pas d'une volonté d'articulation entre les professionnels de la protection de l'enfance et les familles

◆ À partir des années 80, l'évolution des textes juridiques et des différents rapports ministériels est marquée par la restauration de la place de la famille auprès de l'enfant et, de façon concomitante, on observe un changement progressif des mentalités à cet égard. D'autre part, une volonté d'articulation se développe entre les administrations, les professionnels du secteur et les familles. On passe d'une disjonction à une réelle volonté de tissage de relations partenariales.

◆ Le rapport Bianco-Lamy¹⁰ en 1980 et les textes qui ont suivi ont mis en évidence l'absence d'une place réservée à la famille dans les services de l'ASE. Ce rapport prône sa restauration préconisant la recherche de son autonomie et un recentrage autour d'elle et à partir d'elle. Le droit des parents et des enfants est souligné ainsi que le choix du mode de placement le plus adéquat. Le maintien dans la famille est alors préconisé. Un partenariat inter-institutionnel sera favorisé et les disparités départementales en matière de prise en charge seront prises en compte et améliorées.

Une véritable réflexion s'amorce afin de conjuguer la protection de l'enfant avec la place de la famille.

1.2.1.4. Modification de la place des acteurs : les devoirs de l'administration et les droits de la famille

◆ La loi n°84-422 du 6 juin 1984,¹¹ texte fondamental, a marqué l'introduction de la place des parents dans les services de l'ASE. On passe de l'aide à la famille à la responsabilisation de la famille, au respect et à l'expression de ses droits.

⁸ Loi n°75-535 du 30 juin 1975 *relative aux institutions sociales et médico-sociales*.

⁹ DUPONT- FAUVILLE. *Pour une réforme de l'ASE*. Paris : ESF, 1972.

¹⁰ BIANCO J-L., LAMY P. *L'aide à l'enfance demain*. Paris : La documentation française, 1980.

¹¹ Loi n°84-422 du 6 juin 1984 *relative aux droits des familles dans leurs rapports avec les services chargés de la protection de la famille et de l'enfance et au statut des pupilles de l'État*.

Ainsi sont reconnus :

- Le droit d'être informé sur les conditions et conséquences d'une intervention sociale.
- Le droit d'être accompagné dans ses demandes par une personne de son choix.
- Le droit pour l'enfant d'être associé aux mesures le concernant, consulté, écouté et informé. Ses besoins seront évalués et les mesures prises veilleront à le prémunir contre toute discrimination et désignation.
- Le droit pour les parents de participer aux décisions concernant leur enfant (placement ou Aide Éducative à Domicile - AED) avec accord écrit des représentants légaux de l'enfant sauf s'il s'agit d'une décision judiciaire.
- La révision annuelle des admissions tous les ans ou tous les deux ans (pour les décisions judiciaires).

◆ Les lois de décentralisation¹² jusqu'à la loi particulière de 1986, dans une politique soucieuse d'un rapport de proximité avec l'usager, ordonneront l'organisation du dispositif de la protection de l'enfance, sous la responsabilité des Conseils généraux, avec ses missions, son financement et ses prestations.

Le dispositif de l'ASE est parachevé par la loi n°89-487 du 10 juillet 1989 relative à la prévention des mauvais traitements à l'égard des mineurs et à la protection des mineurs maltraités.

◆ Le système juridictionnel français, quant à lui, bénéficie d'un dispositif spécifique pour les mineurs en matière civile et pénale.

En cas de danger pour l'enfant, seule l'autorité judiciaire est compétente pour prendre des décisions concernant la protection de l'enfant. Elle dispose pour cela d'un pouvoir de décision et d'intervention et elle garantit les droits des parents.

En matière civile, l'ordonnance du 23 décembre 1958, réformée par la loi n°70-459 du 4 juin 1970 sur l'autorité parentale, renforce la protection civile des mineurs en danger (Code Civil articles 375 et suivants). Ces articles organisent l'intervention judiciaire en faveur des mineurs en danger et posent un certain nombre de principes concernant le lien de l'enfant avec sa famille.

Le juge doit privilégier le maintien du mineur dans sa famille par la mise en place d'une Aide Éducative en Milieu Ouvert (AEMO) en s'efforçant de recueillir l'adhésion de la famille.

¹² Loi n°82-213 du 2 mars 1982 ; loi n°83-8 du 7 janvier 1983 ; loi n°83-663 du 22 juillet 1983 ; loi n°86-17 du 6 janvier 1986.

Sauf cas particulier, les parents conservent l'autorité parentale et seule l'autorité judiciaire, par une décision motivée, peut y porter atteinte.

S'il y a placement de l'enfant, les conditions d'exercice de l'autorité parentale sont fixées par le juge (droit de visite, d'hébergement, de correspondance, contribution financière).

1.2.1.5. Le renforcement des droits de l'enfant et de la famille : une dimension citoyenne

L'évolution de la législation se poursuit et vient compléter le dispositif qui encadre les relations parents-enfants en renforçant leur place et leurs droits.

Après la loi du 4 juin 1970, c'est la loi Malhuret n° 87-570 du 22 juillet 1987 relative à l'exercice de l'autorité parentale qui, pour la première fois, répartit cette autorité entre les parents séparés en se fondant sur deux droits de l'enfant :

- le droit de l'enfant à conserver des liens avec ses deux parents,
- le droit de l'enfant à s'exprimer.

En 1993, le législateur vient préciser l'exercice conjoint de l'autorité parentale par les deux parents tant dans la famille légitime désunie que dans la famille naturelle. La place de la famille est restaurée dans toute sa citoyenneté, dans ses droits et ses devoirs.¹³

Enfin, concernant le renforcement des droits de l'enfant, la Convention Internationale des Droits de l'Enfant (CIDE) dans sa supériorité hiérarchique aux lois nationales reconnaît en 1989 une nouvelle place à l'enfant avec des droits reconnus et orientés vers sa protection.

D'une façon plus large, les textes juridiques en matière de politiques sociales, appuyés sur les droits fondamentaux, sont centrés depuis les années 80 autour des droits de l'usager dans une démarche de contractualisation et une logique de prestations ainsi que d'une préconisation du maintien à domicile et d'un droit à l'information.¹⁴

1.2.1.6. Nouvelle période charnière : les années 2000

Les années 2000 voient d'importantes modifications par rapport à la filiation, à l'autorité parentale, aux droits de l'usager et à ses rapports avec les administrations et à l'évolution des dispositifs de prise en charge.

Plusieurs textes législatifs ont été promulgués en 2002 concernant l'enfant et la famille (loi du 4 mars 2002 réformant l'autorité parentale, décret du 15 mars 2002 réformant la

¹³ Loi n°93-22 du 8 janvier 1993 *relative à l'état civil, à la famille et aux droits de l'enfant*.

¹⁴ Loi n°88-1088 du 1er décembre 1988 *relative au RMI* ; loi n°90-449 du 31 mai 1990 dite Loi Besson ; loi n°98-657 du 29 juillet 1998 *relative à la lutte contre les exclusions* ; décret n°89-798 du 27 octobre 1989 *réformant les annexes XXIV*.

procédure d'assistance éducative, loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale).

Différents rapports ministériels ont contribué fortement à cette évolution avant la promulgation de ces textes de loi. Les rapports en sont souvent les prémices. Ainsi, dans l'objectif de réformer les dispositifs de la protection de l'enfance et de diminuer le nombre de placements d'enfants, plusieurs rapports ont été élaborés.

◆ Le rapport P.Naves-B.Cathala en 2000¹⁵ est un des premiers à faire le bilan de la décentralisation de l'ASE. Recentrer le débat autour d'une réflexion sur la façon dont les parents exercent l'obligation de protection et d'éducation attachée à leurs fonctions et analyser la manière dont les institutions remplissent leur devoir d'accompagnement et de soutien là où les parents sont en difficulté, sont les axes forts d'une réflexion à conduire afin d'améliorer les dispositifs pour garantir une prise en charge de qualité et de proximité respectant les droits et la parole de l'utilisateur.

Les propositions de ce rapport définissent trois axes principaux :

- La diversification des modes de prise en charge au cours desquels la parole des parents et de l'enfant se trouve au centre de la démarche éducative. La période du placement doit être mise à profit pour engager un travail de restauration et de reconstruction de la fonction parentale. Le soutien et l'accompagnement de la famille permettront de prévenir la dégradation du lien parents-enfants.
- La coordination et l'évaluation des dispositifs de la protection de l'enfance.
- La prévention des placements.

◆ Cette dynamique se prolongera et, en avril 2003, un nouveau rapport de P. Naves¹⁶ voit le jour. S'appuyant sur les acquis des années antérieures, il met l'accent notamment sur la nécessité d'effectuer un travail avec les parents et de mettre en place des dispositifs mixtes associant le placement de l'enfant et l'intervention en milieu ouvert afin de faciliter son retour à domicile.

◆ En 2001, le rapport Roméo¹⁷ insiste sur la nécessité de faire évoluer les pratiques professionnelles pour obtenir une collaboration des familles et promouvoir une démarche co-éducative. Cette approche contribue à modifier le regard que les parents portent sur

¹⁵ op.cit. p 7.

¹⁶ Rapport NAVES P. *Pour et avec les enfants et les adolescents, leurs parents et les professionnels : contribution à l'amélioration du système français de la protection de l'enfance et de l'adolescence*. Ministère délégué à la Famille, 2003.

¹⁷ Rapport ROMEO C. *L'évolution des relations parents-enfants-professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance*. Ministère délégué à la famille, à l'enfance et aux personnes handicapées, 2001.

les professionnels et sur les institutions mais aussi celui que portent les professionnels sur les parents et les enfants.

Il souligne également les droits pour l'enfant placé qu'il convient de faire valoir : *«une réponse dans des délais aussi courts que possible, une procédure d'admission simple et compréhensible, des explications sur le refus de sa candidature, le droit au temps, à un a priori valorisant, à un accueil bienveillant et à une attitude gratifiante, à un projet adapté à sa situation (...) en fonction de son âge et de son niveau de compréhension, à la connaissance, au moins dans ses grandes lignes, des rapports le concernant adressés aux autorités de placement ».*

Ce rapport réaffirme la nécessité pour les professionnels de soutenir et de valoriser les compétences parentales. Que ce soit par une prise en compte directe de la famille ou par la reconnaissance de la problématique familiale dans la vie de l'enfant, il semble indispensable pour les professionnels de questionner sans cesse leur travail à l'égard des familles ainsi que les moyens mis en œuvre pour prendre en compte cette dimension. La participation de la famille, son droit à la parole, écoutée et entendue, peut contribuer à bousculer et permettre d'évaluer et d'ajuster les pratiques professionnelles.

1.2.1.7. L'intérêt supérieur de l'enfant et la famille partenaire : des idées force se dégagent de la législation en 2002

L'année 2002 est marquée par trois textes essentiels renforçant la place de la famille auprès de l'enfant ainsi qu'au centre du dispositif de prise en charge. L'intérêt de l'enfant est largement accentué et placé au cœur du système.

Avec les institutions, l'enfant et la famille doivent être considérés comme des partenaires disposant de droits spécifiques à leur prise en charge. Le respect de ces droits met en place une relation de transparence et d'écoute nécessitant l'accès à l'information, à la concertation et à la négociation. Pour ce faire, un nouveau regard sur les familles à partir de leurs compétences parentales engage les professionnels à travailler sur leurs représentations des familles ainsi qu'à réfléchir et évaluer leurs pratiques professionnelles.

◆ La loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 renforcera le droit des usagers dans le cadre de leur prise en charge et notamment l'accès à toute information relative à leur prise en charge. Elle rénove l'action sociale et médico-sociale en précisant le cadre général de modernisation de l'accompagnement des personnes ainsi que les outils qui doivent s'articuler avec des politiques sociales plus spécifiques, en l'occurrence ici, celles de la protection de l'enfance.

On peut noter :

- les groupes d'expression ou le conseil de la vie sociale,
- l'information de l'utilisateur,
- le projet individualisé et la participation de la famille à sa construction,
- le projet d'établissement,
- l'évaluation des pratiques.

Cependant, concernant les établissements et services de la protection de l'enfance ou de la Protection Judiciaire de la Jeunesse (PJJ), si le contenu des écrits peut être évoqué oralement et intégralement avec l'utilisateur, l'accès aux pièces versées au dossier judiciaire ne peut se réaliser qu'avec l'autorisation du magistrat concerné.¹⁸

En cas de placement de l'enfant, l'ASE doit respecter les points suivants :

- Recueillir l'avis écrit des parents sur le choix du mode et du lieu de placement (article L 223-3 du Code de l'Action Sociale et des Familles).
- Respecter le droit d'information de la famille par rapport à l'éducation de leur enfant.
- Respecter « a priori » le droit de visite, d'hébergement et de correspondance.

◆ Le décret n°2002-361 du 15 mars 2002 réformant la procédure d'assistance éducative est l'aboutissement des travaux du rapport Deschamps.¹⁹ Les familles bénéficient d'un certain nombre de droits afin de respecter le principe du contradictoire (article 16 du nouveau code de la procédure civile). On peut citer : le droit à l'information pendant la procédure et l'accès au dossier. Ces mesures instaurent de nouvelles relations entre les familles et les professionnels ouvrant le dialogue, le droit à la critique de la part de l'utilisateur et un travail plus en transparence entre les professionnels ainsi qu'entre l'utilisateur et le professionnel.

La garantie du respect des droits de la personne viendra en écho de l'évolution des textes juridiques relatifs aux familles et à l'enfant.²⁰

¹⁸ GACOIN D. *Communiquer dans les institutions sociales et médico-sociales*. Paris : Dunod, 2002.

¹⁹ Rapport DESCHAMPS JP. *Le contradictoire et la communication des dossiers en assistance éducative*. 2001.

²⁰ Loi du 19 janvier 2001 *relative à la médiation familiale* ; loi n°2002-93 du 22 janvier 2002 *relative à l'accès aux origines des personnes adoptées et pupilles de l'État* ; loi n°2002-305 du 4 mars 2002 *relative à l'autorité parentale*.

◆ La loi n°2002-305 du 4 mars 2002 réformant l'autorité parentale vise à responsabiliser les pères et les mères par l'exercice commun de l'autorité parentale dans une nouvelle vision de la famille. La place de l'enfant est centrale. Elle réaffirme l'importance de la fonction parentale dont l'éducation, au cœur de cette dernière, s'accomplit dans le cadre familial chargé de transmettre les valeurs, les coutumes et l'histoire familiale.

La Commission nationale consultative des droits de l'homme rappelle que tout doit être fait pour permettre aux enfants d'être élevés par leurs parents en raison de quoi les soutiens doivent être orientés d'abord vers l'ensemble de la famille.

Elle prône l'effectivité des droits des familles et la mise en œuvre d'actions de soutien individuel et collectif. Ces soutiens doivent être offerts même si un placement est intervenu pour permettre aux parents d'offrir le plus vite possible les bonnes conditions d'un retour de leur enfant au sein de la famille.²¹

Ces lois contribueront à l'évolution de la protection de l'enfance et des pratiques professionnelles ainsi que la prise en compte de la famille.

Enfin, sur le plan européen, *«bien que la France apparaisse comme la championne d'Europe du placement derrière le Luxembourg, elle garde une conception qui privilégie le maintien du lien familial»*.²²

1.2.2. Vers de nouveaux concepts autour de la place de l'enfant, de la famille et du maintien des liens parents-enfants

1.2.2.1. Soutenir les compétences parentales et associer la famille au projet de l'enfant placé : une réponse aux besoins de l'enfant par la restauration des liens

Le temps du placement peut être un moyen de remettre en lien des systèmes familiaux fragilisés. Pour ce faire, un travail sur le sens du placement est à réaliser avec l'enfant et sa famille par les professionnels de l'établissement.

C'est une des conceptions du travail avec la famille à la direction de l'ANEF13. Pour tisser du lien, il faut nécessairement « bien-traiter toute la famille ».

B.Cyrulnik disait, au cours d'un colloque à Salon de Provence dans un travail sur le lien que *«rien ne renforce plus le désir de famille que le manque de famille, le désir de lien que l'absence de lien»*.

²¹ Avis adopté par l'assemblée plénière du 6 juillet 2001 à l'occasion de la préparation de la session spéciale de l'assemblée générale des Nations Unies de septembre 2001 consacrée aux enfants et en application notamment des articles 9 et 27 de la CIDE, de l'article 8 de la Convention européenne des droits de l'homme et de la législation française en vigueur, en particulier l'article premier de la loi d'orientation relative à la lutte contre les exclusions.

²² TOURET DE COUCY F. Panorama de droit comparé en assistance éducative en Europe. Association des magistrats de la jeunesse, décembre 2001.

L'évolution des sciences humaines, particulièrement en psychologie, prône de plus en plus le maintien du lien familial même en cas de séparation de l'enfant et plusieurs textes juridiques récents nous y invitent.²³ En préalable à l'intervention sociale, le directeur, garant de la qualité de celle-ci, doit avoir une connaissance précise des besoins et des attentes des enfants pris en charge et de leurs familles et anticiper les réactions des équipes liées à leurs représentations des familles. Il est de sa responsabilité d'organiser au sein de son établissement des espaces de réflexion et d'analyse des pratiques professionnelles afin de faire évoluer les représentations des familles. Cette évolution des pratiques et ce changement de regard sur les familles permettront progressivement de concevoir une collaboration avec elles.

Les besoins de l'enfant ont fait l'objet de nombreuses recherches et de publications. D'après M.Keller-Pringle « *tout enfant a besoin pour un développement harmonieux d'amour et de stabilité, d'encouragement et d'approbation, de nouvelles expériences, de responsabilité à sa mesure* ». E.Erikson a mis en évidence le besoin d'identité. A.Maslow propose une liste de besoins fondamentaux dont on peut noter le besoin de sécurité et de réalisation de soi.²⁴

L'enfant a besoin d'être sécurisé par rapport à son sentiment d'appartenance à une famille pour poursuivre sa construction identitaire et son développement. Ceci nous ramène à la nécessaire prise en compte de l'enfant dans son environnement. Il fait partie d'une famille et l'histoire familiale de l'enfant n'appartient pas au monde de l'établissement. Elle appartient pleinement à l'enfant et à sa famille. Dès lors, il semble difficile de couper l'enfant de ses racines familiales, les parents sont essentiels pour transmettre les valeurs, les croyances, la généalogie de la famille ainsi que l'histoire même de l'enfant.

La rupture des liens parents-enfants est un facteur important de fragilisation de la famille et de l'enfant. Pour l'enfant, le risque de cette rupture avec l'un ou l'autre parent est souvent un traumatisme majeur dont il garde la trace même devenu adulte.

Engager un travail de soutien à la parentalité, c'est aussi œuvrer au retissage des liens parents-enfants.

Toutes ces dimensions ont un impact sur la construction identitaire de l'enfant, sur son épanouissement et sa personnalité, sur son intégration dans la société et son rapport à l'autre. La non-satisfaction des besoins de l'enfant va compromettre, à des degrés

²³ Décret du 15 mars 2002, loi du 2 janvier 2002, loi réformant l'autorité parentale du 4 mars 2002.

²⁴ In MANCIAUX M., GABEL M. *Enfances en danger*. Paris : Fleurus, 1997.

variables, sa santé physique et psychique ainsi que son développement, sa maturité et sa personnalité.²⁵

Ces éléments sociologiques et psychologiques mettent en évidence l'incidence de la non satisfaction des besoins de l'enfant et donc la nécessaire prise en compte de son environnement et du lien familial pour l'aider à la gérer.

Les textes juridiques cités en référence dans cette première partie mettent en évidence l'intérêt supérieur de l'enfant et ses besoins, les devoirs des parents d'y répondre, les sanctions et l'intervention de l'État en cas de carence. C'est bien là que se situe la mission de notre établissement avec toute la complexité des différents paramètres à prendre en considération (ordonnance de placement, protection de l'enfant, respect de l'autorité parentale, soutien à la parentalité, pratiques professionnelles) pour répondre de la façon la plus adaptée aux besoins de l'enfant.

1.2.2.2. Autorité parentale et parentalité : la place des parents et de l'enfant

Pour introduire brièvement l'évolution sociologique de la famille, je me suis inspirée des travaux de C.Martin. L'évolution des mœurs et la modernisation de la famille ont contribué à l'évolution de l'exercice de l'autorité parentale. L'évolution du statut des femmes et des situations familiales ont conduit à une transformation de la famille. La parentalité en serait le symptôme et le résultat. Les marqueurs de cette évolution sont les divorces, la fragilité conjugale, les enfants nés hors mariage, les facilités de séparation et de nouvelles unions.²⁶

La réforme de l'autorité parentale²⁷ met en exergue l'importance de la fonction parentale en proposant une nouvelle définition de celle-ci dont l'objectif essentiel est celui de la coparentalité. La responsabilité du père et de la mère est alors partagée. L'autorité parentale n'est conférée qu'aux parents légaux (lien de filiation établi) et disparaît à la majorité. Elle s'exerce dans un devoir de respect, de protection et d'éducation de l'enfant (obligation d'instruction, obligation d'entretien, obligation alimentaire).

Comme la définit D.Delecourt,²⁸ « la coparentalité tente de proposer un modèle parental qui survive à la disparition du couple et assure à l'enfant la présence de ses deux parents (maintien du lien). Ce terme permet la reconnaissance de la diversité des formes familiales dans l'évolution de la société (monoparentalité, homoparentalité, coparentalité).

²⁵ SAVOURNEY M. *Re-crée les liens familiaux*. Lyon : La Chronique Sociale, 2002.

²⁶ MARTIN C. *La parentalité en questions*. Rapport pour le haut conseil de la population et de la famille, avril 2003.

²⁷ Loi n°2002-305 du 4 mars 2002.

²⁸ op.cit. p 2.

Il traduit la volonté publique de travailler sur les pratiques familiales (reparentaliser, soutenir la fonction parentale) ».

D'après ses travaux de recherche, le Pr.Houzel propose trois axes essentiels autour de la parentalité :²⁹

- L'exercice de la parentalité : il est entendu comme l'exercice des droits et devoirs dont est dépositaire tout parent à la naissance d'un enfant.
- L'expérience de la parentalité : c'est l'expérience de devenir parent et de remplir les rôles parentaux. C'est l'axe du ressenti, de se sentir ou non parent de cet enfant.
- La pratique de la parentalité : elle correspond aux tâches quotidiennes que les parents ont à assurer pour l'enfant.

C'est autour de ces trois axes que peut s'articuler l'ensemble des fonctions dévolues aux parents. Il peut y avoir des défaillances sur l'un ou l'autre de ces axes. On parle alors de parentalité partielle.

Selon C. Martin, la notion de parentalité est l'expression d'une inquiétude sur la capacité des parents à assumer leur rôle et à faire face à leurs obligations.³⁰ L'inquiétude des parents est réelle face à leur sentiment d'impuissance, « d'être dépassés » par leurs enfants.

Pour C.Neirinck,³¹ elle utilise le terme parentalité dans deux cas :

- soit il s'agit d'un soutien à la parentalité parce que la fonction de parents n'est pas correctement exercée,
- soit lorsque c'est une revendication de compétences parentales, la compétence renvoyant à une aptitude. La personne veut exercer cette fonction à laquelle elle ne peut prétendre ne pouvant accéder au titre de père ou de mère (familles recomposées...).

Si l'autorité parentale se définit à partir des responsabilités des parents, la parentalité « désigne la fonction d'être parent incluant des responsabilités juridiques (définies par la loi du 4 mars 2002), des responsabilités morales et des responsabilités éducatives »³².

²⁹ Cité par BIDART R. La question des compétences parentales. *Journal du Droit des Jeunes*, mai 2000, n°195.

³⁰ op.cit. p 19.

³¹ NEIRINCK C. Parenté et parentalité. In *Lien familial, lien social*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 2003. 220 p.

³² Dictionnaire critique de l'action sociale, Bayard,1995.

Selon D.Delecourt,³³ il existe cependant différentes approches de la parentalité selon les disciplines.

◆ Pour les juristes, c'est une notion a-juridique : pour eux, la parentalité n'est pas un mot du droit civil. Le droit civil ne reconnaît que la parenté renvoyant à une place juridique. La filiation est le point de départ de la parenté.

◆ Pour les psychologues, c'est une épreuve psychique dont l'issue n'est pas certaine, surtout quand elle émerge sur un terrain psychique déjà problématique et carencé.

Mais les avis des psychologues sont assez contrastés.

◆ Pour les anthropologues, la parentalité relève de l'inscription dans une famille (famille naturelle, famille d'accueil) sans référence au lien de filiation. On pourrait parler de groupe domestique.

I.Théry (citée par D.Delecourt), sociologue du droit, propose trois composantes permettant d'identifier le parent :

- la composante biologique qui fait du parent le géniteur,
- la composante domestique qui identifie celui qui élève l'enfant au quotidien,
- la composante généalogique qui désigne, en droit, le parent.

D.Delecourt précise que la parentalité ne peut pas être décontextualisée. Ainsi doit-on tenir compte des aspects environnementaux dans lesquels celle-ci se déploie (contexte socio-économique, culturel et familial, juridique...).

Un courant impulsé en 1999 par une Charte ministérielle sur la famille dessine de nouveaux modes d'intervention auprès des parents. L'accent n'est plus mis sur les carences mais sur les capacités parentales. Les parents sont réintroduits comme partenaires premiers, responsables et compétents.

Des Réseaux d'Écoute, d'Appui et d'Accompagnement à la Parentalité (REAAP) voient le jour en 1999, ainsi que de nouvelles actions de soutien aux parents comme les groupes de parole pour ceux ayant des enfants placés. Mais la politique en faveur de la médiation familiale est encore timide.

En 2001, des mesures pour relancer la médiation familiale encore peu représentée sur le territoire, inspirées du rapport Sassier,³⁴ visent à favoriser sa reconnaissance et son développement en accordant des aides aux associations.

³³ op.cit. p 2.

³⁴ Rapport SASSIER. Arguments et propositions pour un statut de la médiation familiale en France. ASH, juin 2001, n°2221.

La médiation familiale est reconnue par la loi du 4 mars 2002. Elle permet d'aider les familles par l'intervention d'un tiers dans les conflits familiaux. Ce nouveau métier est aujourd'hui officialisé par un certificat d'aptitude à la fonction de médiateur familial.

En 2004, cinq ans après la création des REAAP, un rapport d'évaluation réalisé par l'Inspection Générale des Affaires Sociales (IGAS) met en évidence la place qu'ils occupent dans le champ de la prévention de la dégradation des rapports parents-enfants grâce notamment à des actions collectives autour de la communication (groupes de parole...). Les rapporteurs font le constat d'un « *dispositif ayant contribué à une réelle mobilisation sur le thème de la parentalité et à une évolution du regard des professionnels sur les parents* ». ³⁵

Comme nous l'indique C.Martin dans son rapport, ³⁶ l'intervention auprès des familles devrait permettre de réfléchir à la manière dont les parents définissent eux-mêmes leur rôle et construisent leurs représentations de compétence et de responsabilité parentales. Plutôt que de décliner ce qu'ils devraient faire ou ce qu'ils devraient être, il importe de prendre en compte le point de vue des parents. L'intervention auprès de la famille aura pour finalité de les aider à élaborer ces représentations.

Dans le contexte du placement de l'enfant en MECS et avec le partenariat de la protection de l'enfance, respecter le droit des parents à un accompagnement de qualité est un préalable au travail de reconstruction et de restauration de la fonction parentale.

Reconnaître leur place, les informer, les faire participer au projet de l'enfant, recueillir leurs observations sur l'action éducative menée avec lui et leur rappeler leurs devoirs, sont des garanties pour engager un travail efficace avec l'enfant et préserver le lien parents-enfants.

La démarche qui mettra en valeur la parentalité, car celle-ci peut être vécue comme une épreuve, est une démarche de soutien des parents, en confiance avec eux, reconnus partenaires responsables et responsabilisés.

1.2.2.3. Réflexions autour de la construction d'une alliance avec les familles ³⁷

C'est dans le cadre des journées montpelliéraines de psychiatrie de l'enfant autour du travail avec les familles et des « alliances et mésalliances » avec elles que de nombreux échanges ont eu lieu entre professionnels de différents secteurs (secteurs médico-social et hospitalier, justice, enseignement) sur la nécessité de rechercher et construire une

³⁵ ROUSSILLE B., NOSMAS J.P. Évaluation du dispositif des REAAP. In. *Des réseaux qui changent le regard*. ASH, avril 2004, n°2356.

³⁶ op.cit. p 19.

³⁷ *Travail avec les familles : alliances et mésalliances*. Montpellier : Colloque, octobre 2003.

alliance avec les familles et d'en analyser les effets. La portée de cette démarche étant conséquente, elle doit être mesurée et ses effets exigent d'être anticipés.

Je présenterai quelques idées force et grands principes de travail issus de ce colloque.

Notons que la Charte de l'ANEF, dans son volet concernant les orientations des pratiques éducatives en référence à l'accueil et à l'accompagnement, fait état d'une alliance proposée aux personnes que l'association accueille, concrétisée par un engagement réciproque sur les objectifs à atteindre.

L'alliance se construit dans la confiance. Le regard disqualifiant sur la famille en difficulté, en position de vulnérabilité, va évoluer vers un regard positif sur ses capacités parentales et son besoin de soutien dans sa fonction parentale.

Qu'il soit travailleur social, juge pour enfants, psychiatre ou psychologue, la construction d'une alliance avec les familles nécessite de la part du professionnel deux tâches : repérer là où elle est possible puis la favoriser et la consolider.

◆ Les composantes de l'alliance sont la confiance (composante affective) et la collaboration (composante cognitive). Dans l'alliance, le niveau affectif précède le niveau cognitif.

La qualité de l'alliance peut être améliorée. Les conditions d'une alliance de qualité requièrent de l'empathie et un regard positif sur autrui. L'approche de la personne est, de fait, aussi importante que ce que l'on lui dit. Il importe de revaloriser régulièrement le travail avec la famille. L'idée d'une « *alliance co-construction* » est un élément majeur (et moteur) de la qualité du travail avec les familles.

◆ On parle de mésalliance s'il y a difficulté dans la mise en place d'un lien affectif stable et sécurisant. Dans ces circonstances, le professionnel doit s'interroger sur trois éléments :

- la représentation par la famille de l'aide apportée,
- la représentation d'eux-mêmes (mauvaise perception d'eux-mêmes, culpabilité),
- la capacité de la part du professionnel à solliciter les parents,
- la situation de la famille.

◆ L'alliance entre les professionnels favorise l'alliance avec les parents. Cette alliance entre les professionnels nécessite respect et écoute de l'autre et se développe dans des temps de travail de groupe et de régulation. On peut parler de cohésion d'équipe.

Sur le terrain, l'alliance avec la famille est parfois entravée par différentes contraintes, obligations ou difficultés auxquelles sont exposés les professionnels.

On peut noter :

- Le manque de temps ou le traitement en urgence de situations conduisant à des « *suspensions d'alliance* ».
- La nécessité pour le professionnel de faire avant tout fonctionner l'organisation d'un service avant de rendre un service à l'utilisateur.
- L'isolement des professionnels et leur souffrance.

On observe aujourd'hui une évolution du secteur de la justice en matière civile, en lien avec l'évolution législative, qui favorise le développement d'un partenariat avec la famille. De même, la mise en place de dispositifs innovants (notamment l'accompagnement à domicile de familles en difficulté) témoigne de la volonté de certains Conseils généraux, dans l'Hérault par exemple, de favoriser le maintien du lien parents-enfants en milieu naturel par le soutien à la parentalité. Voici deux de ces dispositifs.

◆ L'Appui Parental, service externalisé du service de Protection Maternelle et Infantile est créé par les services de la solidarité du Conseil général de l'Hérault pour renforcer, à domicile, la politique de maintien du lien auprès de familles d'enfants de 0 à 3 ans. L'objectif du Conseil général est de conduire une politique de prévention dans un département où les placements sont nombreux.

Après cinq ans d'existence, l'évaluation de ce dispositif de soutien à la parentalité, d'alliance et d'accompagnement des familles met en évidence deux éléments :

- Une diminution du nombre de placements en pouponnière observée dès la première année d'existence du service.
- Une alliance-confiance des familles à l'Appui Parental qui est évaluée par une nouvelle sollicitation des familles en cas de difficultés.

◆ Le service d'Aide Éducative Renforcée à Domicile (AERD) est un service porté par une MECS et conventionné avec le département. L'objectif initial du Conseil général de l'Hérault est de mettre en place une action éducative renforcée de prévention à domicile pour prévenir la dégradation de situations familiales. L'AERD répond à trois types de besoins de la famille :

- une nécessité de re-socialisation (refaire du lien avec l'école, un projet de santé),
- la gestion des conflits (fonction de tiers),
- une aide à la restructuration du quotidien (gestion, recadrage, conseils).

L'intervention sociale à la demande de la famille exige une connaissance précise des difficultés et attentes de celle-ci. Elle vise à apporter un soutien et une remobilisation de la fonction parentale s'appuyant sur les compétences et les savoir-faire de la famille.

1.2.3. Pour une nouvelle dynamique de la politique départementale de la protection de l'enfance des Bouches-du-Rhône : repenser d'autres modes d'intervention

La politique départementale des Bouches-du-Rhône en matière de protection de l'enfance tente, à la fois dans ses orientations et dans l'action opérationnelle de ses instances, de redéfinir d'autres modes d'intervention.

Dans le cadre du projet de schéma départemental de la protection de l'enfance 2005-2009, plusieurs axes de travail ont été retenus :

- Dans le champ de la prévention, des actions de mobilisation des parents autour de la fonction parentale pendant la petite enfance et des actions de proximité pour une reconstruction du lien social entre les familles et leur environnement.
- Des actions éducatives à domicile avec la nécessité d'un renforcement des moyens afin de permettre un accompagnement individualisé et soutenu.
- Le développement de dispositifs comme les Services d'Adaptation Progressive au Milieu Naturel (SAPMN).
- La création d'un lieu d'accueil d'urgence de courte durée (48 à 72 heures) pour accueillir des mineurs en situation de crise.
- L'ouverture d'un Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale pour couples avec enfants.

Hormis les perspectives de cette nouvelle politique départementale, le contexte du département a évolué. D'après un extrait du rapport d'activité 2003 des magistrats du tribunal pour enfants de Marseille, on observe une augmentation considérable des situations d'enfants en danger en 2003 (+13% par rapport à 2002) et explosive en 2004 (42% de signalements supplémentaires au premier trimestre 2004). Concernant ces enfants, 80% sont en danger de négligence (défaut de soin, de surveillance, de scolarisation ou à la rue) et 20% font l'objet de violences physiques ou sexuelles.

Les magistrats sont confrontés à la pénurie de places en foyer et c'est là aussi l'un des enjeux du projet de schéma départemental de la protection de l'enfance.³⁸

1.2.4. Maintien des liens et place de l'enfant dans son milieu naturel : un débat d'actualité

Des points de vue différents s'opposent et exposent les professionnels du secteur à un vrai débat. Faut-il réunir à tout prix enfants et parents ?

Pour certains, le maintien des liens enfants-parents est vital. Pour d'autres, au contraire, il faut rompre cette relation si elle s'avère problématique notamment pour l'enfant.

³⁸ Extrait du rapport d'activité 2003 du tribunal pour enfants à Marseille. La Provence, 6 juillet 2004.

M. Berger, pédopsychiatre, s'oppose à l'idéologie du lien qui élimine la complexité de la situation. Pour lui, ce qui est irremplaçable pour l'enfant n'est pas la mère mais la fonction maternelle adéquate. Il s'insurge contre l'acharnement des professionnels à vouloir maintenir les liens parents-enfants : « à force d'être envahi par l'idée d'un maintien physique du lien avec les parents, écrit-il, nous ne faisons plus confiance à la pensée sur le lien ». ³⁹

F.Mouhot⁴⁰, psychologue, rejoint les propos tenus par M.Berger. Il pense qu'à vouloir à tout prix que certains enfants séparés maintiennent des liens destructurants avec leurs parents naturels, qu'à souhaiter qu'ils parlent d'eux comme de leurs vrais parents alors qu'ils peuvent en avoir une mauvaise image, nous ne faisons alors que les perturber davantage. Selon lui, le coût psychique pour ces enfants est énorme.

Lorsqu'il y a séparation entre parents et enfants, l'important est de proposer à l'enfant un tissage du lien stable et fiable. C'est grâce à ce lien que l'enfant va pouvoir organiser sa vie psychique (sentiment de sécurité interne et d'estime de soi, apprentissage...).

Les pays anglo-saxons s'appuient sur ce concept de base, celui de la permanence affective, basée sur les travaux de Bowlby concernant les processus d'attachement. Cette permanence du lien pourrait suffire à l'enfant en dehors de sa famille. ⁴¹

A contrario, la conception « familialiste » part d'un double postulat :

- La séparation de l'enfant de son milieu familial est source de traumatismes. Il faut préserver la continuité des relations affectives.
- La construction du lien familial est primordiale pour l'apprentissage du lien social chez l'enfant. ⁴²

Pour F.Jésu, pédopsychiatre à la Direction de l'Action Sociale, de l'Enfance et de la Santé de Paris, le maintien des liens doit rester le principe et leur dissolution, l'exception ⁴³.

J.Trémintin⁴⁴ pense « que tout être humain a le droit indéfectible de ne pas pouvoir (ou vouloir) éduquer un enfant et de ne pas pouvoir (ou vouloir) l'assumer ». Selon lui, il semble impossible de considérer que les parents disposeraient d'emblée et par essence des compétences nécessaires pour éduquer leur enfant. Ils peuvent les acquérir. Mais ils

³⁹ BERGER M. *L'échec de la protection de l'enfance*. Paris : Dunod, 2003.

⁴⁰ ASH, janvier 2004, n°2341.

⁴¹ *ibid.*

⁴² PETITOT F., GAVARINI L. *La fabrique de l'enfant maltraité*. Toulouse : Érès, 1998.

⁴³ Lien social, n°693.

⁴⁴ *ibid.*

peuvent aussi ne jamais se montrer capables d'une telle tâche car trop de facteurs entrent en ligne de compte pour leur permettre de le faire.

Il me semble intéressant de terminer cette réflexion par une observation de M.Coppel, psychiatre qui, à la suite d'une étude réalisée sur une population d'enfants placés pour raison sanitaire dans un centre spécialisé et éloignés du milieu familial, démontre que ce qui semble avoir été le plus néfaste pour les enfants, sont l'irrégularité des rencontres avec les parents et les contacts intermittents. Autrement dit, ils auraient réussi à trouver un équilibre à partir de liens soit fréquents, soit quasiment inexistants.⁴⁵

Dans la pratique, pour tenter de répondre à ces questions, quelques points ne doivent pas être écartés de la part du directeur. On se doit d'être vigilant auprès de l'enfant et de se soucier de la qualité du lien avec sa famille. L'apparition de toute discontinuité dans les liens doit alerter et interroger. Il est important de ramener sans cesse notre intervention sociale à une réponse la plus adaptée possible aux besoins de l'enfant.

Toute décision prise (ou avis et rapport transmis aux prescripteurs) par le directeur en tant que service gardien concernant le maintien des liens parents-enfants, l'accueil séquentiel pendant le placement ou le retour à domicile dans un délai suffisamment rapide doit faire l'objet d'une indication, d'une évaluation préalable avec l'ensemble de l'équipe dans une réflexion partagée, au cas par cas, sans jugement, ni idée préconçue. Elle doit prendre en compte l'enfant dans sa singularité et son entourage, dans ses difficultés et ses capacités.

◆ Conclusion intermédiaire

Pendant longtemps, la primauté a été donnée à une certaine conception de la protection de l'enfant. Depuis la fin des années 1990, on reconnaît aux familles de réelles potentialités. La protection de l'enfant prend désormais en compte son environnement. Cette évolution profonde est à éprouver et à accompagner. C'est au directeur qu'il revient de conduire ce changement par son engagement et sa clairvoyance afin de :

- Convaincre son équipe de l'intérêt de cette évolution restaurant la place de la famille qui contribuera à une plus-value sociale et affective au bénéfice des enfants.
- Permettre aux professionnels d'analyser et d'évaluer leurs propres responsabilités en matière de substitution familiale.

⁴⁵ In Faut-il des parents à tout prix ? *Lien Social*, janvier 2004, n°693.

2. MAINTIEN DES LIENS ET SOUTIEN A LA PARENTALITE : ANALYSE STRATEGIQUE DE L'ETABLISSEMENT

Après une approche conceptuelle portant dans un premier temps sur le sens et la place de la famille auprès de l'enfant et puis ensuite sur la parentalité comme outil de restauration des liens parents-enfants, j'aborderai le diagnostic du fonctionnement de l'accueil Saint Vincent dans le cadre du projet de soutien à la parentalité et de sa mise en œuvre avec l'ensemble des acteurs impliqués de l'association. J'en dégagerai les éléments qui me permettront de définir la stratégie de direction et les axes prioritaires d'orientation qui seront présentés dans la troisième partie.

L'analyse du positionnement stratégique de la MECS dans son environnement permettra de mettre en évidence des atouts et des faiblesses, des opportunités et des contraintes du contexte externe et interne de l'établissement.

Il s'agira de vérifier si la conception du projet de soutien à la parentalité est en phase avec les politiques publiques actuelles et s'il existe un décalage entre, d'une part, la philosophie et l'ambition institutionnelles et, d'autre part, la mise en œuvre d'une politique opérationnelle concertée autour de l'accompagnement de l'enfant et de sa famille dans le cadre du projet de l'accueil Saint Vincent.

2.1. Diagnostic externe : les enjeux du projet dans son environnement

Le positionnement stratégique de l'établissement dans l'environnement

Le projet de soutien à la parentalité de l'accueil Saint Vincent est un projet en phase, et c'est une opportunité, avec les politiques sociales actuelles ainsi qu'avec la politique départementale du Conseil général des Bouches-du-Rhône. Il correspond aux orientations du projet de schéma départemental de prévention et de protection de l'enfance de l'adolescence 2005-2009 en cours d'élaboration.

Un des enjeux de ce projet est d'être repéré pour son dispositif unique et innovant par les prescripteurs, les maisons d'enfants à caractère social, les foyers de l'enfance du département et les associations.

Aujourd'hui, cette structure est encore isolée, sans réelle inscription dans un réseau et sans lien étroit tissé avec les différents partenaires du territoire. Mais c'est une structure nouvellement créée avec un projet récent.

◆ Dispositif unique dans une MECS du département, il dispose de moyens humains et financiers pour mettre en œuvre un projet de soutien à la parentalité avec notamment une médiatrice familiale.

◆ Il est spécifique par sa capacité à pouvoir accueillir des enfants en accueil séquentiel et à assurer un accompagnement à domicile des familles afin de restaurer dans les meilleurs délais un équilibre familial en créant des conditions satisfaisantes de retour à domicile.

Cet accompagnement est spécifique à double titre :

- Il est mis en place dès l'accueil de l'enfant dans l'établissement.
- Hormis cette capacité d'intervention rapide, il est assuré par une équipe pluridisciplinaire dans une structure de petite taille avec en périphérie des moyens humains et des services techniques disponibles dans l'association (logements, emploi...) pouvant s'apparenter à un système de guichet unique.

Cependant, sa faible capacité peut devenir une menace et provoquer sa fermeture en cas de difficultés internes ou externes à l'association. Au demeurant, c'est une menace sans doute relative sur le territoire marseillais compte tenu de la pénurie de places en établissements (en MECS, en Institut de Rééducation ou en foyer) et de l'augmentation du nombre d'enfants en situation de danger.⁴⁶

L'objectif du projet est aussi d'être repéré comme un dispositif complémentaire par les partenaires en interne notamment par le service d'IEMO de l'ANEF13 et en externe par les magistrats et les services sociaux de l'ASE.

Mais aujourd'hui, le projet de l'accueil Saint Vincent est encore peu et mal connu des partenaires. Il manque de clarté quant au type de prises en charge et de services qu'offre la MECS. Il manque de reconnaissance et le travail de l'équipe est peu valorisé en externe. Il est aussi peu connu par absence de communication externe.

Le projet devait être d'abord mis en place et consolidé avant d'être présenté aux partenaires.

De plus, rattaché à la MECS de Clos Fleuri, l'accueil Saint Vincent n'est toujours qu'une antenne et son repérage par les partenaires n'en est pas facilité.

Faute d'ancrage et de visibilité sur le territoire marseillais, peu de service sociaux de l'ASE et de magistrats font appel à l'accueil Saint Vincent.

L'établissement est surtout en contact avec les services sociaux du centre ville de Marseille où se situe la MECS et où sont le plus souvent domiciliées les familles. Ainsi

⁴⁶ Extrait du rapport d'activité 2003 du tribunal pour enfants à Marseille. La Provence, 6 juillet 2004.

l'équipe de la MECS effectue avec l'enfant et sa famille un réel travail de proximité avec le tissu social environnant (école, centre de loisirs, services logeurs...).

Malgré sa double habilitation, les magistrats n'effectuent pas de placement direct. L'ensemble des mineurs est confié à l'ASE par décision judiciaire.

Malgré les moyens de fonctionnement alloués, il n'y a pas de projet d'établissement écrit et la tutelle attend sa formalisation. Ce qui témoigne à la fois de son intérêt et de son engagement mais aussi d'une certaine réserve. Cette attente est d'autant plus forte qu'il y a eu récemment un changement d'acteurs parmi les inspecteurs de la tutelle.

La stratégie d'innovation de la direction de l'ANEF13 a reçu l'adhésion de l'association qui est dans l'expectative de la valorisation du projet.

Le président et le conseil d'administration n'ont pas fait obstacle à sa mise en œuvre d'autant que la dimension familiale fait partie des grands principes du projet éducatif de l'association figurant dans sa Charte.

D'ici la mise en œuvre du schéma départemental de prévention et de protection de l'enfance fin 2005, le projet de soutien à la parentalité devra être reconnu en démontrant son efficacité et sa pertinence afin de pouvoir inscrire l'accueil Saint Vincent comme partenaire dont le domaine d'excellence est sa conception du travail avec la famille et sa mise en œuvre.

2.2. Diagnostic interne : la capacité stratégique de l'établissement à étayer le projet de soutien à la parentalité

2.2.1. La conception de la place et du travail avec les familles du point de vue des acteurs : une lecture plurielle au regard du projet de soutien à la parentalité

◆ Pour la direction, la conception de la place de la famille et du sens à lui donner trouve son inscription dans quelques grands principes et orientations de travail.

Pour elle, la MECS est un lieu de transition, une passerelle où se travaille le retour en famille dès l'accueil de l'enfant même si rien dans le mandat d'une MECS n'est indiqué à propos de l'obligation de collaboration et de travail avec les parents. Sa mission première est la protection de l'enfant. La famille doit être la cible du travail à déployer et ce dans l'intérêt majeur de l'enfant.

La préparation du retour en famille nécessite :

- de prendre en charge l'enfant dans sa globalité en respectant son environnement familial,
- de mettre en œuvre un travail de « reparentalisation » avec la famille à l'écoute de ses souffrances et de ses potentialités,
- d'être dans une perspective de réhabilitation du lien parents-enfants afin de contribuer à l'amélioration de la situation familiale.

Dans une MECS, accompagner l'enfant placé dans son projet nécessite de travailler aussi avec l'environnement de l'enfant, les parents ou la famille élargie sans jamais perdre de vue que la mission première de l'établissement est la protection de l'enfant. Comme nous le confirme K. Whittaker⁴⁷, spécialiste américain de l'internat, deux facteurs essentiels contribuent à la réussite de la réinsertion de l'enfant dans son milieu familial après son placement : la qualité des relations parents-enfants et le travail effectué auprès de la famille pendant le temps du placement.

On observe qu'au niveau de la direction de l'ANEF¹³, la conception de la place de la famille est inscrite dans ces quelques grands principes et orientations de travail. Néanmoins, elle reste en décalage avec la mise en oeuvre d'une politique opérationnelle du travail avec l'enfant et sa famille que je chercherai à démontrer ultérieurement.

◆ Pour la chef de service, accueillir un enfant nécessite de prendre en compte la famille pour travailler le lien afin de le maintenir ou contribuer à le construire. C'est une démarche d'accompagnement qui se met en route dès l'entretien d'admission qu'elle conduit en présence obligatoirement d'au moins un parent.

◆ Pour l'éducateur chef, donner une place à la famille lorsque son enfant est placé, est aussi une philosophie. C'est associer la famille au projet de l'enfant mais aussi à la vie de la maison (jardinage, petits travaux d'électricité, cuisine...).

◆ Pour la médiatrice familiale, travailler la place de la famille se traduit par la mise en oeuvre d'un travail de « *guidance parentale* » pour que « *chacun retrouve sa place* » et que les rapports avec l'enfant s'améliorent. Il s'agit tout d'abord d'accueillir la souffrance, de lui donner un espace et de travailler le sens de cette séparation. Développer une démarche d'alliance pour travailler dans la confiance est le pré-requis d'un travail de médiation.

◆ Pour les éducateurs, le soutien à la parentalité fait aussi partie du travail éducatif car il s'intègre dans une démarche globale de prise en compte de l'enfant et de sa famille. Un des axes est de travailler avec l'enfant à propos de sa famille et sur les représentations qu'il a de ses parents et de ce qu'il vit avec eux. « *Le travail éducatif consiste aussi à valoriser l'enfant aux yeux de ses parents. C'est une des conditions sine qua non d'un retour possible en famille. C'est bien là un travail qui concourt au soutien de la fonction parentale* » confirment-ils.

⁴⁷ In BOUTIN G., DURNING P. *Les interventions auprès des parents*. Paris : Dunod, 1999.

◆ Pour la conseillère en économie sociale familiale, le travail d'accompagnement et de soutien à la parentalité passe par un travail sur les déterminants socio-économiques. L'impact de son intervention, dans une collaboration étroite avec la famille, contribue grandement à faciliter le retour à domicile de l'enfant.

◆ De la place de la psychologue, travailler autour de l'anxiété chez l'enfant, c'est contribuer à l'aider à être mieux et à pouvoir retisser du lien avec sa famille.

Cependant, pour certains membres de l'équipe, il existe des résistances au travail avec les parents liées à une culture et des pratiques professionnelles. Elles viennent percuter le fonctionnement institutionnel et son projet. On peut citer pour conséquence l'accès libre à la MECS peu utilisé par les familles mais aussi par les éducateurs pour travailler le soutien à la parentalité.

Ces points de vue, recueillis lors d'entretiens, renvoient à deux types de difficultés :

- Des interrogations subsistent quant à la faisabilité de remplir les objectifs d'accompagnement dans les délais impartis de prise en charge.
- La divergence d'objectifs de l'ensemble des acteurs concernant l'accueil des enfants et leurs projets de travail avec les familles.

Cette pluralité des regards qui n'a pas été exprimée, ni mise à l'épreuve, freine la cohérence de la mise en œuvre du projet au lieu d'apporter la richesse de la complémentarité.

2.2.2. L'enfant et la famille au cœur du projet

2.2.2.1. L'adéquation de l'offre à la demande de l'utilisateur

À l'origine de la conception du projet de soutien à la parentalité, il n'y a pas eu par la section de l'ANEF13, d'étude de besoins des populations concernées. Le projet s'appuyait sur les derniers textes législatifs ainsi que sur la volonté de la direction. L'ouverture d'une nouvelle MECS permettait d'innover notamment le soutien à la parentalité et l'accueil séquentiel.

Aujourd'hui à qui s'adresse le projet de soutien à la parentalité de la MECS ?

On observe à l'accueil Saint Vincent deux points communs à l'ensemble des situations analysées :

- Presque toutes les familles viennent du centre ville de Marseille, secteur d'orientation de l'ASE mais également secteur fortement paupérisé. La multiplication des situations d'enfants à risque est liée à l'aggravation de la précarité sociale des familles notamment en matière de logement (expulsion de domicile chez des mères isolées, familles vivant en hôtel social) et à l'existence de troubles psychiatriques.⁴⁸
- Par ailleurs, la plupart des enfants accueillis ne connaissent qu'un seul de ses parents. Il y a toujours un contexte de rupture ou de séparation brutale des parents (décès, divorce ou exil).

Voici quelques situations familiales présentées par les services placeurs et qui demandent un accompagnement de l'enfant et de sa famille avec un soutien à la parentalité et une possibilité d'accueil séquentiel pour l'enfant afin d'envisager un éventuel retour à domicile :

- Le contexte d'un parent en grandes difficultés psychiques (tentatives de suicide à répétition) avec essai de mise en place d'un accueil séquentiel pour l'enfant.
- Le contexte d'une mère arrivée en France (le père est encore à l'étranger), hébergée en CHRS, avec quatre enfants ayant été placés en foyer d'urgence pendant 8 mois pour suspicion de maltraitance. Ils sont aujourd'hui placés à l'accueil Saint Vincent le temps que la mère ait les moyens, avec un soutien, de les prendre en charge.
- Le contexte de familles dépassées par l'adolescent en crise (avec fugues, déscolarisation, petite délinquance, conduites addictives..) ayant des troubles du comportement.
- Le soutien à la parentalité chez des mineures enceintes.
- Le soutien de familles dans des cas de placement d'enfants pour carences éducatives ou maltraitance physique.

Malgré l'absence d'étude de besoins lors de la conception du projet et de tout processus d'évaluation, ces éléments mettent en évidence la pertinence du projet de soutien à la parentalité.

⁴⁸ Extrait du rapport d'activité 2003 du tribunal pour enfants à Marseille. La Provence, 6 juillet 2004.

2.2.2.2. Le respect des droits de l'enfant et de sa famille : une intention exprimée

L'ANEF est une institution dans laquelle il existe chez les professionnels une intention exprimée de respecter les droits des usagers, de l'enfant et de sa famille mais leur mise en œuvre est plus problématique.

Je prendrai pour exemple l'application de la loi rénovant l'action sociale et médico-sociale et le décret relatif à la réforme de l'assistance éducative.

Les outils de la loi du 2 janvier 2002 ne sont pas encore en application à l'ANEF¹³ mais il y a eu une information du personnel la concernant. Comme dans de nombreux établissements, les professionnels ne connaissent pas ces outils et particulièrement leur formalisation. Le temps d'apprentissage doit être pris en compte.

Seul le projet individualisé de l'enfant commence à être évoqué dans sa nécessité d'exister par quelques membres de l'équipe.

Certes, il existe une pratique individuelle du respect des droits des usagers mais laissée à l'initiative de chacun. Il en résulte une diversité de points de vue et de modalités d'exercice ainsi qu'une absence de lisibilité et de visibilité quant à leur mise en œuvre pouvant fragiliser la cohérence de l'intervention sociale.

◆ Concernant l'expression des enfants et des familles, des espaces de paroles n'ont pas été prévus. Aucune enquête de satisfaction n'a été réalisée auprès des bénéficiaires.

La direction et les cadres ne sont pas favorables à la mise en place d'un Conseil de la Vie Sociale (CVS) ou autre modalité d'expression. Cette attitude est un frein au développement d'une collaboration et limite le réajustement de l'accompagnement des usagers et de sa qualité.

◆ Concernant l'information, il n'existe pas de livret d'accueil pour les enfants et les familles mais un carnet d'accueil consignait uniquement les règles à respecter dans l'établissement. L'information à l'usager est alors du ressort exclusif du professionnel ce qui peut aussi expliquer la très faible utilisation de l'établissement par les familles.

L'absence de projet individualisé de l'enfant ne permet pas de collaboration formalisée entre parents, enfants et professionnels avec une information claire et partagée. On peut s'interroger sur sa conséquence au regard de la participation et de la responsabilisation de la famille.

De même, les familles n'ont pas accès aux dossiers mais « *de toute façon, elles ne le demandent pas, on leur communique à la sortie les pièces administratives de l'enfant concernant l'école, les vaccins...* » comme l'exprime l'équipe.

Comment pourraient-elles le demander ? Sont-elles informées, tout comme l'enfant, de leur possibilité de consulter directement leur dossier au tribunal pour enfants et d'avoir

connaissance oralement, par l'établissement, de l'intégralité des informations les concernant ? Il n'est pas seulement question de respecter les droits de l'utilisateur mais aussi de lui permettre de les mettre en œuvre.

Dans le cadre des interventions à domicile, même si la famille a été préalablement informée, il n'est pas rare que les professionnels s'y rendent par surprise. Cette intrusion au domicile peut être vécue par les familles comme une surveillance. Comme le souligne, P.Durning dans son ouvrage, l'intérêt de l'enfant constitue alors le levier légitimant l'irruption au cœur des familles.⁴⁹ Où est, dans ce cas, la confiance recherchée dans une démarche d'alliance et le respect de la sphère privée ?

Les professionnels exercent un travail individuel et solitaire et peuvent outrepasser leur mission. Il y a distorsion entre le discours sur le respect des droits des usagers et les pratiques. Dans tous les cas, ils pensent bien faire et faire juste malgré leur manque de connaissances sur les droits et d'une réflexion autour de la parentalité. Ils finissent par en perdre de vue la place de la famille.

Je prendrai deux exemples qui n'ont pas fait l'objet de discussions.

◆ Le premier cas concerne l'absence d'information des parents relative à l'orientation de leur enfant vers une autre structure, décision prise à partir du choix de l'enfant.

◆ Dans le deuxième cas, l'ordonnance de placement de l'enfant autorise le droit d'hébergement chez le père et la mère. Pour des raisons internes à l'établissement, il a été décidé qu'il n'y aurait pas de droit d'hébergement pendant le placement de l'enfant, le père n'ayant pas, pensait-on, l'autorité parentale. En réalité, il n'a pas été informé du maintien de l'autorité parentale le concernant et des droits que cela lui confère.

◆ En conclusion, on observe à l'accueil Saint Vincent une prise en compte insuffisante ou inégale des droits des usagers malgré l'intention exprimée par les professionnels. Respecter leurs droits est une démarche exigeante, inscrite dans le temps afin de passer de l'intention à la pratique partagée. Cette démarche n'est pas encore portée collectivement faute d'espaces de réflexion sur les enjeux des pratiques.

Afin de s'investir dans le projet de l'enfant et de s'engager dans une dynamique de travail de retissage du lien, il importe de donner aux parents les moyens d'une collaboration avec l'équipe qui passe par le respect des droits et des outils développés à cet effet. Nous examinerons dans la troisième partie comment peut évoluer cette situation.

⁴⁹ op.cit. p 31.

2.2.3. Accueil et accompagnement de la famille et de l'enfant : une organisation à mieux définir et un rôle des acteurs à mieux articuler

2.2.3.1. L'orientation à l'accueil Saint Vincent

Les services placeurs sont principalement les services sociaux de l'ASE mais les familles ne sont pas suivies par leurs équipes enfance car elles le sont par l'équipe de l'accueil Saint Vincent. Cependant, l'éducateur de l'ASE rencontre les familles trois fois par an environ et l'équipe de la MECS organise, de temps en temps, une réunion avec le service social de l'ASE pour faire le point et leur remet un rapport tous les six mois.

Il existe une bonne coordination et le travail s'effectue en confiance.

2.2.3.2. L'admission : de l'instruction à l'accueil

◆ L'instruction

La décision d'admission de l'enfant est préalablement étudiée en réunion de synthèse à partir d'un dossier d'admission, outil d'aide à la décision, créé par l'équipe et qui permet d'analyser la cohérence de la demande par rapport aux critères du projet. C'est une réunion à laquelle peuvent être associés les services de l'ASE ou de la Protection Judiciaire de la Jeunesse (PJJ).

◆ Les critères d'admission

Deux critères d'admission sont définis :

- La présence d'au moins un des parents de l'enfant à l'entretien d'admission. Un travail avec la famille doit être jugé possible.
- Un retour à domicile doit être considéré comme réaliste, le placement est supposé de courte durée (moins d'un an).

Dans la majeure partie des cas, il existe donc toujours un droit d'hébergement accordé par le juge pour enfants et le service gardien organise l'alternance entre le domicile et la MECS.

◆ La procédure d'accueil

L'accueil de l'enfant et de sa famille a lieu à la MECS de Clos Fleuri.

Un entretien en présence de l'enfant, de l'éducateur référent, de la chef de service et obligatoirement au moins de l'un des parents permet de préciser à nouveau les motifs de la décision du placement. Cette présence des parents témoigne d'une reconnaissance de la place qui leur est accordée.

Les familles ont besoin d'être sécurisées sur la possibilité d'un retour à domicile de l'enfant et du maintien du lien avec lui pendant cette séparation. Cette procédure d'accueil y contribue.

Les objectifs d'accompagnement de l'enfant et de sa famille sont définis, validés et signés par les parties (excepté l'éducateur). Ils figurent sur une fiche d'admission (appelée « projet éducatif individualisé » cf. Annexe IV). C'est une ébauche de contractualisation entre l'enfant, la famille et l'institution, un point fort de la procédure d'accueil de l'établissement.

Il faut souligner que l'accueil se fait ailleurs que sur le site d'hébergement de l'enfant dans une autre MECS. Qu'en comprennent les enfants ? Et les familles ? Quelle est l'incidence sur l'équipe, en termes de valorisation et d'image sociale de la MECS ?

2.2.3.3. L'accueil de la famille à la MECS : permanent mais inopérant

Sur le site, le protocole d'organisation de l'accueil des familles convenu avec les cadres et les membres de l'équipe est le suivant : l'accès est libre pour les familles du matin au soir, en semaine et le week-end. La seule condition est que les visites ne perturbent pas la vie collective.

Mais les familles n'occupent pas cet espace-temps du fait de l'absence d'organisation de ces temps et de lieu pour les accueillir. Il n'y a que le jardin, la salle à manger ou la salle de télévision. De même, l'équipe les sollicite peu, ne saisissant pas, par exemple, cette opportunité pour travailler la relation parents-enfants-professionnels.

De plus, il existe aussi des résistances à cette promiscuité dans les lieux et la présence de la famille déclenche des peurs, par exemple « *celle d'être surveillé dans son travail* » dit, un jour, un éducateur.

Il convient cependant de noter des raisons qui tiennent aux circonstances et aux familles. Les enfants rentrent chez eux assez souvent et donc investissent peu l'endroit. Les parents s'y rendent surtout lors d'évènements particuliers (un anniversaire...) ou pour un rendez-vous avec les professionnels.

Si cette ouverture de la MECS peut être une opportunité pour les familles, elle devient caduque faute d'une politique concertée et d'une organisation de leur accueil. Il n'existe pas de règlement de fonctionnement qui préciserait l'organisation des locaux et leurs conditions d'accès.⁵⁰

Il existe une préoccupation certaine de l'équipe d'avoir une proximité avec la famille et un souci de vouloir bien faire, mais elle ne se traduit pas par une organisation pertinente pour les familles ni par une réelle mobilisation des professionnels.

⁵⁰ Art.5 du décret n°2003-1095 du 14 novembre 2003, *relatif au règlement de fonctionnement*.

2.2.3.4. L'accompagnement de l'enfant

La prise en charge de l'enfant est assurée principalement par un éducateur référent et une psychologue. Sa particularité est la mise en route d'un accueil séquentiel soit dès l'admission soit progressivement au regard de l'amélioration du contexte familial.

Le travail autour du lien avec les parents contribue à cette possibilité de modulation de la prise en charge.

A. Le rôle de l'éducateur référent

L'éducateur référent assure notamment le suivi scolaire et l'apprentissage de l'enfant ainsi que le travail de restauration du lien parents-enfants. Ce sont les deux points forts de l'accompagnement de l'enfant. Le soutien scolaire est en général assuré par un éducateur spécialisé car l'éducateur scolaire, à disposition des deux MECS, n'intervient qu'à Clos Fleuri en raison de la distance séparant les deux établissements et d'une absence d'organisation.

Pour B.Cyrulnick, la préoccupation de l'école chez l'enfant sous-tend les éléments suivants « *l'enfant répare sa dignité et s'investit. C'est un travail de résilience en cours* ». ⁵¹

Les contacts entre enfants et éducateurs se font principalement le matin et le soir, les déjeuners étant pris à l'extérieur là où se trouve l'enfant (collège, lieu d'apprentissage). Ces temps de contact peuvent être variables, de deux à cinq jours en fonction de l'accueil séquentiel. L'augmentation des jours en accueil séquentiel se décide en équipe.

Un planning est mis en place par l'éducateur référent, validé par la chef de service, l'enfant, sa famille et le service social de l'ASE.

L'éducateur cherche à associer les parents pour qu'ils se réapproprient la vie quotidienne de leur enfant avec comme objectif de poser des bases facilitant ultérieurement le retour à domicile de l'enfant. C'est un aspect très investi de la prise en charge de l'enfant par les éducateurs mais peu formalisé.

Ce travail se fait principalement à domicile ou à l'extérieur avec la famille quand les enfants rentrent chaque semaine chez eux.

Le sens de ce travail permet à l'enfant d'être rassuré sur le maintien d'une place possible chez lui. C'est également aider pour recomposer des relations satisfaisantes entre l'enfant et ses parents.

C'est, par exemple, travailler avec la famille afin de constituer ou renforcer le réseau de l'enfant, garant de repères dans son environnement (école, loisirs...) ou encore, à

⁵¹ CYRULNICK B. Salon-de-Provence : Colloque sur l'adolescence, 2001.

domicile, aider les parents à la gestion des besoins matériels de l'enfant pour le quotidien notamment les frais de vêture ou les fournitures scolaires.

B. Le rôle de la psychologue

Le rôle de la psychologue est d'accompagner et soutenir psychologiquement les enfants lors d'entretiens en fonction des besoins de l'enfant et d'un bilan trimestriel systématique pour tous. Elle n'a pas de contact avec les parents mais en travaillant sur le mieux-être de l'enfant, elle concourt à l'amélioration du lien parents-enfants.

Lors des réunions de synthèse et d'un temps de travail sur les dossiers avec les éducateurs, elle apporte un éclairage sur l'évolution de l'enfant, ses difficultés, les améliorations perçues.

C. Le rôle de la médiatrice familiale

À différentes reprises, la médiatrice peut intervenir auprès de l'enfant, soit à la MECS lors d'un rendez-vous avec la famille, soit à domicile éventuellement avec l'éducateur. Les indications sont aussi variées qu'il y a de moments à traverser dans le temps du placement. Elle peut avoir un rôle de tiers pour rétablir la communication entre parents et enfants. Son intervention précède aussi le début de l'accueil séquentiel.

2.2.3.5. Prendre en compte et soutenir la famille

Dans le projet, il est prévu que la famille soit soutenue par une équipe pluridisciplinaire sur le site et à domicile, l'objectif étant de la mobiliser autour de l'exercice de l'autorité parentale et de la réinvestir dans cette fonction. Le soutien de l'équipe doit inviter et conduire les parents vers une collaboration avec les professionnels autour du projet de l'enfant.

Mais ce projet n'a pas encore été réfléchi et partagé avec l'ensemble des acteurs. Il l'est seulement individuellement. Ses ressources ne sont pas potentialisées tant dans ses orientations de travail que dans la réalité du travail effectué. Tous interviennent souvent de façon trop cloisonnée.

À domicile, interviennent la médiatrice familiale, les éducateurs et la conseillère en économie sociale et familiale.

À la MECS, interviennent principalement la médiatrice familiale, l'éducateur référent et l'éducateur chef.

A. L'accompagnement à domicile de la famille

L'accompagnement à domicile de la famille est la spécificité du projet de l'accueil Saint Vincent. Il est caractérisé par sa mise en oeuvre rapide. Il l'est aussi par ses interventions pluridisciplinaires, sa souplesse dans l'organisation et sa fréquence. Il est systématique dans le cadre de la prise en charge de l'enfant et de sa famille.

En effet, il est important de voir comment et où vit la famille. Il s'agit d'évaluer ses difficultés, ses capacités afin de pouvoir y répondre de manière adaptée mais aussi d'apprécier le contexte de l'accueil séquentiel.

L'accompagnement est effectué par la médiatrice familiale, la conseillère en économie sociale et familiale et l'éducateur. Cette intervention est laissée à l'initiative de chacun, ce qui sous-tend une marge de manœuvre importante. L'évaluation de l'activité est difficile à apprécier du fait de l'éclatement de l'encadrement sur deux sites et du défaut d'organisation des interventions extérieures.

La fréquence des interventions est difficilement objectivée (peu de restitution écrite). D'après les professionnels, leur rythme estimé est d'une fois par semaine environ pour la conseillère en économie sociale et familiale et l'éducateur référent et de deux fois par semaine pour la médiatrice familiale. Cette fréquence est variable, proportionnelle aux besoins de la famille.

L'intervention à domicile se fait seul ou en binôme selon les situations. Ce type d'intervention se décide en fonction du besoin. Par exemple, le rôle de la médiatrice familiale dans sa fonction de tiers peut être important pour aider la famille à faire accepter l'éducateur référent.

Les familles vivent ces visites comme une aide, une possibilité de sortir de leur isolement, un soutien mais aussi parfois comme une surveillance.

◆ L'intervention de la médiatrice familiale

L'intervention se fait sous forme d'entretiens autour de la mise en éveil des capacités parentales ou de la stimulation des compétences parentales.

L'objectif du travail varie en fonction du moment de la prise en charge et des difficultés rencontrées par la famille. Il s'agit d'apprécier et de cerner leurs limites, d'évaluer leurs potentialités.

Son travail consiste, au début de l'accompagnement, à réfléchir sur le sens du placement et à « *réveiller le désir d'être parent* », comme elle l'exprime. C'est une négociation permanente dans la confiance à développer rappelant aux parents leurs droits et leurs devoirs à l'égard de l'enfant en les repositionnant comme père et mère.

La médiatrice familiale est tenue au secret professionnel et il existe assez peu d'écrits concernant son travail. Dans un souci d'articulation du travail en équipe, on peut regretter

le manque d'informations écrites et formalisées, quantitatives et qualitatives, concernant son activité. Une plus grande lisibilité sur sa démarche et les résultats obtenus permettraient une meilleure intégration de son activité et une meilleure compréhension de la réalité du soutien à la parentalité.

◆ L'intervention de la conseillère en économie sociale et familiale

Elle intervient dans deux champs :

- le champ administratif, c'est l'accès aux droits (logement, allocations, CMU, carte d'identité...) par des démarches auprès d'organismes avec les familles,
- le champ des ressources, c'est l'aide à la gestion du budget.

Elle intervient presque exclusivement à domicile ou à l'extérieur de la structure, avec la famille qu'elle implique et associe dans toutes les démarches. Elle est attentive à les faire intervenir seuls dès que possible pour les accompagner vers une autonomie.

Afin d'accélérer les démarches et de prendre en compte les délais d'une prise en charge a priori courte, elle peut solliciter en interne les différents services de l'ANEF13 au niveau du logement (appartements-relais, en bail glissant) et de l'emploi.

◆ L'intervention de l'éducateur

Son intervention à domicile est nécessaire pour l'accompagnement de l'enfant en raison des accueils séquentiels pour apprécier de façon régulière avec la famille les difficultés et les avancées en matière d'éducation.

C'est un travail d'observation, de recueil d'informations et d'évaluation des liens parents-enfants. « *C'est à partir de là que se définit ma stratégie éducative* », souligne un éducateur.

Au sein de la MECS, les contacts avec les parents sont peu fréquents et formalisés. Ce sont soit des entretiens avec la médiatrice familiale (avec ou sans les enfants) soit des rendez-vous ponctuels avec l'éducateur référent et un cadre face à des difficultés comme une fugue, un incident au collège ou un désinvestissement brutal des parents. Ces rendez-vous ont pour objectifs de recadrer l'accompagnement de l'enfant et de sa famille, de solliciter sa participation ou de régler le problème particulier relatif à l'enfant. Il est regrettable que n'existent pas d'autres formes de rencontres entre parents, enfants et professionnels afin de donner une autre réalité à la place de la famille au sein de la MECS.

D'autre part, la restitution de l'information à la famille se fait principalement par des échanges informels au cours des accompagnements à domicile et lors d'entretiens téléphoniques avec un membre de l'équipe. Il n'y a pas de rendez-vous planifié pour évaluer l'avancée du projet de l'enfant. Il serait opportun de formaliser ces échanges afin

de mieux prendre en compte l'avis et le choix des parents et ainsi contribuer à leur donner une place.

Nous reviendrons sur ces points dans la troisième partie.

B. Articuler l'accompagnement

L'équipe est exposée à des problèmes de coordination qui se situent à deux niveaux étroitement liés :

- L'organisation du travail au sein de l'équipe en termes de transmission et transcription de l'information, de circulation de celle-ci, d'absence de cadre d'intervention, d'encadrement et de répartition des rôles de chaque professionnel.
- La coordination du travail dans l'accompagnement de la famille, quel que soit le mode et le lieu de l'intervention mettant en jeu sa qualité et sa continuité ainsi que la cohérence dans les pratiques de soutien à la parentalité.

Il n'y a pas réellement de démarche concertée entre les professionnels, la prise en charge de la famille est encore souvent morcelée.

Ces difficultés peuvent retentir sur l'organisation de la prise en charge de l'enfant par exemple, lors d'un hébergement temporaire.

Ces difficultés de coordination ont diverses origines :

- Une lecture plurielle de la conception de la place et du travail avec les familles.
- L'insuffisance de cohésion de l'équipe pluridisciplinaire.
- L'organisation du travail dans une structure, alliant internat et domicile.
- La difficulté de mise en cohérence des pratiques professionnelles dans un projet de soutien à la parentalité au sein d'un lieu de prise en charge centré sur l'enfant.

Fort de ces constats et d'une équipe soucieuse de garantir un accompagnement de qualité, l'ensemble de ces éléments est à prendre en compte afin de faire l'objet d'un travail de réflexion avec l'ensemble des acteurs institutionnels du projet de soutien à la parentalité.

2.2.4. L'accueil Saint Vincent : une cohérence des pratiques professionnelles à interroger

2.2.4.1. L'équipe de la MECS

Le recrutement de l'équipe date de la fin de l'année 2002. Cette démarche a été préparée et assurée par le directeur et la chef de service. Exceptée une salariée, toute l'équipe provient d'un recrutement externe. Tous bénéficient d'un contrat à durée indéterminée.

Chacun, outre sa qualification, dispose de compétences spécifiques et complémentaires.

On citera, par exemple, la veilleuse de nuit qui est aussi couturière, une éducatrice spécialisée compétente en gestion, une autre ayant une expérience du travail à domicile.

Au demeurant, il est étonnant de voir que personne n'a de connaissance particulière sur le soutien à la parentalité exception faite de la conseillère en économie sociale et familiale. Il n'y a pas eu depuis l'ouverture de la MECS de formation mise en place sur cette thématique pour les membres de l'équipe hormis une participation pour certains à quelques colloques.

L'intégration de la médiatrice a été laborieuse au sein de l'équipe et sans doute liée au manque de clarté de cette nouvelle démarche professionnelle.

La MECS dispose d'une équipe jeune (moins de trente ans) de 14 salariés (10,87 ETP). Le ratio d'encadrement est très satisfaisant. Il est de 0,98 pour un taux d'occupation de 95% au 1^{er} semestre 2004. Le ratio d'encadrement moyen dans les Bouches-du-Rhône en MECS⁵² avec double habilitation est entre 0,66 et 1.

L'équipe comprend :

- un éducateur chef (0,50 ETP),
- trois surveillants de nuit (2,5 ETP),
- cinq éducateurs (4,5 ETP),
- une conseillère en économie sociale et familiale (1 ETP),
- une cuisinière (1 ETP),
- un agent d'entretien (0,50 ETP),
- une médiatrice familiale (0,70 ETP),
- une psychologue (0,17 ETP).

L'ANEF relève de la Convention Collective Nationale du 15 mars 1966.

À cette équipe s'ajoutent les services généraux et administratifs de la MECS Clos Fleuri ainsi que le poste de la chef de service.

Les prestations de l'art thérapeute et de l'éducateur scolaire basés à Clos Fleuri bénéficient peu aux enfants de Saint Vincent, l'un des facteurs étant la distance séparant les deux établissements, l'autre étant, peut-être, un défaut d'organisation ou d'engagement dans le projet.

L'équilibre hommes/femmes (un seul homme) pourrait être ajusté compte tenu de plusieurs départs envisagés à l'accueil Saint Vincent. Un éducateur a démissionné, trop en décalage par rapport au projet de soutien à la parentalité.

L'association ne dispose d'aucune description de poste pour les membres de l'équipe mais il existe cependant quelques fiches de poste standardisées (directeur, chef de service, éducateur).

⁵² Conseil général 13, année 2003.

Concernant la médiatrice familiale ou l'éducateur chef, il n'en existe aucune. L'effectif satisfaisant laisse apparaître la marge de manœuvre dont dispose l'équipe pour mener à bien la mission de l'établissement.

2.2.4.2. L'encadrement : encadrer, gérer et accompagner l'équipe

L'organisation de l'encadrement à l'accueil Saint Vincent est assurée par une chef de service et un éducateur chef à partir de la MECS de Clos Fleuri où se situent leurs bureaux.

La chef de service a la responsabilité de la coordination et de la gestion des MECS de Saint Vincent et de Clos Fleuri (projet socio-éducatif des MECS, gestion courante du personnel, gestion administrative et financière) en concertation permanente avec la direction sous l'autorité directe de laquelle elle est placée. Elle assure l'organisation et le fonctionnement des deux établissements. Elle anime les réunions de synthèse et, par délégation du directeur, prend toutes les décisions concernant les admissions et les sorties des enfants.⁵³

Son adjoint, éducateur chef, à mi-temps à l'accueil Saint Vincent, est responsable pédagogique. Il n'a pas le statut de cadre mais bénéficie de primes d'encadrement.

L'éloignement des deux établissements ne facilite pas la gestion d'une équipe et la distance ralentit la chaîne décisionnelle.

Cette organisation soulève un certain nombre de difficultés :

- Au niveau de l'éducateur chef, la répartition de son activité, son statut et son positionnement à l'accueil Saint Vincent rendent difficile l'accomplissement de sa mission. Présent tous les matins (ou en partie), il est exposé aux difficultés que rencontre l'équipe, mais n'étant pas le cadre responsable, il doit en référer à la chef de service. Le problème est qu'il est le «cadre référent» pour l'équipe. Néanmoins, l'équipe se sent déjà soutenue.
- Au niveau de l'équipe, des conséquences évidentes peuvent être mises en avant sur l'organisation, la coordination et la distribution des rôles et places de chacun. C'est une équipe qui nécessite d'être d'autant plus accompagnée parce qu'elle est nouvellement constituée et pluridisciplinaire. L'un des objectifs est d'avoir une bonne cohésion sur le projet à mener. La médiatrice familiale, pilier et levier du projet de soutien à la parentalité, manque parfois sur le terrain d'un soutien des cadres et de la direction. Elle est souvent seule à défendre son travail dans un univers encore peu habitué à ces pratiques professionnelles.

⁵³ Fiche de poste standardisée de la chef de service de l'ANEF13.

- Au niveau de l'accompagnement des enfants et des familles, les conséquences relevées au niveau de l'équipe retentissent sur la coordination de celui-ci, sur l'évaluation de l'activité et de sa qualité, sur la garantie du respect des droits.

2.2.4.3. Instances et outils de communication

Il n'y a pas encore eu de formalisation ni d'un projet d'établissement ni du projet de soutien à la parentalité.

Il existe cependant des espaces de communication et de concertation internes (réunions de synthèse et réunions d'organisation). Mais ces espaces de travail ne permettent pas véritablement à l'équipe de se coordonner soit concernant l'accompagnement et l'évolution de l'enfant et de sa famille, soit concernant l'organisation et l'articulation du travail entre les professionnels.

Enfin, plusieurs supports techniques écrits sont utilisés par l'équipe tels que la fiche d'admission, la fiche de synthèse et le rapport au juge.

A. La référence au projet d'établissement

Alors que l'accueil Saint Vincent est un établissement nouveau avec un projet jeune et innovant, une équipe récente comme force vive, il n'existe pas de projet d'établissement.

L'absence de référence à un projet d'établissement encadrant le projet de soutien à la parentalité représente un grand vide pour les salariés.

Pour certains membres de l'équipe, le plus déroutant est *« l'absence d'un projet visée et d'un projet programme, parfois on ne sait pas où l'on va »*. Pour eux, l'absence de projet ne contribue pas à les souder.

Cependant, la lecture sur le sens d'un projet d'établissement est très variable en fonction des acteurs. J'ai pu constater une vision très contrastée et disparate qui va du projet-outil sur l'activité de l'établissement destiné à la tutelle au projet fédérateur, partagé par l'équipe qui donne sens et pose le cadre du projet de soutien à la parentalité de l'accueil Saint Vincent.

Il existe pourtant des éléments pouvant être rassemblés et servir de base de travail pour la mise en œuvre d'une démarche de projet (le traitement des dossiers des personnes accueillies, la Charte de l'association et ses valeurs, l'historique de l'accueil Saint Vincent, le profil des usagers). De plus, les grands axes du projet de soutien à la parentalité ont déjà été écrits par la direction.

Concernant le projet d'établissement, on observe que la mise en conformité de l'établissement avec la réglementation n'est pas encore une priorité pour l'association.

Face à ces constats, on peut s'interroger sur la capacité d'une appropriation individuelle et collective du projet de soutien à la parentalité par rapport à sa mise en oeuvre au quotidien et des enjeux de la place de la famille.

B. Les espaces de communication et de concertation

Certains existent tels les réunions de synthèse et les réunions de coordination et d'organisation, d'autres sont souhaités par l'équipe tels des réunions d'analyse des pratiques professionnelles ou encore des réunions de régulation.

◆ La réunion de synthèse se tient chaque semaine, pendant une matinée, avec l'ensemble de l'équipe de l'accueil Saint Vincent et animée par la chef de service et/ou par son adjoint.

Ces réunions sont des lieux d'échanges, d'évaluation de situations et de restitution d'informations concernant l'enfant et sa famille, de négociation et de décisions. Concernant son organisation, il n'y a pas de préparation particulière : il n'y a pas d'ordre du jour ni de relevé de décisions mais un cahier des réunions éventuellement (et inégalement) annoté par un membre de l'équipe.

La réunion comprend un temps d'échange informel d'informations puis une étude de trois situations d'enfants résidents. L'analyse de ces situations ne s'appuie sur aucun support écrit. Il n'existe pas de projet individualisé de l'enfant, fil conducteur de sa prise en charge et de l'accompagnement de sa famille. La présentation de chaque situation intègre toujours à la fois le travail centré sur l'enfant et sur la famille avec une lecture plurielle de l'équipe. Mais elle ne repose pas sur une définition commune de l'équipe d'objectifs d'intervention. Ainsi, elle peut rendre difficile une vision collective des résultats attendus ainsi que la coordination de l'intervention. La réunion peut être aussi exclusivement consacrée à une situation particulière, l'étude d'une admission, la synthèse d'un dossier d'enfant précédant le rapport au juge ou l'orientation de l'enfant à la sortie.

Elle peut accueillir des personnes extérieures notamment des services sociaux de l'ASE. Les familles et les enfants ne sont pas conviés lors de l'analyse de leur situation, ce qui peut être dommageable eu égard à l'implication de la famille dans le projet de l'enfant d'autant qu'il n'existe pas d'autres espaces formalisés avec la famille.

Le directeur est présent une fois par trimestre environ soit pour participer à un temps de rencontre avec l'équipe soit pour transmettre des informations spécifiques.

◆ Une réunion de coordination et d'organisation est prévue chaque semaine, pendant trois heures, à l'issue de la réunion de synthèse entre les cinq éducateurs et la conseillère en économie sociale et familiale. Les cadres et la médiatrice n'y participent pas.

Sa tenue est irrégulière et l'ensemble des membres est rarement présent. *« Il manque une autodiscipline de l'équipe et ce temps n'est pas mis à profit pour réfléchir à une meilleure organisation, une coordination et une gestion des suivis. On est alors souvent contraint à une gestion du travail dans l'urgence. C'est un peu le symptôme du fonctionnement actuel »* (propos issus d'échanges avec des éducateurs). C'est pourtant un espace spécialement dégagé pour l'équipe mais il n'est pas véritablement investi. Il n'y a pas non plus d'implication des cadres pour dynamiser l'équipe.

◆ Malgré le vif intérêt de l'équipe, il n'y a pas de réunion d'analyse de pratiques, ni de réunion de régulation. La direction n'y est pas favorable et ne disposerait pas du budget requis. Pourtant ces espaces contribueraient à favoriser la cohésion des professionnels et à les soutenir dans une recherche de qualité sur leurs pratiques.

C'est une dynamique à impulser pour répondre à un besoin individuel et collectif face au changement. Peut-on concevoir de travailler différemment avec les familles sans évoluer dans sa pratique et dans ses représentations, sans adopter une position commune par rapport au travail avec les familles ?

C. Les supports techniques écrits

◆ Au quotidien, la transmission écrite des informations entre les membres de l'équipe, y compris les veilleurs de nuit, figure normalement dans un classeur réservé à cet effet. On y inscrit les événements concernant l'enfant ou sa famille dans la MECS ou à l'extérieur (un téléphone des parents, l'heure tardive de retour d'un enfant, la déprime d'un autre enfant...) et la réponse qui a été apportée par le professionnel.

Afin de garantir une cohérence des pratiques professionnelles dans l'accompagnement de l'enfant et de sa famille, trois supports écrits le ponctuent. Ils sont utilisés par l'équipe dans trois temps forts.

◆ À l'admission, c'est dans la fiche d'admission (appelée « projet éducatif individualisé ») que sont consignés les objectifs généraux dans le cadre de la prise en charge de l'enfant et de sa famille.

◆ À quatre mois, la fiche de synthèse est un outil récent créé par l'équipe. Elle est un support parfois succinct au bilan de la prise en charge de l'enfant et de sa famille fait par l'éducateur référent. Cette fiche comprend les rubriques suivantes : rappel des objectifs, situation actuelle, analyse du travail entrepris avec l'enfant et avec la famille, axes de travail à définir. La rubrique « famille » est brièvement traitée par la conseillère et la médiatrice.

Cette fiche a pour fonction :

- de faire le point, en réunion de synthèse, sur la situation de l'enfant et de sa famille par rapport aux objectifs fixés à l'admission,
- d'être un outil d'aide à la décision pour constituer le rapport au juge.

Un autre modèle de fiche de synthèse a récemment été créé par la direction. Adressée à l'équipe dans l'attente de ses observations, elle ne suscite pas, à ce jour, de réaction. Cet outil n'a pas fait l'objet d'une production commune avec l'équipe. C'était cependant, pour la direction, une opportunité de la valoriser et de lui manifester la reconnaissance de ses compétences.

◆ À cinq mois, le rapport au juge est rédigé par l'éducateur référent, supervisé et validé par la chef de service puis adressé 45 jours avant l'audience.

◆ D'autres supports écrits existent tels le dossier de l'enfant ou le classeur des visites à domicile. Le premier constitue le dossier administratif de l'enfant avec les écrits des démarches effectuées auprès de la famille par la conseillère en économie sociale et familiale. Le second, supposé être un outil du travail de soutien à la parentalité, contient des informations non exploitables à cette fin pour au moins trois raisons : il n'y a pas de continuité dans la communication des informations. Elles sont très peu renseignées et espacées. Enfin, elles ne concernent pas forcément l'intervention à domicile.

Il est dommageable pour l'enfant, sa famille et l'équipe de ne pas avoir constitué un dossier de suivi comprenant l'ensemble des éléments de l'évolution de la prise en charge de l'enfant et de sa famille ainsi que de la relation enfants-parents. Cet outil permettrait de recenser l'ensemble des informations et les consulter. Les professionnels pourraient ainsi plus facilement se coordonner autour d'un projet centré sur la personne et évaluable.

L'absence de projet individualisé de l'enfant ne permet pas à l'éducateur ni à l'équipe de solliciter la famille sur un projet formalisé. L'absence de ce support entraîne, au niveau de l'équipe, des dysfonctionnements en terme de coordination du travail et de l'accompagnement.

Pour la transmission des informations et l'articulation des interventions à domicile entre les professionnels, le classeur des « visites à domicile » n'est pas un support réellement utilisé et opérationnel. Quelle exigence a-t-on de la restitution des interventions et de l'utilisation des informations?

Une procédure a été conceptualisée par la chef de service pour les interventions à domicile et pour toute action menée en interne ou en externe.

Cette procédure comprend :

- des objectifs fixés et formalisés,
- une démarche construite,
- la restitution d'un écrit pour articuler le suivi avec les autres professionnels,
- l'évaluation du bénéfice pour la famille.

Mais, n'étant pas le fruit d'un travail collectif, cette procédure n'est pas suivie par l'équipe. Elle demeure un outil extérieur dont les professionnels peuvent difficilement saisir les enjeux et qui n'est pas référée à un processus de travail.

L'ouverture de l'établissement n'a pas fait l'objet d'une réflexion approfondie autour de l'organisation du travail et du fonctionnement de l'équipe. Mais l'ouverture ainsi que le recrutement de l'équipe se sont faits dans l'urgence. On constate, malgré tout, que cette réflexion n'a pas été conduite par la suite et la coordination du travail s'en ressent.

2.2.4.4. Le développement des compétences

Après les choix effectués par le directeur et la chef de service pour le recrutement de la nouvelle équipe de l'accueil Saint Vincent, qu'en est-il du développement des compétences de l'équipe dans un souci de garantie de la qualité et de la pertinence du service ?

On peut l'envisager sous trois angles : la formation, les entretiens d'évaluation partagée et la mutualisation des compétences.

◆ La formation

Concernant l'accueil Saint Vincent, des professionnels réalisent actuellement, à leur demande en accord avec l'encadrement et la direction, une formation en cours d'emploi :

- La médiatrice familiale : formation sur l'intervention systémique.
- Une monitrice-éducatrice : formation d'éducatrice spécialisée.

Au regard de ces formations spécifiques et individuelles se pose malgré tout la question du rapport entre le peu d'actions de formation et les besoins repérés d'acquisition de connaissances au niveau collectif sur, notamment, la parentalité et le cadre juridique des droits des usagers. Il n'y a pas eu de formation collective.

Néanmoins, la chef de service sollicite régulièrement des membres de l'équipe pour assister à certains colloques sur des thématiques en lien avec la famille ou la parentalité. Quelques uns participent. De la documentation circule dans le service.

◆ La mutualisation des compétences n'est pas aisée parce que ces nouvelles pratiques autour de la parentalité génèrent des craintes et le manque de visibilité du travail effectué avec la famille ne facilite pas l'appropriation d'un nouveau mode d'accompagnement. De plus, cette mutualisation des compétences est insuffisamment développée faute de lieux

et d'une organisation. C'est, pas à pas, au fil des améliorations constatées chez les parents et les enfants, que l'équipe s'ouvrira à ces pratiques.

◆ Les entretiens d'évaluation partagée

S'ils sont une volonté de direction, ils n'ont pas encore été mis en œuvre, «*faute de temps* », ni à l'accueil Saint Vincent ni pour l'ensemble des services. Mais après un an d'activité de la MECS, c'est peut-être une occasion à saisir.

◆ En conclusion, l'équipe bénéficie d'une pluridisciplinarité et de la particularité de la présence d'une médiatrice familiale dans une MECS. Elle dispose d'un ratio d'encadrement satisfaisant lui laissant une marge de manœuvre pour l'organisation du travail et l'optimisation de la prise en charge des enfants et de leurs familles. Mais l'organisation de l'encadrement ne facilite pas la coordination et l'accompagnement de l'équipe.

Recrutée sans compétence spécifique autour du soutien à la parentalité, l'équipe n'a pas, pour autant, bénéficié d'actions de formation sur cette thématique à un niveau individuel ou collectif. Malgré les espaces de communication et de concertation existants, l'absence de projet d'établissement et de projet individualisé, d'espaces d'analyse de pratiques et de régulation ne favorise pas la mise en cohérence des pratiques professionnelles au sein d'une nouvelle équipe dans une MECS récemment créée.

2.2.5. La place de l'accueil Saint Vincent au sein de l'ANEF des Bouches-du-Rhône

J'aborderai ce chapitre en resituant localement la place des dirigeants de l'ANEF13 afin de mieux positionner l'accueil Saint Vincent au sein de la section ANEF13. Une présentation synthétique sur le rôle des dirigeants extrait d'un manuel des procédures de l'ANEF figure en annexe (cf. Annexe I).

◆ L'administrateur délégué a une fonction de président de la section locale, délégué par le conseil d'administration de l'association pour en assurer la responsabilité.

◆ Le comité local a un rôle de conseil et d'assistance auprès de l'administrateur délégué et du personnel de la section. Il serait peu actif.

◆ Le directeur est placé sous l'autorité hiérarchique de l'administrateur délégué. Ils se réunissent assez régulièrement pour échanger sur les activités de la section et leurs évolutions, les mouvements d'effectifs, les projets et les budgets. Toutefois sa disponibilité relative laisse au directeur une marge de manœuvre certaine pour la mise en œuvre de nouveaux projets et les négociations avec la tutelle.

2.2.5.1. Le rattachement de l'accueil Saint Vincent à Clos Fleuri et son isolement

L'accueil Saint Vincent a ouvert en 2003 avec une extension de la capacité des places des deux MECS de l'ANEF13, Clos Fleuri et Berlioz. Compte tenu du nombre de places inférieur au seuil réglementaire (< 30%) il n'y a pas eu de passage en CROSMS. Ceci ne contribue pas à sa reconnaissance mais a permis son ouverture rapide. Ce choix a été fait par la tutelle.

La MECS de Clos fleuri a permis son existence mais brouille sa visibilité. C'est une MECS plus ancienne et d'une capacité plus importante. Elle est mieux repérée par les partenaires extérieurs en raison d'un fonctionnement plus « classique » et de son articulation avec l'autre MECS Berlioz.

Par son rattachement à Clos Fleuri, l'accueil Saint Vincent bénéficie de l'infrastructure des services généraux et administratifs et de la chef de service.

Les cadres se trouvant physiquement à Clos Fleuri, l'équipe dispose d'une marge de manœuvre intéressante mais qui, pour être efficace, nécessiterait une organisation. Car, à ce jour, elle ne favorise pas le travail en équipe.

Structure jeune, son isolement n'est pas compensé par une communication formelle ou informelle renforcée (écrits, espaces d'échanges, liens privilégiés avec la direction...).

2.2.5.2. La communication entre l'accueil Saint Vincent et l'ANEF13

La communication au sein de l'ANEF13 est organisée et planifiée avec les réunions de direction, celles du comité d'entreprise et des délégués du personnel, une fois par mois chacune.

Il est à noter que les trois MECS comprennent à elles seules 70% des membres syndiqués de l'association. Ceci n'est pas forcément sans incidence dans les rapports du directeur avec ses services, de ses difficultés ou de sa présence ou non sur le terrain.

◆ Pour les cadres

Le directeur organise tous les mois une réunion de direction d'une matinée pour faire le point sur des questions d'organisation et de fonctionnement. Les cadres et l'équipe ne sont pas a priori associés à la conception ou à la rédaction des nouveaux projets.

◆ Pour l'ensemble du personnel

La communication de la direction aux équipes de terrain passe principalement par trois canaux :

- le relais par les cadres,
- la présence de la direction à certaines réunions de synthèse des différents services,
- les notes de service ou d'information et les lettres circulaires.

Il n'y a pas de réunion institutionnelle organisée par la direction en raison de l'importance de l'effectif de l'association. Concernant le management d'équipe, on observe à l'ANEF13 une distance certaine entre la direction et les salariés. Certains pensent même que la direction de l'ANEF13 se trouve à Clos Fleuri.

La communication peut être aussi transversale entre les équipes des différents services de l'ANEF13.

Entre les salariés, des groupes d'expression des salariés sont en place depuis peu à la demande des syndicats. L'accord a été signé directement entre les syndicats et l'administrateur.

Il n'y a pas de lettre interne ou de bulletin de l'association. Ces vecteurs d'information faciliteraient la communication entre l'association et l'accueil Saint Vincent, rendue d'autant plus difficile en raison du nombre de filtres existants (siège parisien de l'ANEF, son niveau déconcentré, la direction de l'ANEF13, les cadres...).

Sauf cas très particuliers, il n'y a pas de lien entre la famille ou l'enfant et la direction.

2.2.5.3. Le plan de formation de l'ANEF13

Le Plan Annuel d'Utilisation des Fonds de Formation 2003 (PAUFF) met en évidence les points suivants :

- Sur les dix formations retenues par l'ANEF13, quatre concernent des thèmes autour de la famille (l'approche ethnopshychologique de la famille, la médiation familiale, l'intervention systémique avec le groupe familial).
- Les participants sont des éducateurs spécialisés de l'IEMO de l'association ainsi que la médiatrice familiale de l'accueil Saint Vincent.

Il n'y a pas de demande de formation de l'équipe de l'accueil Saint Vincent mais il n'y a pas non plus de propositions de formation par les cadres et la direction. Les professionnels sont-ils bien informés de leurs droits dans le cadre de la Formation Professionnelle Continue ?

2.2.6. Un an d'exercice vu par l'équipe : un bilan 2003-2004 contrasté

Dix-huit mois se sont écoulés depuis l'ouverture de l'accueil Saint Vincent et il était opportun de regarder rétrospectivement les différents facteurs intervenus dans les dysfonctionnements et de repérer les avancées au regard du projet. L'ensemble des éléments du bilan a été recueilli à deux niveaux :

- lors d'entretiens et d'échanges que j'ai eu régulièrement avec la direction, les cadres et l'ensemble de l'équipe,
- lors d'un bilan sur une journée fait par l'équipe et les cadres en février 2004 et organisé par la chef de service.

Le bilan fait ressortir les points suivants.

◆ Du point de vue du directeur, le projet ne donne pas satisfaction. C'est même, pour lui, un demi échec. Il n'a pas pris son essor et devrait être porté de façon plurielle par des acteurs avertis. Il faudrait le relancer. Il constate que l'équipe manque d'une réflexion et de connaissances autour de la parentalité.

◆ L'équipe est insatisfaite mais mobilisée. Elle risque néanmoins de se démobiliser si le projet et l'organisation n'évoluent pas et si le projet de soutien à la parentalité reste vide de référence à un projet fédérateur. Elle est dans l'attente d'un changement et d'une évolution au sein de la MECS.

L'équipe met en évidence la nécessité d'une coordination à mettre en place. Il existe aujourd'hui une prise de conscience de l'ensemble des acteurs de réorganiser l'encadrement au regard des difficultés que génère une telle organisation. Dans la perspective d'un remaniement de l'équipe à l'automne 2004, il est indispensable pour la direction, que la MECS bénéficie d'un chef de service à temps plein, chargé du développement du projet.

Concernant l'échange et la communication, tous souhaiteraient pouvoir, d'une façon générale, avoir une réflexion commune et concertée de leur activité et, de façon plus spécifique, avoir des espaces d'analyse de leurs pratiques professionnelles. Ils savent qu'un temps leur est déjà réservé qu'il serait opportun de mettre à profit mais ils reconnaissent la difficulté à l'organiser a fortiori sans encadrement.

◆ Pour certains membres de l'équipe, le projet de soutien à la parentalité ne s'est pas développé dans le cadre de ce qui a motivé leur recrutement. Les raisons souvent avancées dans l'association et l'établissement sont l'admission, exigée par la tutelle dès l'ouverture de la structure, de huit mineurs ne répondant pas aux critères du projet.

Cependant, malgré l'absence d'évaluation, des éléments mettent déjà en évidence la pertinence du projet avec la sortie de huit enfants dès juin 2004 dont trois retours à domicile. De nouvelles admissions sont en cours.

L'accueil Saint Vincent a fêté ces départs en accueillant l'ensemble des familles de la MECS. C'était sa première fête.

Seule une évaluation, construite à partir des critères du projet, effectuée par les professionnels et avec les familles pendant le placement et après la sortie dans six à huit mois, permettra de mesurer l'efficacité du travail réalisé auprès de chacune d'elles.

◆ Tous les acteurs semblent reconnaître maintenant qu'un tournant est à prendre dès l'automne 2004 d'autant que ces mouvements d'accueils et de sorties des enfants vont les remobiliser autour du projet fondateur. L'équipe ressent la nécessité de poser les bases d'un fonctionnement interne et du projet de l'accueil Saint Vincent.

2.2.7. Conclusion du diagnostic et de l'analyse stratégiques de l'établissement

Un décalage est mis en lumière entre l'ambition institutionnelle de créer une MECS sur un concept spécifique de l'accompagnement de l'enfant et de sa famille et sa mise en œuvre. Il est mis en évidence par le constat de dysfonctionnements internes et externes à l'établissement en lien avec son environnement. Ils se situent à différents niveaux : les projets d'accompagnement de l'enfant et de sa famille, l'organisation des pratiques professionnelles, le pilotage et l'animation du projet et par l'insuffisance de système de contrôle et d'évaluation.

Ces dysfonctionnements sont autant de points à améliorer au sein de l'établissement. L'analyse stratégique a permis de mettre aussi en exergue les atouts dont il dispose ainsi que les opportunités sur lesquelles pourrait s'asseoir le projet de soutien à la parentalité et sa consolidation.

2.2.7.1. Repérage d'opportunités et de menaces

◆ Les principales opportunités de la MECS sont les suivantes :

- la concordance du projet avec l'actualité des politiques sociales,
- sa conformité avec les objectifs du projet de schéma départemental,
- son financement acquis,
- le soutien de l'association et la cohérence du projet avec les valeurs associatives.

◆ Certains éléments du diagnostic peuvent représenter une menace pour le projet au niveau notamment :

- de la tutelle, par l'arrivée de nouveaux inspecteurs, réservés sur ce projet,
- de partenaires extérieurs, par une image fragile de la MECS et un manque de visibilité et de crédibilité du projet,
- de la MECS, par son isolement et l'absence d'une identité propre.

2.2.7.2. Les atouts et les faiblesses de l'établissement

Quatre champs permettent de repérer les faiblesses et les atouts de l'établissement.

◆ Les projets d'accompagnement de l'enfant et de sa famille

L'accompagnement à domicile des familles et leur accès libre à la MECS sont des atouts forts du projet de soutien à la parentalité. Mais la fragilité de cette offre de service est liée à plusieurs facteurs :

- au manque d'organisation et de coordination,
- à l'insuffisance de moyens mis en œuvre (procédures des interventions à domicile, projet individualisé de l'enfant, participation formalisée de la famille au projet de l'enfant, besoins et attentes des familles et des enfants repérés...),

- au respect relatif des droits de l'enfant ou de sa famille car tributaires d'une pratique individuelle et d'une volonté de chaque professionnel.

◆ Les pratiques professionnelles

L'offre de service se fait sans référence à un projet d'établissement.

L'existence de volontés individuelles et de convictions dans de nouveaux modes d'interventions sociales au niveau de la direction et de l'équipe sont des atouts pour le projet. Mais le défaut de mise en convergence vers une production collective et vers le développement d'une intelligence collective nuit à la cohérence des pratiques professionnelles.

Ma présence et mes apports autour d'une réflexion sur ce projet aux fins d'un diagnostic (et de son analyse stratégique) réalisé en lien avec l'ensemble des acteurs ont permis déjà d'ouvrir des espaces de réflexion individuels mais que je constate encore peu partagés. Des mouvements s'amorcent avec, par exemple, une prise de conscience concernant la conception et la réalité de l'accès de la famille dans la structure.

Ce projet entraîne un changement en profondeur avec une évolution des pratiques vers une nouvelle culture professionnelle intégrant le concept de la parentalité. Ce changement nécessite un encadrement dans l'animation et la structuration du projet pour accompagner l'équipe. Aussi, concernant l'organisation de l'encadrement pendant cette première année, l'affectation de l'éducateur chef à l'accueil Saint Vincent (à temps plein), avec une délégation de la direction pour assurer la fonction de chef de service aurait sûrement facilité la mise en œuvre du projet.

Nous avons observé l'existence d'un décalage entre la conception de la prise en charge dans le projet et sa mise en œuvre, expliqué par l'équipe et la direction par la typologie des 8 premières admissions qui ne répondaient pas aux critères d'admission du projet. Mais l'établissement dispose aujourd'hui d'un atout conséquent en raison des nouvelles admissions prévues et conformes au projet.

Enfin, concernant le développement des compétences, l'équipe a besoin de renforcer ses connaissances autour de la parentalité et des nouvelles lois afférentes à cette thématique.

◆ Le pilotage du projet

Si le projet de soutien à la parentalité demeure une ambition institutionnelle, il nécessite d'être formalisé et piloté sur le terrain. Depuis l'ouverture, la stratégie de la direction a été de se tenir en retrait sans engagement sur le terrain pour piloter le projet : *« j'ai choisi de laisser évoluer le projet pendant un an. Le bilan n'est pas satisfaisant. Il faut le relancer maintenant et le conduire »* (le directeur).

Aussi, il n'a pas fait l'objet d'une promotion externe et il demeure mal connu.

Pourtant, c'est un atout de disposer d'un projet unique dans le département. De plus, l'ANEF13 envisage prochainement le développement de l'activité des trois MECS avec notamment l'extension de la capacité des places à l'accueil Saint Vincent et la modélisation du projet de soutien à la parentalité. C'est pour la direction une raison supplémentaire pour que ce projet soit davantage opérationnel.

◆ L'insuffisance de système de contrôle et d'évaluation

La réunion de synthèse et la fiche de synthèse sont les deux outils permettant d'évaluer l'incidence du travail de l'équipe auprès de l'enfant et de sa famille.

Il n'y a pas eu encore de réflexion autour d'une démarche d'évaluation et de sa nécessité en terme d'amélioration de la qualité qui permettrait, par exemple, d'évaluer la satisfaction de l'usager, la pertinence de la pluridisciplinarité dans les pratiques de l'équipe, l'activité des membres de l'équipe en termes d'interventions à domicile.

Alors qu'un travail de soutien à la parentalité est effectué auprès de la famille, on se pose les questions suivantes :

- Sur quelles références s'appuie l'équipe en l'absence de projet formalisé?
- Comment garantir l'adéquation des pratiques à l'accompagnement des bénéficiaires en l'absence d'évaluation ? Comment la pluridisciplinarité peut-elle se mettre en œuvre et potentialiser le travail de chacun ?

L'absence d'enquête de satisfaction auprès de l'enfant et de sa famille, par exemple, ne permet pas, aujourd'hui, de mesurer les effets du travail de soutien à la parentalité et sa plus-value du point de vue de l'enfant et de sa famille.

Ainsi le projet d'accompagnement des familles par un soutien à la parentalité et d'accompagnement de l'enfant dans le cadre d'un accueil séquentiel se trouve aujourd'hui fragilisé et n'a peut-être pas la pertinence ni l'efficacité visées dans le projet initial.

Dix-huit mois se sont écoulés et la stratégie de direction est à définir pour impulser une dynamique partagée du projet afin de le consolider.

L'objectif visé est en concordance avec l'évolution des politiques sociales à laquelle je fais référence dans la première partie de ce mémoire.

3. LA NECESSAIRE CONSOLIDATION DU PROJET DE SOUTIEN A LA PARENTALITE AFIN D'OPTIMISER LA PRISE EN CHARGE DE L'ENFANT ET L'ACCOMPAGNEMENT DE SA FAMILLE : UNE DYNAMIQUE A CONSTRUIRE AVEC L'ENSEMBLE DES ACTEURS INSTITUTIONNELS

◆ Dans la stratégie de direction, les axes stratégiques d'orientation que je souhaiterais développer prioritairement sont les suivants :

- le changement organisationnel au sein de la MECS,
- une dynamique collective par la production du projet d'établissement de la MECS,
- la mobilisation de l'équipe par le management des compétences,
- l'inscription de la MECS dans un réseau de partenaires.

◆ Les objectifs d'intervention sont les suivants :

- mettre en place une organisation et formaliser des structures de travail,
- fédérer les acteurs institutionnels autour d'un projet d'établissement,
- manager les compétences,
- inscrire la MECS dans une dynamique de partenariat.

Ces propositions devront être soumises à l'administrateur délégué afin d'être discutées et validées puis transmises au comité local pour information et conseils. Elles seront ensuite validées au niveau national par le président et le conseil d'administration de l'ANEF.

L'objectif poursuivi est d'impliquer l'ensemble des acteurs dans une démarche dynamique et partagée d'un processus de changement au sein de l'accueil Saint Vincent afin de consolider le projet de soutien à la parentalité.

Valorisée par le projet d'établissement, la MECS pourra se forger une identité.

Le développement d'un travail en réseau s'avère indispensable pour inscrire le projet dans un territoire d'interventions.

Cette démarche processive du changement que j'impulse visant la consolidation du projet de soutien à la parentalité permettra d'avoir une base de travail déjà bien construite dans un contexte de restructuration et de développement de l'ANEF13 prévus d'ici deux ou trois ans.

3.1. Un changement organisationnel : mettre en place une organisation et formaliser des structures de travail

Définition de ma stratégie opérationnelle de l'organisation

Une organisation efficace au service de l'utilisateur est un gage de qualité de la prestation et une réelle mise en concordance avec l'ambition du projet de soutien à la parentalité.

3.1.1. Communiquer en interne

Ce changement organisationnel, pour être mené à bien, impose l'adhésion de l'équipe et son appropriation. Pour ce faire, le diagnostic d'une nécessité de changement doit être perçu et partagé par l'équipe et l'ensemble des acteurs pour en mesurer les enjeux. C'est de l'intérieur, des acteurs eux-mêmes que résulte en tant que force interne ce qui va dynamiser le changement et le rendre possible.

Ceci nécessite dans le cadre de ma fonction de direction la mise en place d'une stratégie de communication :

- auprès de l'administrateur délégué et de l'association,
- auprès des deux cadres en poste à Clos Fleuri,
- auprès de l'équipe,
- auprès des usagers.

La communication interne ne se limite pas à la réunion institutionnelle, à la réunion de direction ou à la transmission d'informations écrites. Elle prend la forme, pour le directeur, d'un dialogue, d'un échange et d'une écoute avec l'ensemble des acteurs. Elle a, de fait, une incidence sur la reconnaissance et la valorisation des acteurs institutionnels et donc sur leur mobilisation.

◆ Auprès des enfants et des familles, elle nécessite, de façon régulière, ma participation dans des instances d'expression mises en place, une information écrite spécifique sur la vie institutionnelle, la prise en compte de leurs avis et leur participation à la construction de différents outils qu'il conviendrait de développer au sein de l'établissement dans le cadre de la loi du 2 janvier 2002.

◆ Auprès de l'équipe et des cadres, c'est utiliser dans les espaces de rencontres existants des temps d'échanges possibles mais c'est aussi se tenir disponible et en proximité de chacun des membres de l'équipe.

◆ Auprès de l'administrateur, c'est définir et organiser de façon régulière une réunion de travail pour faire le point sur les budgets, les effectifs, l'activité et toute autre question le justifiant. Mais c'est aussi mettre en place un échange moins formalisé en tentant d'instaurer un lien de confiance et une convivialité qui permettent à la fois plus de transparence mais aussi un accompagnement et un soutien du directeur dans sa mission.

◆ Afin d'impliquer l'association au niveau local et national, il importe de la solliciter régulièrement en la tenant informée des actions mises en œuvre, des résultats obtenus (transmission de comptes rendus, d'évaluation...), en la mobilisant pour contribuer à des travaux (participation à des commissions...) ou apporter sa participation à titre d'expert (conseils, soutien et assistance du comité local).

3.1.2. Instaurer un partenariat étroit entre la direction et les acteurs institutionnels

Avoir une direction en proximité avec les acteurs se justifie pour au moins trois raisons :

- Marquer son engagement dans le projet.
- Recréer un lien individuel et collectif entre le directeur et les acteurs institutionnels.
- Garantir un soutien à l'équipe.

Je prévois, pour garantir ce partenariat de proximité, les instances et outils de communication suivants :

◆ Une réunion institutionnelle trimestrielle de 2 heures avec le personnel des trois MECS et de l'IEMO, organisée et animée par la direction ou un des chefs de service désigné en cas d'absence. Elle a lieu à Clos Fleuri, en raison de l'espace disponible. C'est une réunion d'information et d'échanges, d'organisation générale et de cadrage entre la direction et les équipes. Elle permettra, en réunissant l'ensemble des professionnels du même secteur, de recevoir les mêmes informations au même moment. C'est une opportunité pour parler de l'association, de ses projets en cours et à venir et de ses valeurs et pour développer le sentiment d'appartenance et son rattachement à un ensemble. La MECS Saint Vincent en a particulièrement besoin. Chacun travaillant selon ses méthodes et dans des structures différentes, c'est indirectement donner à tous la possibilité de porter un autre regard sur les collègues et de faire évoluer les pratiques professionnelles.

◆ Une réunion de direction devra être fixée tous les 15 jours (et non plus tous les mois). En effet, c'est un temps important entre les cadres et la direction qui justifie sa plus grande fréquence. C'est notamment un lieu d'examen des priorités, de régulation des dysfonctionnements, de réflexion collective et de communication entre les services de l'ANEF13.

◆ Des réunions programmées ou informelles avec l'administrateur délégué.

◆ Des réunions trimestrielles avec la tutelle dans le cadre de la démarche de projet qui vous sera présentée dans un deuxième temps.

◆ Des informations écrites et régulières diffusées dans l'ensemble des services de la section locale de l'association concernant l'évolution de chacun des projets en fonction des opportunités et en particulier celui de l'accueil Saint Vincent, les politiques publiques et les textes législatifs en lien avec la thématique du projet.

Profitant de cette diffusion d'informations relatives à la vie institutionnelle, je prévois d'y inclure des renseignements concernant l'association nationale ou un point sur l'activité d'un service de l'ANEF13 pour une raison particulière ou encore une brève synthèse d'une réunion avec les tutelles et l'ensemble des services du département portant, par exemple, sur l'évolution des travaux dans le cadre du projet de schéma départemental de la protection de l'enfance.

◆ Des informations écrites et régulières diffusées au niveau de l'association nationale afin de solliciter l'avis et l'implication des acteurs de l'ANEF.

◆ Il me paraît important qu'une fois par an l'ensemble du personnel de l'ANEF13 soit réuni afin de décroquer les services et que chaque service puisse présenter son bilan de fin d'année et ses projets. C'est aussi un moyen pour rattacher chaque équipe à un ensemble, pour rappeler l'unité associative. Cette réunion de l'ensemble des salariés de l'ANEF13, suivie d'un apéritif convivial, permettra de contribuer à éviter l'isolement de l'accueil Saint Vincent, à légitimer l'établissement et son projet.

3.1.3. Un encadrement permanent et sur place

Je proposerai que l'éducateur chef assure désormais de façon permanente, dès 2005, l'encadrement de l'équipe de l'accueil Saint Vincent.

Sa forte motivation, tant pour assurer une fonction de chef de service à temps plein à la MECS Saint Vincent que pour optimiser le projet de l'établissement, légitime ma proposition soumise à l'administrateur délégué. Au regard de ses nouvelles fonctions et de sa qualification, une formation de cadres sera à prévoir après une évaluation partagée. Concernant les incidences de cette mesure, deux éléments sont à noter :

- L'incidence budgétaire sera minime, le poste à temps plein étant déjà financé avec une compensation en prime de responsabilité.
- Concernant la perte du mi-temps pour la MECS Clos Fleuri, elle est corrélée avec la diminution de la charge de travail pour la chef de service occasionnée par la gestion de l'accueil Saint Vincent.

En tant que chef de service, il assume la responsabilité de la coordination et de la gestion de la MECS sous l'autorité directe de la direction auprès de laquelle il doit rendre compte. Il a une fonction de coordination, de régulation technique, d'animation et d'accompagnement de l'équipe. Il est chargé de mettre en place un cadre de référence institutionnel qui permet à l'équipe d'agir en cohérence avec la démarche de projet.

J'illustrerai cette mission en apportant un éclairage extrait de l'ouvrage « *Gérer le changement organisationnel* ». ⁵⁴ « *Un système s'organise pour se doter d'un cadre de référence par rapport auquel ses membres pourront orienter leurs actions en toute confiance, confiance qui influencera les conséquences des activités de l'ensemble et contribuera ainsi à justifier son processus d'organisation* ».

◆ À l'extérieur, il assure le lien de l'accueil Saint Vincent, nécessité par les activités du service, avec les prescripteurs et les partenaires et peut, par délégation de la direction, représenter l'association dans certaines réunions et groupes de travail.

◆ Au sein de l'ANEF13, il a un rôle de représentation de l'équipe auprès de la direction lors de la réunion de direction et auprès des différents services.

◆ Auprès des membres de l'équipe, des enfants et des familles, c'est un interlocuteur fiable et repéré ainsi qu'un intermédiaire facilitateur de la parole et régulateur des tensions. Il animera les réunions techniques du jeudi (réunions de synthèse, réunions de coordination).

◆ Auprès des enfants, par délégation de la direction, il procède et décide des admissions et des sorties.

Au quotidien, son rôle est essentiel en terme de coordination des membres de l'équipe dont il doit bien connaître la fonction et la place. Les descriptions de postes et les entretiens d'évaluation partagée sont, à ce titre, des outils précieux qui justifient leur mise en œuvre dès 2005.

Sa présence permanente favorisera la cohésion et la cohérence de l'équipe. Sa vision globale du projet de l'accueil Saint Vincent lui permettra de donner à l'équipe des éléments de compréhension des événements et de la dynamiser par la réflexion et la production collectives évitant ainsi le risque de démobilisation.

3.1.4. La formalisation de structures de travail

Une formalisation de structures de travail est nécessaire pour améliorer la coordination des professionnels et celle des projets des enfants et des familles.

Les membres de l'équipe sont en demande de réorganisation et de coordination du travail ce qui facilitera d'autant leur participation dans le cadre d'un changement organisationnel. Cette participation permettra de les valoriser et de les responsabiliser.

⁵⁴ PROBST G., BRUGGIMANN O., MERCIER J.Y. et al. *Gérer le changement organisationnel*. Éditions. d'organisation, Tome 2.

La formalisation de structures de travail concerne les projets des enfants et des familles, l'organisation du travail de soutien à la parentalité et les espaces de réflexion réservés à l'organisation du travail et à une réflexion sur les pratiques professionnelles.

Cette formalisation relève du pouvoir du directeur. Elle passe par la mise en place de temps d'échanges, d'outils et de procédures stables et repérés, partagés et utilisables facilement.

3.1.4.1. La formalisation des outils concernant les projets des enfants et des familles

Le projet individualisé de l'enfant n'existe pas. Il est à construire avec l'équipe en fonction de la législation en vigueur. C'est une des priorités de la direction.

Il est à élaborer selon la méthodologie suivante :

- détermination des grandes orientations lors de l'admission,
- axes de travail à faire évoluer en fonction des bilans mensuels et à l'issue de la synthèse des quatre mois concernant l'enfant et sa famille.

Cette démarche nous conduit à reconsidérer la fiche d'admission, à élaborer le projet individualisé de l'enfant avec le dossier de la famille et son projet de soutien à la parentalité (en s'appuyant sur la fiche de synthèse) ainsi qu'à organiser des bilans mensuels associant enfants, parents et professionnels.

◆ La fiche d'admission mérite d'être enrichie. L'équipe analysera sa pertinence, son utilité et son lien avec la construction méthodologique du projet individualisé.

◆ Le projet individualisé de l'enfant est l'outil de son suivi éducatif. Il est à mettre en œuvre avec l'éducateur référent, ses parents et lui. Avec eux, sont définis les objectifs et le choix des actions à mettre en place avec l'enfant. C'est aussi là que se construit l'alliance entre les parents et le professionnel. Cet outil donne à l'équipe un sens commun à la prise en charge de l'enfant et à l'évolution de celle-ci dans un processus d'adaptation continue. Il est aussi un support pour le rapport au juge.

Véritable outil de travail d'affirmation et de renforcement de l'exercice de la parentalité, il donne une place effective à la famille et la responsabilise. Essentiel, il va contribuer à l'évaluation des compétences parentales. Le chef de service veillera à sa mise en œuvre.

◆ Le dossier de la famille avec son projet d'accompagnement à la parentalité

Le dossier de la famille fera au préalable l'objet d'un recensement des supports écrits contenant des éléments d'information sur les familles. Il s'agit de les regrouper dans un dossier unique opérationnel et de le compléter par un projet d'accompagnement de la famille. Ce projet, outil individualisé d'accompagnement de la famille, élaboré en équipe,

contribuera à favoriser une intervention coordonnée et éclairée auprès de la famille dans un cadre concerté et formalisé par des objectifs.

◆ Le bilan mensuel associera l'enfant, ses parents, l'éducateur référent, la médiatrice et des partenaires extérieurs, si nécessaire, comme les enseignants. Le projet individualisé de l'enfant et le projet d'accompagnement à la parentalité seront le support de cette rencontre et permettront leurs évaluations écrites. Aussi, de façon régulière et formalisée, ce temps de bilan sera un espace pour définir les axes de travail à venir et les ajustements nécessaires de l'action éducative et du soutien à la parentalité. C'est en formalisant ce chemin parcouru que la famille est valorisée dans sa fonction parentale où les trois axes de la parentalité s'articulent : son exercice, son expérience et sa pratique⁵⁵.

Autour de l'échange et de la communication avec les familles, je m'inspirerai du propos de D.Gacoin selon lequel *« les familles sont une ressource et dans tous les cas, la communication aide à développer un partenariat autour du projet. La communication se réalise à travers des temps individuels, des outils d'informations et des échanges »*.⁵⁶

Un calendrier des bilans sera établi par période de quatre mois. Ainsi, l'organisation du travail de l'équipe doit prévoir onze bilans de 2 heures par mois au maximum (s'il n'y a pas de fratrie) soit deux bilans par semaine répartis sur l'équipe éducative.

Compte tenu de la charge de travail supplémentaire pour la médiatrice, des aménagements devront être étudiés. Son activité variera néanmoins en fonction de différents paramètres (présence de fratrie, familles temporairement non suivies, fréquence actuelle des suivis, taux d'occupation...).

Ces outils, bien sûr, viendront enrichir la réunion de synthèse, la fiche de synthèse et le dossier de l'enfant.

En résumé, la famille pourra participer individuellement au projet de l'enfant au moins à trois moments : lors de l'admission, de la construction du projet individualisé de l'enfant et des bilans mensuels. Ces différentes mesures concourent au respect des droits d'expression, d'information et de participation de la famille.

3.1.4.2. La formalisation de structures de travail concernant le soutien à la parentalité : organisation des interventions à domicile et de l'accès à la MECS

Cette réorganisation suppose un travail de réflexion, une formalisation et des propositions de mise en œuvre de la part de l'équipe et dans les espaces disponibles à cet effet.

⁵⁵ Travaux de recherche du Pr. HOUZEL cités par BIDART R. La question des compétences parentales. *Journal du Droit des Jeunes*, mai 2000, n°195.

⁵⁶ op.cit. p 16.

La possibilité de l'accès libre de la famille à la MECS, s'il doit être pensé au vu de sa réorganisation, pose deux questions :

◆ *Comment et dans quel cadre la famille peut-elle accéder à la MECS en vue d'un contact avec l'enfant et/ou avec un professionnel ?*

Des plages horaires souples et larges leur seront communiquées en précisant aussi des temps particuliers où elles peuvent participer au projet de l'enfant, au soutien scolaire, à la préparation des contacts avec les enseignants ou à un repas. Ces informations figureront dans le règlement de fonctionnement de la MECS, associé au livret d'accueil.

Afin de faciliter la gestion de cette mesure par l'équipe, chaque famille sera invitée à prévenir de sa venue dans un souci de confort afin de bénéficier d'une intimité avec l'enfant et d'une disponibilité des professionnels.

◆ *Où organiser ces échanges en fonction des locaux de la MECS ?*

Trois espaces actuellement sont accessibles : le salon, la salle à manger ou le jardin. L'organisation d'un lieu mérite d'être pensée afin d'accueillir la famille en cohérence avec la préconisation d'un « accès libre » afin qu'elles se sentent à l'aise tout en sauvegardant les espaces des enfants et des professionnels. Un espace est inoccupé à l'entrée de la MECS et pourrait être aménagé à cet effet. D'autre part, la taille du salon permettrait d'aménager un lieu offrant une relative intimité.

L'amélioration de l'organisation des interventions à domicile, dont les dysfonctionnements ont été identifiés, passe par la mise en place de circuits formels de communication et de transmission d'informations au sein de l'équipe et avec les familles. Des moyens spécifiques seront définis et élaborés en équipe. On peut envisager une procédure d'intervention à domicile (niveau collectif) avec une grille de restitution de l'intervention par chaque professionnel (niveau individuel) retranscrite dans le dossier de la famille ainsi qu'une grille de satisfaction des bénéficiaires.

3.1.4.3. Le parcours d'un suivi centralisé à l'accueil Saint Vincent dès l'admission

De l'admission de l'enfant jusqu'à sa sortie, il n'y aura plus qu'un lieu unique d'accueil de l'enfant et de sa famille. L'ensemble des rencontres de l'enfant avec sa famille et les professionnels, se feront à l'accueil Saint Vincent.

L'intérêt du lieu unique est double :

- en termes de repères, pour la famille et l'enfant,
- en termes d'informations et d'articulation du suivi pour l'équipe où l'ensemble du dossier est désormais sur une seule MECS.

3.1.4.4. L'expression, l'information et la participation des enfants et de leurs famille : une organisation pour des droits à respecter

La place de la famille et de l'enfant dans l'organisation générale de l'établissement requiert la mise en oeuvre d'espaces de paroles et de moyens d'information afin de formaliser, dans des processus lisibles, l'expression de leurs droits.

Il s'agit de créer un espace pour débattre et se concerter entre professionnels, familles et enfants. C'est aussi un lieu pour les entendre et les écouter pour une prise en compte de leurs propositions, leurs avis et leurs choix a fortiori dans le cadre de la conduite d'un changement. Avec les salariés, ils sont acteurs de ce changement.

Il importe d'associer les parents et les enfants à toute réflexion concernant le traitement des problèmes de la vie collective de la MECS afin que les décisions prises soient adaptées, partagées et communiquées (par exemple : support d'information par panneau d'affichage pour les usagers à l'entrée de la MECS concernant la nouvelle organisation de l'accueil des familles, des bilans mensuels...).

C'est une participation collective de la famille à la vie de l'établissement et le règlement de fonctionnement en fixe les règles et les obligations faites aux usagers.

Instaurer un Conseil de la Vie Sociale (CVS),⁵⁷ obligatoire dès septembre 2004, donnera cet espace. C'est la seule instance permanente qui mettra en présence tous les acteurs représentés de la MECS. La mise en place de cette dynamique impose :

- Une décision de la direction et une information écrite aux salariés.
- Une première réunion d'information entre les cadres, les salariés et la direction.
- Une information écrite aux familles avec un questionnaire afin de recueillir leurs avis et leurs observations sur cette instance, son rôle et la place de l'utilisateur. Il est librement rempli et restitué au professionnel lors d'une intervention à domicile. Une rencontre avec la direction et les salariés précisera le fonctionnement, l'aspect réglementaire, les élections des représentants.
- L'organisation de l'élection des membres du CVS (5 au minimum) parmi les usagers (enfants de plus de 11 ans), les familles, les salariés et un représentant de l'organisme gestionnaire. Le président est élu parmi les représentants des usagers. Le directeur siège au CVS mais n'a qu'une voix consultative.

La fréquence des réunions sera trimestrielle mais en fonction des nécessités, le rythme pourra être accéléré.

⁵⁷ Loi du 2 janvier 2002 - décret d'application du 25 mars 2004.

Un compte rendu sera élaboré et diffusé dans l'ensemble des services puis envoyé à chaque famille. Par l'administrateur délégué, il sera adressé au président et au conseil d'administration de l'association.

Une communication élargie sur l'activité du CVS contribuera à créer du lien en interne impliquant l'ANEF13 au niveau local et national.

3.1.4.5. Des espaces de réflexion sur l'organisation du travail et les pratiques professionnelles

A. Un espace à mettre à profit

Il existe le jeudi après-midi un temps qui mérite d'être mis à profit comme espace de réflexion sur l'organisation du travail de l'équipe et les pratiques professionnelles avec l'ensemble de l'équipe, animé par le chef de service pendant 3 heures avec un ordre du jour et un relevé de propositions et de décisions.

◆ Je propose que ce temps soit strictement réservé, dans une première période, à l'organisation et la coordination du travail avec la formalisation des structures et outils de travail (procédures d'interventions, réorganisation des supports écrits, descriptions de poste...). Ces réunions sont au service des pratiques et des processus de travail. Ultérieurement, ce temps pourra être investi en partie par des réunions thématiques.

◆ Cependant, une fois par mois, ces heures seront un espace consacré à un travail sur l'analyse des pratiques professionnelles. Cette théorisation des pratiques pourra être éclairée par des intervenants extérieurs, des ouvrages ou des études de cas. La réunion sera animée par un formateur pendant 3 heures avec toute l'équipe.

B. Préparer les synthèses

◆ La réunion de synthèse (le jeudi matin) est un reflet de l'articulation du travail de l'équipe avec les enfants et les familles. Elle nécessite un ordre du jour et un compte rendu. Instance technique, les débats, négociations et décisions s'appuieront sur les différents outils (projet individualisé, fiche de synthèse, bilan mensuel, dossier d'admission) aux fins d'une évaluation commune de chaque situation et des axes d'intervention à définir. Cette instance de concertation et de décisions facilite la coordination de l'accompagnement de l'enfant et de sa famille, concourt à la qualité de la prise en charge et permet un ajustement permanent dans l'organisation du travail.

C. Gérer la souffrance de l'équipe et l'usure professionnelle

◆ Les réunions de régulation

En réponse à l'expression d'une demande de l'équipe, des réunions de régulation seront mises en place une fois par mois (3 heures) animées par un intervenant extérieur.

L'objectif de ces réunions est de réguler les relations de groupes et les situations de tensions ou de conflits et d'apporter un soutien psychologique à l'équipe. On peut citer quelques causes de conflits majeurs telles que *« les difficultés des populations accueillies, l'absence de références claires et de projet ou un leader d'opinions neutralisant l'expression des acteurs. L'équilibre interne de l'établissement tient à l'existence de lieux médiateurs et interfaces qui contribuent à réguler les stratégies et les comportements »*.⁵⁸

Un bilan à 6 mois permettra de mesurer la satisfaction de l'équipe, la qualité du climat social, la mobilisation de l'équipe dans la dynamique de changement.

L'existence de plusieurs types d'espaces, nécessaires, complémentaires et souhaités par l'équipe, permet de préserver les finalités de chaque instance, leur qualité et leur efficacité.

3.1.5. L'évaluation

Concernant l'évaluation dans le cadre de ce changement organisationnel, je ciblerai en priorité trois évaluations :

- L'évaluation du projet individualisé de l'enfant.
- L'évaluation de l'accompagnement à domicile de la famille.
- Une enquête de satisfaction des enfants et des familles.

Les deux premières évaluations sont élaborées chaque mois lors du bilan mensuel à partir des objectifs et des critères retenus dans la construction de ces projets. Elles concernent l'évolution de la situation de l'enfant et de sa famille et sa participation. Les éléments des réunions de synthèse les complèteront.

Ces évaluations permettent de mesurer les effets de la mise en oeuvre de la stratégie éducative de l'éducateur référent (avec l'équipe) et de la stratégie de soutien à la parentalité de la médiatrice familiale. De plus, elles sont un indicateur d'activité de l'intervention à domicile. Enfin, elles seront formalisées par un écrit et serviront de support lors de l'évaluation à quatre mois (fiche de synthèse).

⁵⁸ LEFÈVRE P. *Guide de la fonction de directeur d'établissement social et médico-social*. Paris : Dunod, 1999.

3.2. Fédérer l'ensemble des acteurs institutionnels autour d'un projet d'établissement de l'accueil Saint Vincent : une garantie de la qualité de l'accompagnement de l'enfant et de sa famille

3.2.1. Impulser et mettre en oeuvre une démarche de projet d'établissement

Une démarche de projet d'établissement est une démarche pragmatique, partagée et contingente qui impose un engagement fort de l'association et de la direction.

Cette démarche construit du sens et permet alors la mobilisation des acteurs. Elle induit des changements importants en termes de pratiques professionnelles et nécessite un accompagnement de proximité des acteurs dans le temps. Elle requiert une organisation rigoureuse avec un encadrement, une animation et un soutien des acteurs.

Dans le cadre de cette démarche, il importe d'opérer une distinction entre la conception du projet d'établissement qui correspond à l'ensemble des étapes conduisant à sa production et sa mise en œuvre, c'est à dire la réalisation des actions inscrites au projet, comme l'ont définie les auteurs de l'ouvrage « *projet d'établissement, comment le concevoir et le formaliser* ». ⁵⁹

Je ne traiterai ici que la première phase de la démarche.

◆ Le facteur temps

Référence institutionnelle, le projet d'établissement garantit la qualité des prestations et les moyens de sa mise en œuvre. Par son évaluation, il positionne l'établissement dans un véritable processus d'amélioration de la qualité.

En raison de l'indispensable réorganisation de la MECS à mettre en place dont certains éléments sont un pré-requis à la démarche de projet (l'encadrement, la coordination de l'équipe), le processus pour une formalisation du projet doit s'envisager sur une période qui permet aussi l'implication et la réflexion de chacun des acteurs. Une année me semble raisonnable. Il ne faut pas omettre le facteur temps et laisser un temps de maturation.

◆ La question du contenu

Le projet d'établissement est conçu dans le respect de la Charte associative de l'association nationale. Son contenu comprend un certain nombre d'éléments permettant d'identifier l'établissement. Mais à la question de son contenu, il me semble pertinent de

⁵⁹ BECKER J.C., BRISSONNET C., LAPRIE B. et al. *Projet d'établissement, comment le concevoir et le formaliser*. ESF, 2004, chap. 3.

mettre en perspective le diagnostic que j'ai effectué en lien avec l'ensemble des acteurs, l'utilité et le sens du projet afin de le déterminer.

Aussi, je m'attacherai à développer, en particulier, la spécificité de l'intervention de la MECS auprès des familles dans le cadre du soutien à la parentalité.

Dans l'ouvrage de Becker et coll.⁶⁰, les auteurs répondent sur la question du contenu du projet, qu'il faut chercher plutôt à mettre en évidence l'utilité de développer certains points en fonction des enjeux liés à l'élaboration du projet dans son contexte institutionnel. Cela nous permet déjà d'entrevoir les quelques idées force suivantes du projet d'établissement de l'accueil Saint Vincent :

- les finalités et objectifs du projet de l'enfant et de sa famille,
- les caractéristiques, les besoins et les attentes de la population accueillie,
- l'organisation et le fonctionnement de la MECS,
- les spécificités des modes de réponses,
- les modes d'organisation des prestations.

3.2.2. Mobiliser l'ensemble des acteurs institutionnels

La mobilisation de l'ensemble des acteurs est un préalable indispensable à l'engagement d'une démarche de projet. Celle-ci permettra à l'équipe de passer d'une culture professionnelle individuelle à une culture collective, d'une réflexion commune à une production concertée.

De plus, il me semble important de mobiliser les acteurs institutionnels autour d'un projet fédérateur d'une culture d'entreprise et d'une identité de l'accueil Saint Vincent à développer. L'image de la MECS sera valorisée et les membres de l'équipe seront porteurs de cette identité en interne comme à l'extérieur.

Plusieurs étapes sont à respecter.

3.2.2.1. Informer l'ensemble des acteurs

◆ Dans un premier temps, je prévois une réunion stratégique de direction co-animée avec l'administrateur délégué à laquelle participent des membres du comité local qu'il aura désignés ainsi que les cadres des MECS et du service d'IEMO. Cette réunion a pour objet de convaincre des nécessités de la mise en œuvre d'un processus de changement au sein de la MECS (à l'appui de mon analyse stratégique) et d'en démontrer l'intérêt et la valeur ajoutée pour l'association. La stratégie de conduite de

⁶⁰ op.cit. p 68.

projet est proposée au regard du diagnostic que j'ai posé. Elle nécessite sa validation par l'engagement politique de l'association.

◆ Puis j'organiserai une réunion générale co-animée avec l'administrateur délégué à laquelle seront associés le personnel et les cadres des trois MECS et du service d'IEMO ainsi que les membres du comité local. Cette réunion aura pour objectifs de faire part au personnel des orientations de l'association portées par la direction en présence de l'administrateur. Elle marque ma volonté de « mise en mouvement » de l'établissement dans une démarche de projet. Afin que chacun puisse s'approprier cette nécessité du changement, je pourrais proposer l'argumentation suivante étayée par :

- le bilan 2003-2004 du projet de soutien à la parentalité vu par l'équipe et la direction ainsi que les attentes de l'équipe,
- les opportunités et les atouts de l'établissement repérés lors du diagnostic réalisé,
- l'opportunité de redéfinir le projet de soutien à la parentalité avec les nouvelles admissions et de le clarifier pour l'ensemble des acteurs en interne et en externe,
- la nécessaire réorganisation de l'encadrement,
- la position réservée de la tutelle,
- le schéma départemental 2005-2009 prochainement clôturé et dans lequel le projet de la MECS devrait s'inscrire,
- le cadre réglementaire de la loi du 2 janvier 2002 et les différents outils à mettre en œuvre à la MECS (Projet Individualisé, Projet d'Établissement, Conseil de la Vie Sociale, Livret d'Accueil, Évaluation). C'est une réelle opportunité sur laquelle je pourrais m'appuyer pour impulser une mobilisation des acteurs.

Ce temps de communication vise à motiver tout en rassurant et en sécurisant l'équipe, à diminuer les zones d'incertitude et à préserver un climat social satisfaisant.

Il est indispensable que, lors de cette réunion, le personnel perçoive clairement les enjeux du projet, mes attentes et un engagement fort de ma part à leur côté dans une démarche dynamique de changement dûment argumentée. Le cadre ainsi fixé leur témoignera une réelle volonté de conduite de changement et de sa mise en œuvre.

Deux autres réunions d'information seront à envisager :

- ◆ Une réunion avec les familles et les enfants en sollicitant leur participation dans le cadre de la démarche de projet.
- ◆ Un rendez-vous à programmer avec la tutelle pour l'informer dès à présent des nouvelles orientations de l'établissement et leur proposer des réunions trimestrielles (complétées par des supports écrits réguliers) afin de les informer et de recueillir leurs observations concernant l'avancée de la démarche de projet.

3.2.2.2. Recueillir les attentes et « paroles » collectives

Je programmerai, en fonction de la demande, à l'issue de cette première réunion générale, quelques réunions d'information afin de recueillir les attentes et « la parole » collective des acteurs. Il est certes important d'expliquer mais tout autant d'entendre.

3.2.2.3. Créer une dynamique de participation

Les acteurs sont une force de réflexion et de propositions mais peuvent être aussi une force de résistance. Ils ont l'antériorité du bilan 2003-2004 et l'expérience du projet initial et de son contexte. Je m'appuierai sur la motivation affirmée de plusieurs et ils seront au cœur de la démarche de projet.

Assurer les conditions de la participation des acteurs institutionnels requiert :

- L'engagement ferme de la direction.
- Une communication de la direction aux acteurs sur l'organisation technique de la mise en œuvre de la démarche de projet puis une concertation permanente.
- L'adhésion de l'équipe à la dynamique du projet d'établissement.
- Les moyens matériels, humains et financiers nécessaires (espaces de travail réservés, encadrement, budget de formation...).

Dans ma fonction de direction, je dois veiller à garantir la participation de chacun.

Aussi, la participation des acteurs est assurée par la mise en place d'un dispositif organisationnel (comité, groupes-projet, réunions, calendrier, participants...) et une contribution collective à l'élaboration du projet d'établissement. Ce document de référence, tant attendu par tous les acteurs permettra de formaliser, de façon plus précise, l'évaluation des conditions de mise en œuvre du projet de soutien à la parentalité.

A. Comment garantir la participation des acteurs : un dispositif de conduite de projet pendant un an

J'envisage le dispositif de conduite de projet par la mise en place d'un COPIL (COMité de PILotage) et de deux groupes-projet mobilisés sur des travaux thématiques définis conjointement entre les participants et validés par le COPIL.

L'ensemble du dispositif est soutenu et accompagné par un consultant extérieur pour guider méthodologiquement les groupes-projet, aider à élaborer des documents finalisés extraits de leurs travaux, participer activement au comité de pilotage et contribuer étroitement à la rédaction du projet d'établissement. Il ne devient en aucun cas ni le concepteur, ni le pilote du projet. Il n'y a pas de délégation à ce niveau.

Dans ma fonction de direction, je reste le pilote mais bénéficie par la présence du consultant d'un regard extérieur, de son expertise dans la conduite de projet et de sa

méthodologie qui seront aussi une aide précieuse à la préparation de l'évaluation interne. Il est aussi, par ses conseils, une force de propositions.

Cependant, la prestation d'un consultant sera conditionnée par l'accord de la tutelle pour son financement. Associer la tutelle dès l'engagement de la démarche de projet permettra d'échanger et de partager suffisamment tôt nos points de vue sur les finalités de la démarche de projet et les moyens nécessaires pour y parvenir.

◆ Le Comité de Pilotage (COPIL)

Le COPIL a un rôle central dans la conduite de projet. Il a notamment pour fonction l'organisation des groupes-projet, le suivi et la validation des thèmes et de leurs travaux ainsi que la validation de la rédaction finale du projet.

Dans ma fonction de direction, en tant que pilote du projet, j'animerai le comité composé de l'administrateur délégué, du consultant, du chef de service, d'un membre du comité local, d'un membre des représentants du personnel, d'un représentant des enfants et des familles.

Il se réunit tous les mois pendant deux heures au siège de l'association les six premiers mois puis tous les deux mois.

◆ Les deux groupes-projet

Ils ont pour fonction d'impulser une réflexion collective afin d'élaborer, à partir de travaux thématiques, des documents finalisés en vue de la formalisation du projet d'établissement. Ils participent à la construction d'une intelligence collective au service des enfants et de leurs familles de la MECS et de l'association. D'où l'importance de bien faire comprendre le sens et les finalités de la démarche de projet et la place essentielle occupée par les groupes-projet.

Ils se réunissent tous les 15 jours à l'accueil Saint Vincent, en alternance, 3 heures chacun.

Ils sont composés des membres de l'équipe avec les différentes catégories professionnelles, d'enfants et de familles et éventuellement de personnes ressources extérieures invitées. Ils sont animés par le chef de service. Cette animation des groupes est pour lui une opportunité de formation-action en termes de management et de conduite de réunion.

◆ Des réunions mensuelles entre le chef de service et le consultant permettent de faire un recadrage sur les travaux et leur méthodologie. Le consultant est la pierre angulaire de ce dispositif.

Les groupes-projets pourraient travailler sur les thèmes suivants :

- Les finalités et objectifs du projet individualisé de l'enfant et de sa famille.
- Les caractéristiques, les besoins et les attentes de la population accueillie.
- Les spécificités des modes de réponses de la MECS : l'accompagnement à domicile de la famille et le soutien à la parentalité.
- Les outils à mettre en œuvre au service du bénéficiaire : le projet individualisé de l'enfant et le projet d'accompagnement de la famille (outils individuels), le livret d'accueil avec le règlement de fonctionnement (outils collectifs).

Ultérieurement, un travail sur l'élaboration d'un outil d'évaluation sera mis en œuvre dans les groupes-projet avec le soutien méthodologique du consultant en vue de la réalisation obligatoire d'une auto-évaluation.⁶¹

Les travaux peuvent être formalisés sous forme de fiche-projet en partant d'un diagnostic partagé.

En apportant leur contribution au collectif, l'ensemble des acteurs se trouvera valorisé dans ses performances individuelles, encouragé et responsabilisé dans l'initiative et la créativité. C'est reconnaître des compétences à la famille.

B. Où garantir la participation des acteurs dans le cadre de l'élaboration du projet d'établissement ?

Dans le cadre de la démarche de projet d'établissement, la participation des acteurs institutionnels est assurée sous différentes formes.

- ❑ L'association nationale par la voix de son président décide l'engagement de la démarche de projet. Le président et le conseil d'administration sont informés régulièrement par l'administrateur délégué dans son rôle de courroie de transmission ainsi que par le document de synthèse bimestriel réalisé au niveau de la direction. Ils valident la rédaction finale du projet.
- ❑ L'administrateur délégué participe au COPIL, aux réunions avec la tutelle et éventuellement au CVS (si élu). Il suit l'avancée des travaux et participe à la validation du document final.
- ❑ Les membres du comité local dont un participe au COPIL et un autre au CVS (si élu). Le comité local, dans sa fonction de conseil, peut apporter sa contribution notamment dans l'articulation du projet avec ce qui est notre référence au projet associatif, à savoir la Charte de l'association nationale ainsi que ses orientations. Le comité et l'administrateur délégué occupent une place importante en terme de

⁶¹ Loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale : *obligation d'une auto-évaluation tous les 5 ans au sein des établissements sociaux et médico-sociaux.*

lien au sein de cette association déconcentrée et auprès des partenaires de proximité.

- ❑ Le directeur conduit la démarche de projet. Il anime le COPIL et participe au CVS. Avec l'aide du consultant, il garantit la rédaction finale du projet.
- ❑ Le consultant, en tant qu'expert, aide à la conception du projet d'établissement auprès de la direction et du chef de service. Il participe activement au COPIL.
- ❑ Les salariés dont certains participent au COPIL, dans les groupes-projet et au CVS.
- ❑ Les enfants et les familles dont certains participent au CVS, au COPIL et dans les groupes-projet.
- ❑ Les personnes ou structures-ressources extérieures invitées lors de certaines réunions des groupes-projet (établissement ayant déjà mis en place un des outils à élaborer, service intervenant à domicile auprès de familles en difficultés...).
- ❑ La tutelle, lors des réunions trimestrielles avec l'administrateur et la direction pour les informer et recueillir leur avis sur l'avancée de la démarche de projet.
- ❑ Les membres du CVS sont obligatoirement consultés lors de l'élaboration du projet d'établissement et de sa rédaction finale. Informés par la direction de la démarche de projet lors d'une réunion du CVS, ils sont destinataires du document de synthèse bimestriel des COPIL, consultés pour avis et observations.

3.2.2.4. Conduire et animer l'équipe

Par délégation du directeur, le chef de service anime l'équipe au quotidien.

Il met en œuvre les orientations définies par la direction dans le cadre de la démarche de projet en exprimant les mêmes intentions de donner un cadre dans un climat de sérénité et d'exigence de qualité auprès de l'équipe. Il assure la conduite et l'animation des réunions hebdomadaires le jeudi où il fait le lien entre expérience et démarche de projet.

Il accompagne l'équipe dans cette démarche, en cohérence avec l'animation globale de celle-ci (dispositif d'organisation de la démarche, réunions sur les pratiques...) et lui apporte sa contribution à la dimension diagnostique du projet d'établissement.

Il est chargé de mettre en place des espaces de travail et de réflexion, mettant en valeur les savoir-faire où la participation de chacun est sollicitée. C'est engager l'équipe dans une pensée de l'action et l'aider à porter un regard sur l'agir.

Il veillera à valoriser leur engagement et cherchera à les convaincre sur le gain collectif. Ce sont des leviers pour l'implication de l'équipe à l'élaboration du projet.

3.2.3. Communiquer en interne sur les étapes de la démarche de projet

Une communication régulière à l'ensemble des acteurs de l'institution est garantie par la direction (et le COPIL) concernant l'avancée des travaux des groupes-projet, les thèmes précis traités et les propositions faites au COPIL.

Un plan de communication sur les étapes de la démarche de projet est prévu dès la réunion stratégique de direction et je prévois les supports d'information suivants :

- Les comptes rendus des travaux après validation du COPIL diffusés à l'ensemble des acteurs engagés dans la démarche de projet.
- Un document de synthèse des COPIL bimestriel sur les avancées de la démarche de projet que je publierai. Il sera adressé aux membres de l'association, à l'ensemble du personnel, à la tutelle et affiché à l'entrée de la MECS pour les enfants et les familles (panneau d'affichage).
- Une réunion trimestrielle avec la tutelle et l'administrateur délégué.
- Des restitutions orales en réunion institutionnelle permettront de renforcer la communication avec l'ensemble du personnel des trois MECS et de l'IEMO.

De plus, le projet sera promu auprès de l'association nationale lors des réunions de directeurs, lors des réunions de direction et du comité local et auprès des bénéficiaires lors du CVS.

3.2.4. Promouvoir à l'extérieur le projet de soutien à la parentalité

La consolidation du projet de soutien à la parentalité de l'accueil Saint Vincent permettra de le promouvoir.

La mise en mouvement de l'établissement par la démarche de projet sera l'opportunité d'assurer la promotion et la communication externes sur le projet.

La promotion sera réalisée auprès des partenaires après une avancée de plusieurs mois de la démarche, gage d'une maturité d'élaboration des contours du projet par les acteurs institutionnels. Elle contribue à poser les bases d'un travail en réseau. Une première rencontre, avec les magistrats, les services sociaux de l'ASE et les inspecteurs, les services de la PJJ, un élu du secteur, des partenaires de l'éducation nationale et des centres de santé avoisinants, sera organisée par la direction sur le site avec toute l'équipe, son chef de service et des membres de l'association.

La remise à jour de la plaquette de l'ANEF13 sera un support écrit facilitateur de communication externe.

3.2.5. L'évaluation : promoteur d'une dynamique de changement

◆ L'évaluation du projet d'établissement

Après l'élaboration et la formalisation du projet d'établissement de l'accueil Saint Vincent, l'évaluation de celui-ci, après un an, comprendrait :

- L'évaluation de la pertinence des objectifs fixés en terme de faisabilité.
- L'évaluation des dispositifs d'actions mis en place notamment les procédures de travail et d'organisation des interventions à domicile, la participation des familles dans le cadre de la démarche de projet, le fonctionnement du CVS, l'organisation des espaces de réflexion, les coûts des nouvelles mesures dans le cadre de la démarche de projet.
- L'appréciation de leurs effets dans une perspective d'optimisation de l'accompagnement de l'enfant et de sa famille.

Un ajustement annuel du projet d'établissement y sera annexé.

L'évaluation des projets individualisés de l'enfant et des projets d'accompagnement des familles contribueront à l'évaluation du projet d'établissement et le chef de service veillera à leurs mises en oeuvre. L'évaluation du projet d'établissement est pilotée par la direction. Véritable démarche participative associant tous les acteurs institutionnels, l'évaluation du projet porte à la fois sur le sens, les objectifs, les moyens et les impacts constatés.

Démarche qualitative, la démarche de projet permet d'inscrire la MECS dans une dynamique au long cours d'amélioration de la qualité. C'est une stratégie d'investissement à long terme.

◆ L'auto-évaluation

L'auto-évaluation fait partie intégrante du projet d'établissement et il constitue son ancrage. La construction du projet constitue la base de cette évaluation.

L'évaluation de la qualité des activités et des prestations offertes au sein de l'établissement est obligatoire tous les 5 ans au regard de la législation actuelle (procédure à satisfaire avant le 1 janvier 2007).⁶²

Dans le cadre de la réalisation de cette évaluation interne, je proposerai en priorité, avec les conseils du consultant, la préparation d'une méthodologie pour la construction d'un outil d'évaluation (référentiel personnalisé à l'établissement ...). Ce sera l'objet de futurs travaux pour les groupes-projet. Cet outil pourrait être une base de travail pour les deux autres MECS.

⁶² Loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.

3.2.6. Approche financière de la prestation du consultant et d'un outil promotionnel

◆ La remise à jour de la plaquette de l'ANEF13

L'estimation prévisionnelle du budget à prévoir pour les frais d'imprimerie s'élève à **2 000€** environ.

◆ La prestation du consultant

Le nombre de réunions calculé en nombre de journées d'interventions s'élève à 12 jours sur l'année. Le montant de la prestation est estimé à **1 000€/jour** soit 12 000€ sur l'année. Il comprend la production de documents finalisés issus des travaux des groupes, les supports méthodologiques et l'aide à la production définitive.

Son financement pourrait être assuré par une subvention du Conseil général et/ou le fonds de formation. Il nécessiterait d'être soumis à l'administrateur délégué et négocié avec la tutelle. Mais cependant, c'est un budget qui semblerait conforme à ce qui se pratique au sein de l'ANEF13 eu égard à des interventions similaires (et outils) réalisés antérieurement.

3.3. Manager les compétences

Le management des compétences ou comment mobiliser l'équipe en utilisant différents leviers de motivation.

Manager les compétences, c'est inscrire l'établissement dans une dynamique globale que j'impulserai autour des qualifications, du développement des compétences et de réflexions sur les pratiques professionnelles notamment autour de la parentalité. La compétence pose la question de l'efficacité recherchée et celle-ci nous renvoie à la loi du 2 janvier 2002 avec l'obligation d'évaluer et donc d'une efficacité attendue.

Mettre en œuvre le management des compétences nécessite un engagement fort de la direction, soucieuse de mobiliser efficacement les ressources dont elle dispose dans l'établissement, dans une volonté à faire partager par l'ensemble du personnel.

Plusieurs dimensions du management présentées sont à lire en interaction et concernent aussi bien le chef de service que les membres de l'équipe.

3.3.1. Une politique globale de formation à mettre en œuvre

La formation et le développement des compétences sont des moyens permanents de lutte contre la résistance au changement et à l'usure professionnelle.

En m'appuyant sur le bilan 2003-2004 de l'accueil Saint Vincent réalisé par l'équipe et la direction de l'ANEF13, j'observe qu'il n'y a pas de politique volontariste sur le développement des compétences.

Il ne s'agit pas tant de renforcer les qualifications de l'équipe mais plutôt de développer les compétences individuelles et collectives autour de la parentalité en motivant l'équipe dans l'acquisition de connaissances ou d'autres ressources contribuant à ce

développement. La mobilisation sera d'autant plus forte que les salariés seront valorisés et reconnus dans leur travail. Le rôle du chef de service est capital et il en est de sa responsabilité auprès de l'équipe.

La mise en oeuvre effective du respect des droits des usagers suppose pour chaque membre de l'équipe une connaissance précise de ce que la loi préconise. Une formation collective sur cette thématique devrait être mise en place.

3.3.1.1. Motiver l'équipe sur l'acquisition de connaissances

C'est une des dimensions du management des compétences et cette question se pose aussi bien à un niveau individuel que collectif.

Dans la perspective d'un démarrage rapide de plusieurs actions avec le chef de service, je proposerai :

- D'utiliser les espaces de réflexion et de s'appuyer sur les réunions hebdomadaires de travail pour cheminer avec les membres de l'équipe sur le sens de l'acquisition de connaissances afin de faire émerger leurs besoins par une valorisation de leurs acquis.
- D'exploiter, dans ces espaces, les situations de travail aux fins d'apprentissages collectifs, c'est la logique de l'organisation apprenante.
- De favoriser l'accueil de stagiaires.
- D'organiser la rencontre d'équipes intervenant à domicile auprès de familles.

De plus, le chef de service proposera des thèmes de réflexion, des participations à des rencontres ou à des colloques sur la problématique de la famille en lien avec le projet. Il invitera l'ensemble de l'équipe à consulter le catalogue des formations de l'ANEF13 et ceci fera l'objet d'un échange en réunion de coordination.

Dans un second temps, on pourrait envisager de présenter le projet de soutien à la parentalité à d'autres établissements ainsi qu'à des instituts de formation en travail social.

3.3.1.2. Donner les moyens d'acquérir de nouvelles compétences

Dans une fonction de direction, il est de ma responsabilité d'avoir une évaluation précise, à titre individuel et collectif, du niveau des compétences du personnel et de l'adéquation de celles-ci au poste occupé et à la mission de l'établissement. Ces niveaux sont appréciés par des entretiens d'évaluation partagée. Il importera ensuite de donner à l'équipe les moyens de développer de nouvelles compétences (requisés, attendues, souhaitées) par différentes ressources telles que la formation, l'apprentissage, la mutualisation des connaissances et des savoir-faire ainsi que d'assurer un accompagnement de l'évolution professionnelle du salarié.

◆ La compétence collective et l'entreprise apprenante : la qualité de l'interaction

La compétence collective ne peut se réduire à une somme de compétences individuelles. Elle dépend largement de la qualité des interactions qui s'établissent entre les compétences des membres de l'équipe. Elle se construit notamment dans l'expérience accumulée, la coopération et la mise en cohérence des pratiques professionnelles. L'organisation, au service du développement des compétences, est dite apprenante lorsqu'elle permet d'apprendre de l'expérience, nommant ce que l'on fait en passant de l'individuel au collectif.

◆ L'évaluation des compétences

Les entretiens d'évaluation partagée trouvent ici tout leur sens dans le cadre d'une démarche de changement au sein de la MECS afin de mobiliser les membres de l'équipe en se projetant dans l'avenir, d'évaluer les compétences de chacun ainsi que la mise en évidence de leurs besoins et de leurs attentes en termes de formation notamment. C'est aussi le point de départ de l'accompagnement de l'évolution professionnelle du salarié.

Je lancerai leur mise en route avec le chef de service, formé à ce titre, à qui je délèguerai son organisation complète.

Cette évaluation partagée passe par l'élaboration préalable de descriptions de poste. Outil de management, les descriptions de poste sont une des bases de la gestion des compétences. Elles fournissent une information claire et complète sur la nature des responsabilités et délégations confiées au salarié et décrivent ses missions, ses activités principales et ses relations hiérarchiques. Elles donnent de la cohérence entre les salariés clarifiant les places et les rôles de chacun. Aucune description de poste n'existe à l'ANEF13.

◆ Des actions de formation

Selon P.Lefèvre « *la formation permet de créer le lien entre les besoins de l'entreprise ou de l'institution et les besoins des personnes* ». ⁶³

Dans l'attente de l'expression de demandes individuelles de formation, c'est avec les propositions du chef de service qu'un calendrier des actions de formation sera établi en réunion de cadres et prévu au prochain PAUFF de l'ANEF13 après consultation du comité d'entreprise. L'objectif général de ces actions pour l'accueil Saint Vincent sera d'accompagner le changement et de soutenir l'équipe.

⁶³ op.cit. p.67.

J'envisagerai, en concertation avec le chef de service, plusieurs formations collectives selon les éléments du diagnostic effectué en respectant les contraintes suivantes :

- le budget nécessaire,
- leur inscription prévue au PAUFF 2005.

Par ordre de priorité, ces formations seraient :

- Une formation sur l'analyse des pratiques, formation-action de 10 réunions/an.
- Une formation à thèmes autour de la parentalité de 6 demi journées sur un an.
- Une journée d'information concernant la loi du 2 janvier 2002 et les nouvelles lois relatives à l'enfant, la famille et les droits des usagers (à faire avec les deux autres MECS).
- Une formation sur la conduite d'entretien et de réunion (2 jours), formation individuelle pour le chef de service. Elle sera valorisante dans sa pratique de management. En raison de ses nouvelles fonctions, une formation complémentaire pourra lui être proposée après une évaluation partagée précisant ses besoins en terme de connaissances et de compétences attendues.

Ces 6 journées de formation ainsi que les réunions de formation-action sur l'analyse des pratiques pourraient s'organiser dès le premier semestre 2005.

Je conçois l'ensemble de ces formations non comme une somme de formations individuelles mais comme une formation d'équipe pour un projet d'équipe.

3.3.1.3. Prévoir le financement des actions de formation

◆ Les actions de formation représentent au total 6 journées et une formation-action de 10 réunions par an sur l'analyse des pratiques.

L'estimation prévisionnelle du montant des dépenses à engager en matière de formation s'élève à 6 journées x 1000€ = **6 000€**.

Il sera soumis au comité d'entreprise et à l'administrateur délégué dans le cadre de la présentation du plan de formation prévisionnel en fin d'année.

◆ Deux espaces (réunions de régulation et réunions d'analyse des pratiques) sont animés par des prestataires extérieurs et représentent chacun 10 réunions/an de 3 heures.

L'estimation prévisionnelle du montant des honoraires s'élève à environ 100€/heure soit pour 60 heures, un montant estimé à **6 000€**.

Cependant, le financement du prestataire assurant les réunions d'analyse des pratiques pourrait être intégré dans le PAUFF 2005 au titre de la formation professionnelle continue.

3.3.2. Mobiliser les membres de l'équipe par la mutualisation des connaissances et des savoir-faire

La mutualisation des connaissances et des savoir-faire s'organise à deux niveaux.

◆ Entre la médiatrice familiale et les autres membres de l'équipe autour de la parentalité,

Elle s'articule autour de quatre pôles :

- La participation de la médiatrice à un groupe-projet sur les concepts de la parentalité.
- Des temps en réunion de synthèse préparés par la médiatrice lors d'évènements particuliers avec une famille.
- Un support écrit concernant l'activité et l'accompagnement des familles par la médiatrice (contribution au projet d'accompagnement).
- Une sélection d'articles par la médiatrice et des compte rendus de colloques.

◆ Au sein de l'équipe

C'est un partage d'expériences et un enrichissement mutuel portés par les échanges collectifs et les débats dans les instances de travail ainsi que par le biais de l'articulation d'un travail concerté entre chaque professionnel. La formalisation de structures et d'outils de travail favorisera une meilleure appréciation des savoir-faire des uns et des autres.

En conclusion, cette stratégie de mobilisation des acteurs permettra de travailler sur différents leviers de motivation induisant une reconnaissance et une valorisation des acteurs institutionnels. Elle vise à développer la professionnalisation de l'équipe, à améliorer le savoir-faire et le savoir-être individuel et collectif.

3.3.3. L'évaluation

◆ L'évaluation des actions de formation se fera à trois niveaux :

- des objectifs pédagogiques,
- des objectifs professionnels (appréciation des résultats en terme d'amélioration des compétences),
- des objectifs d'évolution de la MECS (mesure des effets sur le terrain à un niveau individuel et collectif).

◆ L'évaluation des actions de mobilisation

Afin d'apprécier par des données objectives les effets de la mise en œuvre des actions, je retiendrai quelques indicateurs de réussite et notamment la participation du personnel aux réunions, la production collective, la qualité et la pertinence des projets individualisés.

◆ L'évaluation des compétences

Elle sera réalisée notamment dans le cadre des entretiens d'évaluation partagée.

Conclusion de la troisième partie

Convaincue et soucieuse de la nécessaire implication de l'ensemble des acteurs pour améliorer la qualité et l'efficacité de l'accompagnement de l'enfant et de sa famille, j'ai choisi, dans ma fonction de direction, d'impulser une dynamique de changement au sein de la MECS en proposant de mettre en œuvre une démarche de projet. Elle nécessite en parallèle de mener un indispensable changement organisationnel afin d'instaurer et de formaliser des structures de travail au sein de l'équipe. L'évolution des pratiques professionnelles et la recherche de qualité au service de l'utilisateur exigent la mise en place de moyens. Aussi, j'envisagerais, dans le cadre du développement des compétences, différentes orientations, leviers de mobilisation, qui doivent permettre aux acteurs d'accroître leur professionnalisation.

L'ensemble de ces actions, inscrites dans le temps, favorisera la construction collective du changement et contribuera à la consolidation du projet de soutien à la parentalité.

CONCLUSION

La place de la famille auprès de l'enfant et le respect de ses droits sont des enjeux de société au cœur des grandes questions citoyennes d'aujourd'hui.

En raison de ses retentissements, le renforcement de la parentalité au sein d'un établissement dédié à la protection de l'enfance, requiert l'intervention de son directeur, garant, par sa fonction, de l'expression des droits de la famille et de la qualité du lien avec l'enfant.

C'est dans une volonté affirmée d'étayage des fonctions parentales que l'accueil Saint Vincent de l'ANEF¹³ a focalisé son action sur la parentalité dans un but de restauration des liens de l'enfant avec sa famille. Mais les pratiques professionnelles traditionnelles s'en trouvent bousculées. Le travail avec les familles nécessite au préalable un changement de regard porté sur elles, une réflexion sur les droits et les devoirs de l'enfant et de sa famille et un travail de construction d'une alliance.

Les compétences professionnelles et leur développement sont questionnés. Seule une construction sereine et étalée dans le temps pourra permettre d'amorcer une mutation en profondeur des pratiques et l'évolution vers une nouvelle culture professionnelle.

La définition d'une stratégie s'impose au directeur pour donner à l'équipe les moyens humains, matériels et financiers pour accompagner cette évolution des mentalités et des pratiques.

Il s'agit, pour lui, d'impulser une dynamique collective qui cherche l'adhésion de chaque intervenant, à son niveau de responsabilité, dans l'objectif d'une optimisation de l'accompagnement et du respect des droits de l'enfant et de la famille.

Le directeur est garant de la qualité de l'accompagnement et de l'offre de services. Cette fonction appelle, de sa part, une vigilance toute particulière au regard de l'évaluation des projets de l'enfant et de sa famille et de l'efficacité des processus mis en œuvre.

Il est aussi le dépositaire de la qualité du lien, un lien à travailler avec tous les acteurs institutionnels. Ce lien qui rattache l'enfant à sa famille, les usagers à l'équipe, l'équipe à une entreprise et le directeur aux partenaires. Ce lien est la condition de l'alliance.

Sans reconnaissance de l'autre, sans valorisation des compétences de chacun, il n'y a pas de lien possible de surcroît dans des situations dans lesquelles il s'est souvent délité. Ce lien est sûrement le plus difficile à créer dans le cadre du plan stratégique que j'ai proposé.

La mise en mouvement de l'établissement dans une démarche de changement sous-tend l'articulation nécessaire entre les valeurs, la Charte associative, les finalités du projet d'établissement, les missions confiées au directeur et les intérêts des différents acteurs (enfants, familles et professionnels). Elle permettra de passer du projet visée à l'élaboration d'un projet partagé, d'un projet programme.

Dans une perspective de développement de l'ANEF13, la consolidation de ce projet de soutien à la parentalité est un enjeu important.

La mise en mouvement de l'accueil Saint Vincent dans un processus de changement, notamment par la démarche de projet, permettra au directeur d'être un précurseur pour les autres établissements et services de la section des Bouches-du Rhône. Ce processus représente un véritable défi pour l'association.

Pour perdurer, ce projet renouvelé, qui demande une mobilisation soutenue des acteurs, exigera du directeur un engagement persévérant et une grande vigilance.

Les premiers effets de mon travail, certes modeste, me confortent dans l'avancée possible vers une consolidation du projet de soutien à la parentalité dans la continuité du projet fondateur.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

ALECIAN S., FOUCHER D. *Le management dans le service public*. Paris : Éditions d'organisation, deuxième tirage 2003. 443 p.

BAUDURET J.-F., JAEGER M. *Rénover l'action sociale et médico-sociale*. Paris : Dunod, 2002. 322 p.

BECKER J.C., BRISSONNET C., LAPRIE B et al. *Projet d'établissement, comment le concevoir et le formaliser*. ESF, 2004. 183 p.

BERGER M. *L'échec de la protection de l'enfance*. Paris : Dunod, 2003. 252 p.

BOUTIN G., DURNING P. *Les interventions auprès des parents*. Paris : Dunod, 1999. 201 p.

CAMBERLEIN P. *Guide juridique et administratif de l'action sociale et médico-sociale*. Paris : Dunod, 2001. 441 p.

CYRULNIK B. *Un merveilleux malheur*. Paris : Poches Odile Jacob, 2002. 218 p.

FLANDRIN J.-L. *Familles*. Paris : Seuil, 1995. 332 p.

GACON D. *Communiquer dans les institutions sociales et médico-sociales*. Paris : Dunod, 2002. 339 p.

LEFÈVRE P. *Guide de la fonction directeur d'établissement social et médico-social*. Paris : Dunod, 1999. 299 p.

LOUBAT J.-R. *Élaborer son projet d'établissement social et médico-social*. Paris : Dunod, 1997. 260 p.

MANCIAUX M., GABEL M. *Enfances en danger*. Paris : Fleurus, 1997. 773 p.

MIRAMON J.-M. *Manager le changement dans l'action sociale*. Rennes : ENSP, 2001. 105 p.

NEIRINCK C. Parenté et parentalité. In *Lien familial, lien social*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 2003. 220 p.

PETITOT F., GAVARINI L. *La fabrique de l'enfant maltraité*. Toulouse : Érès, 1998.

SAVOURNEY M. *Re-crée les liens familiaux*. Lyon : La chronique Sociale, 2002.

VERDIER P. *Guide de l'aide sociale à l'enfance*. Paris : Dunod, 2001. 462 p.

RAPPORTS

BIANCO J-L., LAMY P. *L'aide à l'enfance demain*. Paris ; La documentation française, 1980.

CATHALA B., NAVES P. *Accueils provisoires et placements d'enfants et d'adolescents : des décisions qui mettent à l'épreuve le système français de protection de l'enfance et de la famille*. Ministère de la justice, juin 2000, tome 1.

DUPONT-FAUVILLE. *Pour une réforme de l'aide sociale à l'enfance*. ESF, 1972.

MARTIN C. *La parentalité en questions*. Rapport pour le haut conseil de la population et de la famille, avril 2003.

NAVES P. *Pour et avec les enfants et adolescents, leurs parents et les professionnels : contribution à l'amélioration du système français de la protection de l'enfance et de l'adolescence*. Ministère délégué à la famille, juin 2003.

ROMEO C. *L'évolution des relations parents-enfants-professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance*. Ministère Délégué à la famille, à l'enfance et aux personnes handicapées, octobre 2001.

REVUES

L'autorité parentale. *ASH*, supplément au n°2289, décembre 2002.

ANTHEA. *Entre protection de l'enfant et droit des familles, rupture ou maintien des liens*. Actes du colloque, mai 2003.

CYES-CIRDD. Approche thématique sur la parentalité. Yvelines : mai 2003 [mise à jour mai 2004]. Disponible sur Internet : <http://www.cyes.info/themes/parentalite/>

DELECOURT D. *Essai de conceptualisation du terme parentalité*. CYES-CIRDD. Yvelines : mai 2003. Disponible sur Internet : <http://www.cyes.info/themes/parentalite/>

LOUBAT JR. Il faut faciliter les relations entre les parents et les maisons d'enfants à caractère social. *Lien Social*, février 2001, n°565.

LOUBAT JR. L'évaluation de la qualité dans les établissements sociaux et médico-sociaux. *Lien Social*, septembre 2004, n°719.

MANGIN C. Pour le droit de vivre en famille. *Journal du Droit des Jeunes*, novembre 2001, n°209.

NAVES P., BERGER M. Regards croisés sur «un dispositif inefficace». *ASH*, janvier 2004, n° 2341.

Dire les maltraitances. *CREAI*, numéro spécial, novembre 2002.

TRÉMINTIN J. Les groupes de parole pour les parents. *Lien Social*, septembre 2001, n°589.

TRÉMINTIN J. Faut-il des parents à tout prix ? *Lien Social*, janvier 2004, n°693.

Liste des annexes

<u>ANNEXE I</u>	LA PLACE DES DIRIGEANTS DE L'ANEF13
<u>ANNEXE II</u>	SYNTHÈSE DES ESPACES DE RÉFLEXION ET DE TRAVAIL
<u>ANNEXE III</u>	TABLEAU D'ORGANISATION DES ESPACES DE RÉFLEXION ET DE TRAVAIL
<u>ANNEXE IV</u>	LE PROJET ÉDUCATIF INDIVIDUALISÉ (fiche d'admission de l'accueil Saint Vincent)

ANNEXE I

LA PLACE DES DIRIGEANTS DE L'ANEF13

Localement, on distingue trois dirigeants : l'administrateur délégué, le comité local et le directeur.

Un manuel des procédures de l'association sur le rôle des dirigeants, annexé aux statuts de l'association, définit leurs attributions et fonctions.

◆ L'administrateur délégué

Il a une fonction de président de la section locale, délégué par le conseil d'administration de l'association pour en assurer la responsabilité, sous la supervision du président. L'exercice de cette fonction implique :

- La connaissance des projets pédagogiques proposés par le directeur, leur approbation après vérification de leur conformité aux orientations définies par le conseil d'administration.
- L'information au président sur les activités de la section et leur évolution.
- La responsabilité des moyens en personnel, en qualité de représentant de l'employeur (décisions des embauches et des licenciements sur proposition du directeur...).
- La présidence des réunions avec les représentants du personnel (ou délégation au directeur).
- L'approbation des plans de formation.
- Le contrôle et la gestion financière de la section, la négociation du budget auprès des autorités de tutelle.
- La représentation de l'association auprès des autorités locales en dehors des relations courantes assurées par le directeur.

◆ Le comité local

Chaque section doit être pourvue d'un comité local composé de membres actifs de l'association. Celui-ci a un rôle de conseil et d'assistance auprès de l'administrateur et du personnel de la section.

Son fonctionnement et sa composition sont laissés à l'initiative de l'administrateur. Il n'a aucun pouvoir de décision. Le directeur est invité à ses réunions qui se tiennent une fois par trimestre. Il est peu actif dans les Bouches-du-Rhône.

◆ Le directeur

Le directeur est placé sous l'autorité hiérarchique de l'administrateur délégué. Au regard du manuel des dirigeants de l'ANEF, la fonction de directeur est définie sur la base de la circulaire du ministère de la justice et de la santé du 26 février 1975 concernant le secteur de l'éducation surveillée et de la santé.

Le directeur assure une fonction d'animation et de direction technique. Il dirige et anime l'ensemble du personnel salarié de la section locale de l'association. Il est responsable de la mise en œuvre des projets éducatifs. Les projets, proposés par lui, sont élaborés en concertation avec les différents acteurs (salariés de l'association, partenaires publics ou privés...). Il anime et coordonne les travaux d'études et de recherche de l'équipe éducative.

Ses autres fonctions assurées sont celles d'administration et de gestion (administration générale et du personnel, gestion financière de la section).

Le directeur assure la bonne marche de la section dans le cadre de la politique fixée par l'association et en concertation avec le président de section. Il assure les relations entre l'ANEF¹³ et la tutelle, la liaison entre l'administrateur et les instances représentatives du personnel. Il exerce une autorité hiérarchique sur le personnel et assure son administration.

Il est responsable de la gestion financière de la section.

Les directeurs des douze sections sont réunis quatre fois par an au siège de l'association par le conseil d'administration et le président pour faire le point sur la vie des sections. Il n'y a pas d'échanges particuliers concernant les nouveaux projets.

ANNEXE II

SYNTHÈSE DES ESPACES DE RÉFLEXION ET DE TRAVAIL

1. Des réunions conjoncturelles

1.1. Les réunions des groupes-projets

Les groupes-projet ont pour fonction de contribuer à l'élaboration du projet d'établissement, d'élaborer des documents finalisés en vue de la formalisation du projet d'établissement à partir de travaux à thèmes définis et de les proposer au COPIL.

Ils sont, par leur réflexion et leur production, la construction d'une intelligence collective au service des enfants et de leurs familles de la MECS et de l'association. Dans la démarche de projet, une place essentielle est occupée par ces groupes.

Ils se réunissent tous les 15 jours à l'accueil Saint Vincent, en alternance, 3 heures pour chaque réunion.

Ils sont composés des membres du personnel (avec les différentes catégories professionnelles), d'enfants et de familles et éventuellement de personnes-ressources extérieures.

Ils sont animés par le chef de service. Une aide méthodologique est apportée par le consultant.

1.2. Le Comité de PILotage

Le COPIL a un rôle central dans la conduite de projet.

Il a pour fonction notamment l'organisation des groupes-projet, le suivi et la validation des thèmes et de leurs travaux ainsi que la validation de la rédaction finale du projet.

Il est composé du directeur, de l'administrateur délégué, du consultant, du chef de service, d'un membre du comité local, d'un membre des représentants du personnel, d'un représentant des enfants et des familles.

Il se réunit tous les mois (2 h) au siège pendant 6 mois puis tous les 2 mois.

2. Des réunions permanentes

2.1. Les réunions de synthèse

La réunion de synthèse (le jeudi matin) est le reflet de l'articulation du travail de l'équipe avec les enfants et les familles. Elle nécessite un ordre du jour et un compte rendu. Instance technique, les débats, les négociations et les décisions s'appuient sur les différents outils (projet individualisé, fiche de synthèse, bilan mensuel, dossier d'admission) aux fins d'une évaluation commune de chaque situation et des axes d'intervention à définir.

Cette instance de concertation et de décisions facilite la coordination de l'accompagnement de l'enfant et de sa famille, concourt à la qualité de la prise en charge et permet un ajustement permanent dans l'organisation du travail.

Elles sont animées par le chef de service et composées de toute l'équipe.

Les réunions ont lieu toutes les semaines (3 h) le jeudi matin.

2.2. Les réunions de coordination et d'organisation

Cet espace est strictement réservé, dans une première période, à l'organisation et à la coordination du travail avec la formalisation de structures et d'outils de travail (procédures d'interventions, réorganisation des supports écrits, descriptions de poste...). Ces réunions sont au service des pratiques et des processus de travail.

Elles sont animées par le chef de service et composées de toute l'équipe.

Les réunions ont lieu toutes les semaines (3 h) le jeudi après midi.

Ultérieurement, ce temps sera investi en partie par des réunions à thèmes, par exemple.

Une fois par mois, ces heures constituent un espace réservé à l'analyse des pratiques professionnelles.

2.3. Les réunions d'analyse de pratiques

Elles sont centrées sur les modalités techniques et éthiques de l'intervention sociale. Cette théorisation des pratiques pourra être éclairée par des intervenants extérieurs, des ouvrages ou des études de cas.

Elles sont animées par un intervenant extérieur (formateur) et composées de toute l'équipe.

Les réunions ont lieu tous les mois (3 h) le jeudi après-midi.

2.4. les réunions de régulation

Elles ont pour fonction de réguler les relations de groupe et les situations de conflits ou de crise, de gérer la souffrance de l'équipe et prévenir l'usure professionnelle.

Elles sont animées par un intervenant extérieur (formateur) et composées de toute l'équipe.

Les réunions ont lieu tous les mois (3 h).

2.5. Les réunions de direction

Elles sont un lieu d'examen des priorités, de régulation des dysfonctionnements, de réflexion collective et de communication entre les services de l'ANEF¹³.

Elles sont animées par le directeur et composées de tous cadres.

Les réunions ont lieu tous les 15 jours (3 h).

3. Des réunions institutionnelles

3.1. Les réunions institutionnelles

◆ Des réunions trimestrielles des 3 MECS et de l'IEMO

Ces réunions sont d'une durée de 2 heures avec le personnel des trois MECS et de l'IEMO, organisée et animée par la direction ou un des chefs de service désigné en cas d'absence. Elles ont lieu à Clos Fleuri, en raison de l'espace disponible.

Ce sont des réunions d'information et d'échanges, d'organisation générale et de cadrage entre la direction et les équipes. Elles permettent en réunissant l'ensemble des professionnels du même secteur de recevoir les mêmes informations au même moment. C'est une opportunité pour parler de l'association, de ses projets en cours et à venir, de ses valeurs et développer le sentiment d'appartenance, son rattachement à un ensemble. La MECS Saint Vincent en a particulièrement besoin.

Chacun travaillant différemment dans des structures différentes, c'est indirectement donner à tous la possibilité de porter un autre regard sur les collègues et de faire évoluer les pratiques professionnelles.

◆ Une réunion annuelle avec l'ensemble du personnel de l'ANEF13

Il me paraît important qu'une fois par an l'ensemble du personnel soit réuni afin de décroïsonner les services et que chaque service puisse présenter son bilan de fin d'année et ses projets. C'est aussi un moyen pour rattacher chaque équipe à un ensemble, pour rappeler l'unité associative.

Cette réunion de l'ensemble des salariés permettra de contribuer à éviter l'isolement en particulier de l'accueil Saint Vincent, à légitimer l'établissement et son projet.

3.2. Le Conseil de la Vie Sociale

La place de la famille et de l'enfant dans l'organisation générale de l'établissement requiert la mise en oeuvre d'espaces de paroles et de moyens d'information afin de formaliser, dans des processus lisibles, l'expression de leurs droits. Le CVS permet la participation collective de l'enfant et de la famille à la vie de l'établissement. C'est un espace pour débattre et se concerter entre professionnels, familles et enfants.

C'est la seule instance permanente qui mettra en présence tous les acteurs représentés de la MECS.

Il est animé et convoqué par un usager. Le CVS est composé de 5 membres minimum élus parmi les usagers (enfants de plus de 11 ans), les familles, les salariés et un représentant de l'organisme gestionnaire. Le président est élu parmi les représentants des usagers. Le directeur y siège mais n'a qu'une voix consultative.

Il se réunit *tous les trimestres (3 h)*.

ANNEXE III

TABLEAU D'ORGANISATION DES ESPACES DE RÉFLEXION ET DE TRAVAIL

TYPE DE RÉUNION	INTITULE DE LA RÉUNION	PÉRIODICITÉ	ANIMATION
PERMANENTES	Réunions de coordination	3h par semaine	Chef de service
	Réunions de synthèse	3h par semaine	Chef de service
	Réunions de direction	3h tous les 15 jours	Chef de service
	Réunions de pratiques professionnelles	3h par mois	Formateur
	Réunion de régulation	3h par mois	Formateur
INSTITUTIONNELLES	Conseil de la Vie Sociale	3h par trimestre	Usager
	Réunions institutionnelles MECS et IEMO	2h par trimestre	Directeur
	Réunions institutionnelles ANEF	3h par an	Directeur
CONJONCTURELLES	Réunions du Groupe-Projet	3h tous les 15 jours	Chef de service
	Comité de Pilotage	2h par mois	Directeur
	Actions de formation	Variable	Formateur

ANNEXE IV

LE PROJET ÉDUCATIF INDIVIDUALISÉ

**OBJECTIFS DU PLACEMENT
AU FOYER Á L'ADMISSION**

Marseille, le.....

La Chef de service

L'autorité parentale ou responsable légal

L'adolescent(e)