



**ENSP**

ÉCOLE NATIONALE DE  
LA SANTÉ PUBLIQUE

**RENNES**

---

**CAFDES**

**Promotion 2004**

**Enfance**

---

**DÉVELOPPER UN SERVICE D'ACCOMPAGNEMENT EDUCATIF  
PERSONNALISÉ EN DIVERSIFIANT  
LES MODES D'ACCUEIL DE LA MECS**

**Marcel OLIVIÈRI**

---

# Sommaire

---

<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>1</b>
<b>LISTE DES SIGLES UTILISES</b> .....	<b>1</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>1 LE CONTEXTE SOCIÉTAL</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1 L'INSTITUT FREDERIC CORSY DANS L'HISTOIRE</b> .....	<b>5</b>
<b>1.2 LES RAPPORTS ET ETUDES : UNE ANALYSE CRITIQUE</b> .....	<b>8</b>
1.2.1 LE CONSTAT QUANTITATIF .....	8
1.2.2 LE CONSTAT QUALITATIF .....	13
<b>1.3 LA DIMENSION HISTORIQUE DE LA NOTION D'ASSISTANCE</b> .....	<b>16</b>
1.3.1 L'EVOLUTION DE LA NOTION D'ASSISTANCE.....	17
1.3.2 LE CONTEXTE LEGISLATIF DE LA NOTION D'ASSISTANCE .....	19
1.3.3 LA MESURE DE PLACEMENT OU LE "DEPLACEMENT" DE L'ENFANT EN DANGER. UN MOYEN DE PROTECTION ET D'ASSISTANCE EDUCATIVE.....	23
<b>2 ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC DE L'ÉTABLISSEMENT FREDERIC CORSY</b> .....	<b>27</b>
<b>2.1 UN DIRECTEUR ET UNE EQUIPE ANIMÉS DE QUESTIONNEMENTS</b> .....	<b>27</b>
2.1.1 L'HEBERGEMENT COLLECTIF UN ACCUEIL A REPENSER .....	28
2.1.2 L'HEBERGEMENT COLLECTIF, UNE FRAGILITE DU DISPOSITIF .....	29
2.1.3 LE PERSONNEL, UN ENJEU POUR DEMAIN .....	30
<b>2.2 UNE POPULATION ACCUEILLIE QUI NECESSITE DE PORTER UN REGARD         NOUVEAU</b> .....	<b>33</b>
2.2.1 UNE POPULATION ACCUEILLIE, MAJORITAIREMENT ADOLESCENTE .....	33
2.2.2 UNE PROTECTION JUDICIAIRE DOMINANTE .....	34
2.2.3 UNE SITUATION DE DANGER, QUI NECESSITE UNE PROTECTION PERSONNALISEE.....	37
2.2.4 LA M.E.C.S, UNE MISSION DE PROTECTION A PROXIMITE DES FAMILLES.....	42
<b>2.3 LE PROJET PERSONNALISÉ</b> .....	<b>43</b>
2.3.1 L'ACTION AU SERVICE DE LA PERSONNE .....	43
2.3.2 LE PROJET PERSONNALISE, UN SUPPORT POUR L'ACTE EDUCATIF .....	45
2.3.3 LE PROJET PERSONNALISE UNE IMPLICATION DES PROFESSIONNELS .....	45
2.3.4 LA PROMOTION DU PROJET PERSONNALISE .....	46
2.3.5 LES ATOUTS D'UN NOUVEAU SERVICE D'AIDE .....	47

<b>3</b>	<b>LA MISE EN ŒUVRE ENVISAGÉE .....</b>	<b>50</b>
3.1	<b>LA DELEGATION DU DIRECTEUR.....</b>	<b>50</b>
3.2	<b>LE PLAN D'ACTION.....</b>	<b>51</b>
3.2.1	LES OBJECTIFS DU DIRECTEUR.....	51
3.2.2	UNE COMMUNICATION INDISPENSABLE.....	51
3.2.3	UN OUTIL DE VISUALISATION, L'ECHEANCIER .....	52
3.2.4	LES BASES FONDAMENTALES POUR UNE APPROPRIATION DU PROJET .....	53
3.3	<b>L'IMPLICATION AU CŒUR D'UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION.....</b>	<b>54</b>
3.3.1	UNE PREMIÈRE PHASE DE SENSIBILISATION DES PERSONNELS.....	55
3.3.2	UNE PREMIÈRE ÉTAPE, L'ANALYSE DES PROCESSUS.....	56
3.4	<b>LE PROJET DE SERVICE D'ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ À DOMICILE .....</b>	<b>58</b>
3.4.1	L'ASPECT LEGISLATIF, DE LA MESURE DE PLACEMENT EXERCÉE A DOMICILE .....	58
3.4.2	L'ÉMERGENCE EXPRIMÉE D'UNE NOUVELLE AIDE, POUR DE NOUVEAUX BESOINS. ....	60
3.4.3	UNE ÉVOLUTION DES SERVICES DE LA M.E.C.S .....	62
3.5	<b>LE PROJET DE SERVICE .....</b>	<b>62</b>
3.5.1	LES ATOUTS D'UNE NOUVELLE ORGANISATION.....	63
3.5.2	LE PROJET DU S.A.P.M.N AU SERVICE DES FAMILLES. ....	65
3.6	<b>LE S.A.P.M.N S'INTÈGRE A L'INSTITUT FREDERIC CORSY.....</b>	<b>67</b>
3.6.1	L'ORGANISATION DU NOUVEAU SERVICE.....	67
3.6.2	DES MOYENS AU SERVICE DE L'ORGANISATION DU S.A.P.M.N .....	68
3.6.3	DES FICHES DE POSTES POUR CHACUNE DES FONCTIONS : .....	70
3.7	<b>UNE DÉMARCHE STRATÉGIQUE.....</b>	<b>73</b>
3.7.1	UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES MOBILISATRICE.....	73
3.7.2	LA QUESTION DE LA TARIFICATION, UNE REDISTRIBUTION RESPONSABLE DES MOYENS.....	75
	<b>CONCLUSION .....</b>	<b>78</b>
	<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>81</b>
	<b>LISTE DES ANNEXES .....</b>	<b>I</b>

---

## Liste des sigles utilisés

---

A.E.D	Aides Éducatives à Domicile.
A.E.M.O	Action Éducative en Milieu Ouvert.
A.P	Accueil Provisoire.
A.P.J.M	Allocation Pour Jeune Majeur
A.S.E	Aide Sociale à l'Enfance.
B.d.R	Bouche du Rhône
B.E.A.T.E.P	Brevet d'État d'Animateur et Technicien de l'Éducation Populaire
C.A.S.F	Code de l'Action Sociale et des Familles.
C.C	Code Civil.
C.E	Conseil de l'Europe.
C.E.D.E	Convention Européenne des Droits de l'Enfant.
C.E.D.H	Convention Européenne des Droits de l'Homme.
C.I.D.E	Convention Internationale des Droits de l'Enfant.
C.M.P	Centre-Médico-Psychologique.
C.S.E	Charte Sociale Européenne.
C.S.E	Charte Sociale Européenne.
C.S.E	Chef de Service Éducatif.
D.D.A.S.S	Direction Départementale de l'Action Sanitaire et Sociale.
D.E.I.S.A.F	Dispositif Éducatif Intégrant le Soutien À la Famille.
D.G.D.E	Déclaration de Genève des Droits de l'Enfant.
D.R.E.S.S	Direction de la Recherche des Études de l'Évaluation et des Statistiques.
D.U.D.H	Déclaration Universelle des Droits de l'Homme.
E.T.P	Équivalent Temps Plein.
G.P.E.C	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
M.E.C.S	Maison d'Enfants à Caractère Social.
O.D.A.S	Observatoire Décentralisé de l'Action Sociale.
O.P.P	Ordonnance de Placement Provisoire.
P.A.U.F	Plan Annuel d'Utilisation des Fonds.
P.E.S.S.A.F	Prestation Éducative et Sociale de Soutien À la Famille.
P.J.A.S.E.	Placement Judiciaire Aide Sociale à l'Enfance.
S.A.P.M.N	Service d'Accompagnement Progressif en Milieu Naturel.
Z.A.C	Zone d'Aménagement Concerté.

## INTRODUCTION

J'exerce la fonction de Chef de Service Éducatif, au sein d'une Maison d'Enfants à Caractère Social (M.E.C.S), habilitée Aide Sociale à l'Enfance (A.S.E) située à Aix en Provence. Cet établissement ne possède pas l'habilitation « Justice », sa gestion est assurée par l'Association Saint-Michel.

L'autorisation d'ouverture de l'établissement agréé l'Association pour héberger 70 pensionnaires âgés de 3 ans à 18 ans, au titre de la Protection de l'Enfance. Depuis 1988, une dérogation est accordée pour assurer la prise en charge des jeunes majeurs, au titre de l'Allocation Pour Jeune Majeur (A.P.J.M).

Je commence à exercer le métier d'éducateur d'internat en 1979. En 1995, mon employeur me confie la responsabilité de l'équipe éducative et me nomme, Chef de Service Éducatif. Ce mémoire est l'occasion pour moi de me positionner en tant que Directeur de l'établissement Institut Frédéric Corsy.

Au cours de ces années d'expériences, j'ai vu évoluer progressivement le public reçu et les pratiques professionnelles. A la fin des années soixante-dix, la M.E.C.S hébergeait des enfants qui n'entretenaient pratiquement plus de relations avec leur milieu familial. Peu à peu, la place de la famille y est connue et reconnue. Aujourd'hui, pour chacun des enfants accueillis au sein de l'établissement Institut Frédéric Corsy, la famille y est connue.

De nos jours la prise en compte du sujet hébergé se caractérise par une plus grande individualité, plus recentrée sur ses difficultés sociales et familiales. Or, l'usager "accueilli" au sein d'un groupe de vie, se trouve "noyé" au coeur d'un collectif.

Au sein de la collectivité, chaque individu revendique une place et un suivi unique. Cependant, la gestion des individualités et les exigences de la vie collective font l'objet de positions paradoxales.

De ma place de directeur, je prends acte de ce contexte et parviens à dégager un questionnement :

–Les missions de protection de l'enfance et d'assistance éducative, confrontées aux contraintes du projet individuel, sont-elles réalisables au coeur de l'hébergement collectif ?

Le rapport de Pierre NAVES et Bruno CATHALA<sup>1</sup>, vient éclairer cette question. Tous deux, sont les rapporteurs en juin 2000 d'une étude, au sein de laquelle ils dressent un constat critique, sur les décisions de placement et d'accueil provisoire d'enfants.

Cela me conduit à interroger la place occupée par mon établissement dans le dispositif de protection de l'enfance.

--Le projet d'établissement est-il en cohérence avec les orientations des politiques sociales, l'évolution des connaissances théoriques et des pratiques professionnelles ?

Un examen de la situation de l'Institut Frédéric Corsy révèle l'existence de points forts et de points faibles relatifs à la prise en charge au sein de la collectivité.

Pour le directeur de l'établissement Institut Frédéric Corsy, la problématique s'énonce sous la forme d'une question :

Au regard de la mission de protection de l'enfance et de l'assistance éducative, la prise en charge individuelle, au sein de l'hébergement collectif est-elle encore pertinente ?

La démonstration méthodologique s'opère en trois phases distinctes. La première visite l'environnement social et législatif de la M.E.C.S. La seconde consiste à effectuer le diagnostic de l'existant. Quant à la troisième étape, elle met en perspective la mise en œuvre et l'organisation d'un nouveau service.

Le premier chapitre, intitulé le "contexte sociétal" légitime l'existence de l'établissement habilité M.E.C.S.

Une présentation succincte de l'Institut Frédéric Corsy et son évolution dans l'histoire, m'amène à observer ce dispositif sous un angle critique.

Le "placement de l'enfant", comme mesure de protection de l'enfance, éloigne et sépare le mineur de sa famille. Une approche législative du Code Civil (C.C) et du Code de l'Action Sociale et des Familles (C.A.S.F), nous éclaire sur les bases juridiques de cette décision. D'autres textes internationaux et européens valident aussi le principe de la séparation de l'enfant et de sa famille, sous certaines conditions.

En dernière partie de ce premier chapitre, un regard historique sur l'évolution de la notion d'assistance, vient éclairer l'existence de la M.E.C.S, comme outil de protection de l'enfance en danger, et par conséquent légitime sa place au cœur du dispositif.

---

<sup>1</sup> NAVES Pierre et CATHALA Bruno, Accueils Provisoires et Placements d'enfants et d'adolescents, IGAS/IGES Rapport Juin 2000.

Depuis une date très ancienne, l'Association SAINT-MICHEL et les congrégations religieuses qui l'ont précédée, œuvrent pour l'enfance malheureuse.

Son projet associatif réaffirme cette intention, au chapitre concernant sa mission :

*« Accueillir des enfants en difficultés sociales et familiales pour leur assurer : protection, soins, éducation, formation adaptée, afin de tout mettre en œuvre pour développer toutes leurs potentialités ».*

Cette reconnaissance sociale, m'amène en deuxième partie, à poser un diagnostic de l'existant. Il fait état des moyens, humains, structurels et techniques actuels de l'établissement Institut Frédéric Corsy. Une étude de la population accueillie complète la démarche.

La mission de l'équipe éducative de cet établissement relève de l'assistance éducative. Celle-ci, requiert l'élaboration du projet personnalisé. Il concrétise l'engagement des professionnels, face aux demandes et attentes de soutiens des bénéficiaires mineurs et de leurs familles. Le constat est fait que l'hébergement collectif est un outil pour partie adapté à la protection de l'enfant en danger. Cependant l'enfant en situation de risque de danger se trouve dans la majorité des cas "condamné" à être séparé physiquement de sa famille. Or, l'enjeu, pour la M.E.C.S Institut Frédéric Corsy, est de considérer l'enfant au sein de sa sphère familiale.

Le projet associatif, en deuxième alinéa du paragraphe *« Mission »*, mentionne : *« Associer chaque famille à la prise en charge de son enfant afin de favoriser la réhabilitation des liens familiaux et de rendre possible le retour en famille ».*

Au cœur du paragraphe *« Services »*, alinéa 2, il est noté *« La M.E.C.S Institut Frédéric Corsy propose, par la formule "internat", une alternative pour répondre à des problèmes très complexes. .../... Il appartient à l'Institut Frédéric Corsy de proposer des solutions d'accueil et de prise en charge originales et spécifiques en matière d'organisation, de configuration structurelle, d'adaptation à un environnement social ».*

Cette prérogative, inscrite dans le projet associatif, place le directeur dans une position à devoir redéfinir et adapter l'organisation actuelle de la M.E.C.S.

Pour ce faire, je préconise que l'établissement Institut Frédéric Corsy diversifie ses modalités de prises en charge.

J'envisage la création d'un service éducatif de proximité, dont l'action s'inscrit entre le dispositif d'assistance éducative dit "milieu-ouvert" et le placement traditionnel au sein d'un établissement.

Cette démarche évolutive se caractérise par la mise en œuvre d'un Service d'Accompagnement Progressif en Milieu Naturel (S.A.P.M.N) présenté au troisième chapitre du mémoire. Sa mission, consiste à apporter aide et soutien aux parents en difficultés éducatives, et aux enfants et adolescents dont l'environnement éducatif est repéré comme carencé.

L'équipe de professionnels est à même d'acquérir de nouvelles compétences et de faire évoluer ses pratiques dans cette direction.

Elle sera animée et conduite par le directeur. Je choisis d'opérer une dynamique de redéploiement de l'activité, dans la perspective de créer un projet de service, qui prend tout son sens par l'élaboration d'un plan d'action. Celui-ci ambitionne, de manière concomitante, l'amélioration de l'accueil au sein de l'internat, et la promotion de réponses personnalisées.

# 1 LE CONTEXTE SOCIÉTAL

L'histoire de l'Institut Frédéric Corsy suit l'évolution des politiques sociales. Sa mission depuis l'année 1820, est l'hébergement d'enfants abandonnés et malheureux. Nommé placement, ce moyen d'assistance habilité par les services de l'Aide Sociale à l'Enfance (A.S.E) est questionné et fait l'objet de constats quantitatifs et qualitatifs, au niveau national et départemental.

Il est pour autant difficile de condamner un outil du système de protection de l'enfance sans l'inscrire dans l'histoire du concept de l'assistance et de son contexte législatif international, européen et national. Si par le passé, l'enfant était placé compte tenu de sa situation d'enfant en danger l'évolution des mœurs et des fragilités familiales conduisent les observateurs de l'Observatoire Décentralisé de l'Action Sociale(O.D.A.S), à repérer une nouvelle catégorie, celle des enfants à "risques de danger". La M.E.C.S doit repenser son intervention, aux regards des modifications sociologiques et de la place essentielle accordée aux parents d'enfants accueillis au titre de l'A.S.E.

## 1.1 L'INSTITUT FREDERIC CORSY DANS L'HISTOIRE

Il faut remonter à l'époque de Napoléon III pour situer la naissance de l'Orphelinat Notre Dame à Aix en Provence.

En 1820, est fondé l'Orphelinat de Jeunes Filles Notre Dame confié à la congrégation des "Demoiselles de la Providence". En 1943, l'orphelinat devient diocésain et reçoit une clientèle masculine. En 1943, est créée l'Association St Michel, sous statut Loi de 1901.

En 1965, la Maison d'Accueil St Michel située au centre-ville d'Aix en Provence, accueille une cinquantaine de garçons de 6 à 16 ans.

En 1971, l'association Loi 1901 passe convention avec la Direction des Affaires Départementales des Affaires Sanitaires et Sociales et signe son adhésion à la Convention Collective de 1966. La religieuse, précédemment en poste de responsable, assume la fonction de Directrice, renonce à ses vœux et quitte sa congrégation. Ce choix donne désormais à la philosophie associative une orientation laïque.

A cette époque, un notable, bienfaiteur de la ville, Monsieur CORSY, fait donation d'un terrain de 3 ha à l'Association Saint-Michel. Un projet de construction de nouveaux bâtiments est présenté.

En 1975, l'Institut Frédéric Corsy est construit sur un terrain de 3ha, selon un concept architectural et social qui valorise la « vie communautaire ». Installé dans la Zone d'Aménagement Concerté (Z.A.C) du Jas de Bouffan à Aix en Provence.

L'Institut Frédéric CORSY bénéficie d'une situation géographique privilégiée, sur trois hectares d'espaces verts. Son implantation profite du voisinage des établissements scolaires et des équipements sportifs et culturels de la ville nouvelle, ainsi qu'une desserte routière, autoroutière et ferroviaire de proximité.

L'aménagement des lieux d'accueil est conçu pour faire vivre ensemble des enfants en collectivité. L'hébergement des enfants accueillis est envisagé, à l'époque de la construction, au sein d'unités séparées, mais concentrées. Le bâtiment principal intègre les services administratifs, techniques et les cinq unités de vie qui accueillent, chacune d'elles 14 pensionnaires. La capacité d'accueil totale est de soixante-dix garçons, âgés de 6 ans à 18 ans. Ces cinq unités dites « recentrées », sont disposées selon un modèle architectural de répartition "en satellite". Elles ont l'avantage d'accéder sur un jardin et le désavantage d'offrir, pour rejoindre les unités, de grands couloirs tortueux, à plafonds bas. Le déplacement au sein de ces espaces y est bruyant et génère un sentiment d'"enfermement"

En 1979, 8 pavillons sont construits sur la propriété et très à l'écart du bâtiment central. Ce nouveau service, l'unité "Studio" permet de réduire le nombre d'enfants sur chacune des unités recentrées, et vise déjà à offrir, aux grands adolescents, une structure valorisant l'autonomisation et l'individualisation de la prise en charge.

En 1985, l'Association propose de créer un Service de Suite. Ce poste est occupé par un éducateur spécialisé. Il a pour principal objectif de dynamiser et soutenir les équipes éducatives dans les relations avec les familles et les équipes du service de l'A.S.E. Créé une année avant le transfert des compétences en matière d'action sociale, ce nouveau service vise à susciter au sein de l'équipe éducative une réflexion, autour de la place de la famille, et à inscrire comme interlocuteurs privilégiés les équipes de l'Aide Sociale à l'Enfance, qui voient elles aussi, à cette même époque, leurs prérogatives en mutation.

En 1986, l'Institut Frédéric Corsy, s'ouvre à la mixité. Parallèlement, les moyens en personnel sont renforcés et font l'objet de création de postes éducatifs. Des aménagements des unités sont nécessaires, ces travaux sont confiés à un cabinet d'architecte qui transforme et aménage le dortoir collectif de chacune des unités. Il parvient à transformer celui-ci, en chambres semi-collectives et individuelles, et réussit à concevoir deux salles de bains indépendantes. La mixité peut donc être effective au sein des groupes d'accueil.

En 1988, est mis en place un suivi de jeunes majeurs en logements individuels locatifs. Ce dispositif intéresse principalement les pensionnaires de l'Institut Frédéric Corsy qui atteignent leur dix-huitième année. Deux conditions sont énoncées pour accéder à cette aide : soutenir un projet de formation et ne pas pouvoir réintégrer son milieu familial. L'équipe éducative des studios a pour vocation de suivre la prise en charge de ces jeunes.

En parallèle, ce déplacement de population a pour effet de faire baisser le nombre de pensionnaires mineurs sur les unités recentrées.

Depuis cette date, chaque année est mise à profit pour effectuer une réhabilitation architecturale progressive des locaux. Ces travaux ont pour objectifs principaux, la mise en conformité de la sécurité et l'entretien des bâtiments.

Au cours de l'année 2000, à l'aide de l'obtention des postes éducatifs supplémentaires due à la réduction du temps de travail, nous envisageons la création d'une unité de vie supplémentaire. Ce projet, est lié à la préoccupation de l'équipe et du Conseil d'Administration, de continuer à réduire le nombre de pensionnaires au sein des unités recentrées. Sur proposition de l'encadrement, le choix est fait par le Conseil d'Administration, d'utiliser les logements de fonction du Directeur et Directeur Adjoint afin d'accueillir huit jeunes en chambres individuelles. Ce nouvel espace d'accueil, nommé "Villa", offre aux adolescents un espace de vie visant à privilégier le respect de leur intimité. Il est excentrée du bâtiment central, et jouie d'un territoire déterminé.

Les deux lieux Villa et Studios ont l'avantage d'être distincts du bâtiment principal et sont, par opposition aux unités recentrées, nommées « unités décentrées ».

Ces nouvelles unités de prises en charge, si elles participent à la diversification des modalités, en allégeant le nombre de pensionnaires sur chacune des unités, ne répondent toujours pas à l'alternative au placement.

Or, l'article L 312-1 du Code de l'Action Sociale et des Familles (C.A.S.F), « *autorise un large éventail d'accompagnements : permanents, temporaires, ou sur mode séquentiel, avec ou sans hébergement, à temps complet ou partiel, semi-internat, externat, en institution, en accueil familial, à domicile ou en milieu-ouvert* ». La M.E.C.S Institut Frédéric Corsy, de la place qu'elle occupe, doit revisiter ses potentialités et se saisir des opportunités du changement, afin de proposer aux personnes accueillies une pluralité d'aides personnalisées.

Le rapport, des inspecteurs NAVES et CATHALA<sup>2</sup>, publié au mois de juin de l'année 2000 porte un regard critique sur la mission d'Assistance Éducative sous la forme de l'hébergement collectif. Ce document énonce l'état des lieux du dispositif d'action sociale, et dénonce les limites, les manquements et les dysfonctionnements des services.

Une étude<sup>3</sup> de la Direction de la Recherche des Études de l'Évaluation et des Statistiques (D.R.E.S.S), complète cette analyse. Elle apporte des indications quantitatives et évolutives du nombre de mesures de protection judiciaires et administratives qui ont été prises.

---

<sup>2</sup> NAVES Pierre et CATHALA Bruno, *Accueils Provisoires et Placements d'enfants et d'adolescents*, IGAS/IGES Rapport Juin 2000

<sup>3</sup> RUAULT Marie, CALLEGHER Daniel, *L'aide sociale à l'enfance davantage d'actions éducatives et de placements décidés par le juge*, Direction de la Recherche des Études de l'Évaluation et des Statistiques (DRESS) Janvier 2000, N° 46.

## **1.2 LES RAPPORTS ET ETUDES : UNE ANALYSE CRITIQUE**

Depuis 1996<sup>4</sup> des travaux visant à rénover la loi du 30 juin 1975 conduisent à l'édiction de la loi de rénovation de l'action sociale et médico-sociale du 02 janvier 2002.

La mission d'hébergement en établissement, au bénéfice de l'accompagnement et de l'assistance prend une place importante au sein de la nouvelle loi.

Celle-ci favorise la prise en compte individuelle du sujet, le droit des usagers renforcés, conseil de la vie sociale, règlement de fonctionnement, projet d'établissement, livret d'accueil (mentionnant la charte, l'accès au médiateur, le droit au projet individualisé). Cette loi énonce et réaffirme un certain nombre d'outils et de mesures obligatoires pour garantir une démarche d'aide respectueuse et de qualité.

Au sein du rapport de Pierre NAVES et de Bruno CATHALA, et de l'étude de Marie RUAULT et Daniel CALLEGHER, les mesures de placements, en tant que service sont examinées et font l'objet de constats quantitatifs et qualitatifs dont les principaux points sont cités ci-dessous.

Cet état des lieux, effectué au niveau national par l'Observatoire Décentralisé de l'Action Sociale<sup>5</sup> (O.D.A.S), dont une partie de l'échantillonnage a été observé au sein du département des Bouches du Rhône<sup>6</sup> me conduit à engager une observation active de l'Institut Frédéric Corsy, habilité à accueillir des mineurs au titre de l'Aide Sociale à l'Enfance.

### **1.2.1 LE CONSTAT QUANTITATIF**

#### **❖ Au niveau national**

L'enquête Aide Sociale effectuée sur le territoire français par le Ministère de l'Emploi et de la Solidarité en date de janvier 2000 récapitule le nombre d'enfants confiés à l'A.S.E ayant bénéficié d'un placement en établissement social depuis 1983.

Un chiffre plus récent de l'O.D.A.S en date du 31/12/02 dénombre 141.000 enfants confiés au titre de la Protection de l'Enfance, à l'A.S.E sur le territoire national.

---

<sup>4</sup> *Joël In Lien Social N° 606* paru le 24 janvier 2002

Fin 1996 : Jacques Barrot évoque la réforme de la Loi de 75.

Été 1999 : Une mission d'information sur cette rénovation est confiée au député P.S Pascal Terrasse

Début 2000 : Première annonce par le premier ministre d'un prochain projet de loi.

Juillet 2000 : Présentation du texte devant le conseil des ministres

Début 2001 : Première lecture à l'Assemblée Nationale

Octobre 2001 : Passage au Sénat

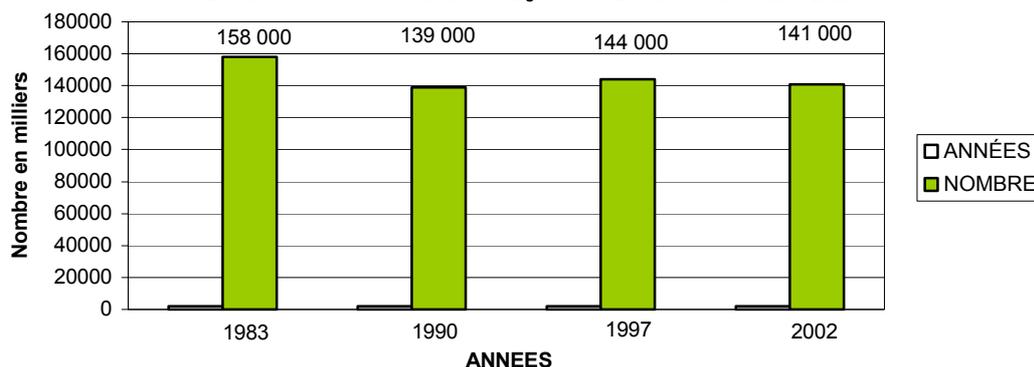
18 et 19 décembre 2001 : Adoption définitive

2 janvier 2002 : Édiction de la loi.

<sup>5</sup> RUAULT Marie, CALLEGHER Daniel, *L'aide sociale à l'enfance davantage d'actions éducatives et de placements décidés par le juge*, DRESS Janvier 2000, N° 46, Page 2 Schéma S.01.

<sup>6</sup> CORRIERI M. France, PRUDHOMME Johanne, COLLOMB Jacques, *Observatoire de l'Enfance en danger dans les Bouches du Rhône année 2002*, Direction Générale Adjointe de la Solidarité, Éditions. Conseil Général des Bouches du Rhône, Septembre 2003.

Nombre d'enfants placés en familles d'accueil et en établissements entre 1983 et 2002 en France  
Sources : DRESS Janvier 2000 N°46 Page 2 schéma G1 de 1983 à 1998<sup>4</sup>  
Document Observatoire de l'enfance en danger dans les Bouches du Rhône année 2002<sup>5</sup>

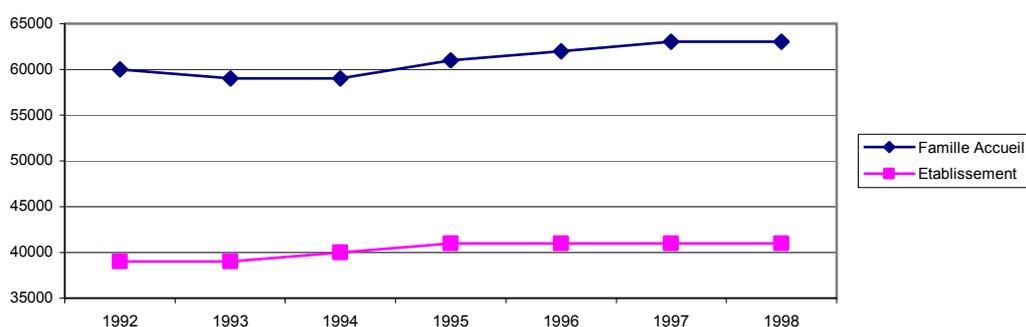


Le rapport de Messieurs NAVES et CATHALA fait état de la diminution progressive des mesures d'enfants accueillis au titre de l' A.S.E entre les années 1983 et 1990. Mais, depuis cette date une progression régulière est constatée jusqu'en 1997. A compter de cette année, la tendance s'inverse légèrement avec  $-1\%$  de placements, et se confirme en 2002 avec 141 000 dossiers de placements, soit une baisse de  $-2\%$  en cinq années.

Le graphique, ci-dessous, représente la proportion d'enfants au plan national, confiés à l'A.S.E et hébergés soient au sein de familles d'accueil, soient au sein d'établissements. La période de référence s'étale de l'année 1992 à l'année 1998. Ils sont 99 000 enfants en 1992 à vivre hors de leurs domiciles parentaux. En 1998, leur nombre est de 104 000 enfants. Soit une progression de  $5\%$  en 6 ans.

Répartition des deux principales modalités de placements entre 1992 et 1998

Source DRESS Janvier 2000 N° 46 Page 6 schéma G.05

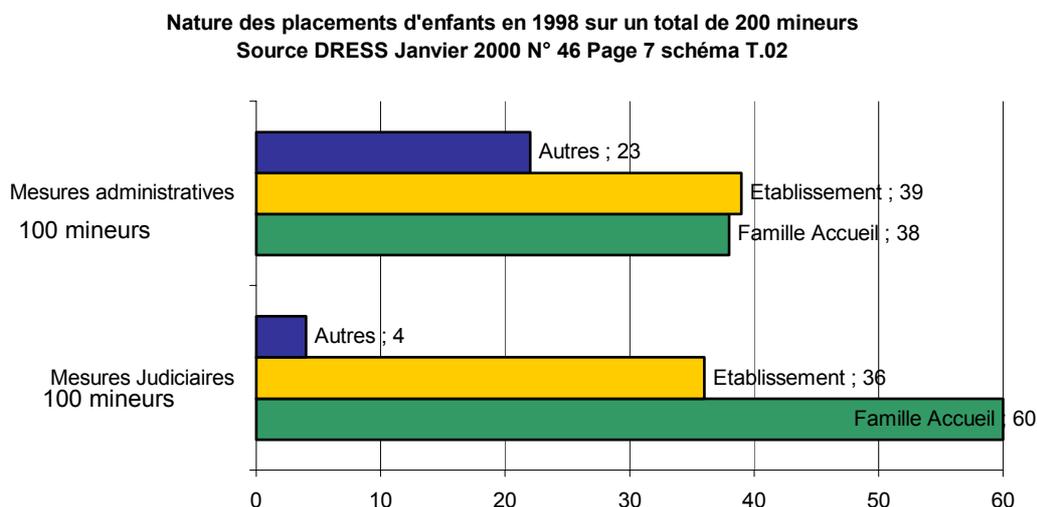


Le nombre d'enfants placés en famille d'accueil augmente régulièrement tous les ans jusqu'en 1998. Les mesures de placements en établissements, progressent jusqu'en 1995 et se stabilisent au niveau de 41.000 enfants et adolescents jusqu'en 1998. L'enquête de la D.R.E.S.S mentionne qu'ils sont majoritairement hébergés au sein des M.E.C.S.

Le nombre de mesures de protection (104 000 en 1998) bénéficiant d'une mesure de placements M.E.C.S ou en famille d'accueil, confirme bien l'existence d'une culture du

placement. Le retrait de l'enfant de la cellule familiale, sous la forme d'un placement en famille d'accueil ou en établissement, reste encore fortement ancré dans les réponses apportées.

Le tableau, ci-dessous, indique les orientations prises en matière d'accueil, sur le plan national, pour rendre opérationnelles les mesures de protection judiciaires ou administratives de 200 enfants confiés à l' A.S.E en 1998.



Pour 100 mineurs qui bénéficient d'une mesure administrative à la demande de la famille, et 100 autres pour lesquels le juge des enfants prononce une mesure judiciaire, le choix du placement en établissement est légèrement plus important parmi les mesures administratives (39 pour 36). L'accueil en famille d'accueil est privilégié pour 60% des enfants et des adolescents, sous protection judiciaire. Il représente seulement 38% parmi les mesures administratives. La catégorie "Autres" est faiblement représentée parmi les mesures judiciaires (4%), mais correspond à 23% des choix d'orientations parmi les mesures administratives.

Les mesures judiciaires de protection de l'enfance sont majoritairement orientées auprès des familles d'accueil.

Les deux types de mesures confondues et prononcées au titre de la protection de l'enfance de 200 enfants et adolescents mineurs, s'exercent et se répartissent de manière décroissante :

1. Les placements en famille d'accueil totalisent 98 mesures soit (49%).
2. Les placements en établissement sociaux concernent 75 enfants et adolescents, soit (38%).
3. Les placements au sein d'autres dispositifs non répertoriés sont les moins nombreux et représentent 27 situations, qui représentent le pourcentage de 13%.

En 1998<sup>7</sup>, sur 110.796 enfants confiés à l'A.S.E, il y avait 81 938 (74%) mesures judiciaires et 28 858 (26%) mesures administratives.

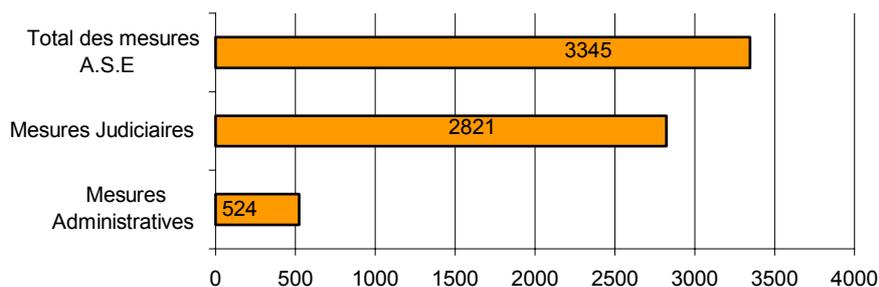
En 2002, 111.164 mineurs sont confiés à l'A.S.E. Les placements initiés par le juge des enfants au titre de mesures judiciaires totalisent 75%. Les mesures administratives représentent 25 %. L'intervention du juge a donc progressé de 1% entre 1998 et 2002.

### ❖ Au niveau départemental

Il est opportun à ce stade de l'étude des données chiffrées nationales de positionner l'échelon départemental, puis de l'établissement Institut Frédéric Corsy. Ceci afin de vérifier la concordance des politiques sociales nationales, et les choix départementaux.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2004, 3.345 enfants sont confiés au service de protection départementale de l'Aide Sociale à l'Enfance des Bouches du Rhône. Parmi ceux-ci le juge des enfants a prononcé 2.821 mesures d'assistance éducative et de ce fait confié le mineur à l'A.S.E.

Répartition des mesures A.S.E. Judiciaires et Administratives du département des Bouches du Rhône au 1 janvier 2004  
Source, DGAS/direction de l'enfance/Service de l'accueil familial et des prestations 25/02/2004



Les mesures judiciaires représentent au titre de l'article 375 du Code Civil (C.C), les catégories suivantes : pupilles, délégations de l'autorité parentale, tutelles, Placement Judiciaire Aide Sociale à l'Enfance (P.J.A.S.E).

Ces différentes mesures totalisent 2.058 mineurs. Auxquelles se rajoutent 763 décisions de Placements Judiciaires Directs qui s'exercent principalement au sein de structures d'accueil habilitées Protection Judiciaire.

Les mesures administratives concernent les demandes d'Accueil Provisoire (A.P) en référence aux articles 222 et suivants du C.A.S.F, les Allocations Pour Jeunes Majeurs (A.P.J.M), les Aides Éducatives à Domicile (A.E.D), pour un total de 524 enfants et adolescents âgés de 0 à 21 ans.

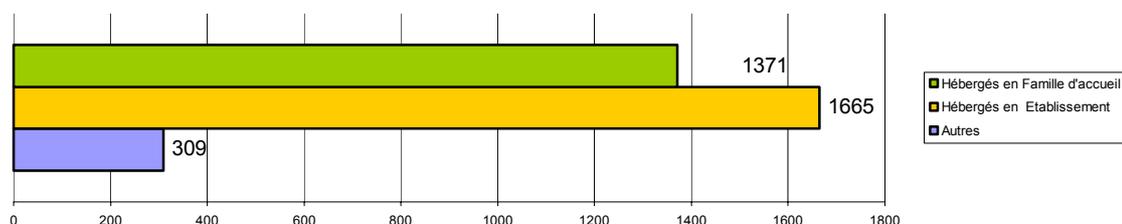
---

<sup>7</sup> MESRINE Annie, Colloque, Le devenir des enfants de familles défavorisées en France, L'aide sociale à l'enfance : nombre de bénéficiaires et dépenses, Organisé par le CERS, la DEP, La CNAF et la DRESS, carré des Sciences à Paris le 1<sup>er</sup> Avril 2004.

Au premier janvier 2004, le département des Bouches du Rhône compte 3.345 enfants et adolescents bénéficiant d'un hébergement.

Le tableau suivant apporte un éclairage sur la place qu'occupe l'hébergement collectif au cœur du dispositif de protection de l'enfance des Bouches du Rhône.

**Répartition des 3345 enfants confiés à l'A.S.E des B d R au 01/01/04**  
Source DGAS/Direction de l'enfance/Service de l'accueil familial et des prestations du 25/02/04



La répartition s'opère de la façon suivante :

- Le placement en institutions M.E.C.S concerne 1.665 enfants. Toutes mesures confondues A.P et PJ A.S.E, cette solution est adoptée pour 50 % de la somme totale des enfants confiés à l'A.S.E.
- Le placement en famille d'accueil concerne 41%, du nombre d'enfants confiés.
- Les 9% de mesures répertoriées dans la catégorie "Autres", concernent des enfants et adolescents sous la responsabilité de l'A.S.E hébergés dans les lieux divers : accueil en foyer mère/enfants, institutions spécialisées, établissements sanitaires et scolaires, lieux de vie.

#### ❖ **A l'Institut Frédéric Corsy**

Au 31 décembre 2003, le pourcentage de mesures de protection judiciaire (P.J A.S.E), concerne 72% des situations et 28% sont des enfants accueillis dans le cadre d'une mesure de protection administrative (A.P).

#### ❖ **En conclusion**

Comparées aux nombres d'enfants hébergés en établissement en France, les données départementales font apparaître une inversion de tendance. Le département des Bouches du Rhône utilise le dispositif « établissement » pour 50% des enfants qui leur sont confiés, soit 12 % de plus que la moyenne nationale.

Le cadre légal de la mesure est très fortement marqué par l'intervention de la justice des mineurs. A ce niveau de comparaison, la judiciarisation des mesures de protection est d'égale importance tant au niveau national que départemental.

Bien que les politiques sociales expriment une volonté à réduire le nombre de mesures de placements et tendre vers une moindre judiciarisation, les chiffres démontrent une pratique professionnelle bien ancrée dans le placement.

En effet, parmi les deux mesures confondues, le placement en établissement se positionne, au plan national, en deuxième place, après l'orientation en famille d'accueil, et concerne en moyenne 38% des mesures de protection judiciaires et administratives.

Au sein du département des Bouches du Rhône, l'utilisation du placement en établissement occupe la première position, et représente 50 % des mesures de protection.

Ce département tend à engager une politique de protection de l'enfance qui diversifie ses modes de réponse. L'une des priorités, nommée par le département des Bouches du Rhône, est de privilégier le maintien à domicile, sauf en cas de danger révélé pour l'enfant. Pour ces enfants, qui ne peuvent rester hébergés chez leurs parents, l'objectif est de développer l'hébergement de type "placement familial".

Dans ce contexte, l'hébergement collectif traditionnel peut-être menacé, à moins que celui-ci opère une diversification de ses activités et sache moduler les prises en charges, en concordance avec les projets personnalisés.

## **1.2.2 LE CONSTAT QUALITATIF**

### **❖ L'évaluation des situations**

Cette évaluation se doit d'être un outil d'aide à la décision auprès des juges. Or l'absence d'élément pertinent et détaillé retentit directement sur les décisions judiciaires, « *souvent hâtives, conduisant à des mesures de placement en urgence des enfants et des adolescents<sup>8</sup>* ». Il est fait le constat, par les rapporteurs que les propositions d'alternatives à une prise en charge traditionnelle, entre Action Éducative en Milieu Ouvert (A.E.M.O) et placement en famille d'accueil ou en établissement sont rares.

### **❖ L'évolution des méthodes éducatives**

– Une volonté de faire évoluer les méthodes éducatives au sein du système de la protection de l'enfance est engagée. Notamment le terme " placement," qui dans l'esprit des parents et des enfants équivaut à séparation et rupture, est peu à peu remplacé par celui de l'"accueil".

---

<sup>8</sup> NAVES Pierre Inspecteur Général des Affaires Sociales (IGAS) et CATHALA Bruno Inspecteur Général des Services Judiciaires, *Accueils Provisoires et Placements d'enfants et d'adolescent : des décisions qui mettent à l'épreuve le système français de protection de l'enfance et de la famille*, Juin 2000 Tome 1- 73 pages et 32 annexes.

Ce terme plus respectueux de la personne engage le professionnel à poser les conditions préalables à cet accueil. La garantie pour les parents de continuer à être légitimés dans leurs rôles est une exigence fondamentale.

— Les modalités d'intervention tendent à se diversifier et des alternatives aux réponses traditionnelles s'expérimentent. L'accueil à la journée, sur le mode séquentiel, les week-ends, les vacances, sont de prises en charges qui entraînent le développement d'une prise de risques éducatifs. Cependant, dans leur grande majorité, ses mesures personnalisées sont accueillies favorablement par les allocataires de l'A.S.E.

— Des actions innovantes se développent çà et là : les groupes de paroles de parents au sein des relais parentaux, les lieux de visites médiatisées, de nouvelles aides à domicile qui s'exercent à partir de l'établissement d'accueil. Toutes ces initiatives visent à reconnaître, chaque jour un peu plus, la place des parents des enfants accueillis dans le cadre de la protection de l'enfance.

Au sein de l'Institut Frédéric Corsy, nous avons expérimenté au cours des dernières années des mesures d'accompagnement, à caractère expérimental, sous la forme du S.A.P.M.N. Des adolescents pour lesquels l'hébergement collectif avait été repéré comme préjudiciable, ont bénéficié de ce suivi.

Mais, ce suivi à l'extérieur du lieu d'hébergement collectif nécessite une disponibilité du personnel éducatif. Exercée à partir d'une unité de vie de l'établissement cette mesure est contraignante pour l'organisation du temps de travail de l'éducateur. Le temps imparti pour effectuer un suivi au domicile du jeune, est soustrait du temps éducatif que celui-ci devrait allouer aux actions collectives et individuelles des enfants et adolescents qui vivent en internat.

Si, cette organisation satisfait en partie aux modalités de prise en charge des enfants et adolescents accueillis, elle ne répond pas à ma conception de la fonction de direction au sein d'un contexte émergeant d'adaptabilité et de souplesse.

#### ❖ **Les contraintes de l'environnement face à l'évolution des méthodes éducatives :**

— Les conditions d'admission parfois rigides et une organisation interne des établissements ne permettent pas toujours la souplesse requise à la réponse proposée, notamment dans le cadre d'une mesure de Service d'Accompagnement Progressif en Milieu Naturel (S.A.P.M.N).

— C'est à l'usager de s'adapter au système. Ses besoins, liés à sa situation, ne sont pas pris en compte par les services normalement missionnés pour offrir une aide à la personne.

— L'absence d'un accompagnement de proximité de la famille avant, pendant et après la mesure ordonnée, n'est pas sans conséquence sur la dégradation du lien et de la situation familiale.

— Concernant l'éloignement ou la proximité des lieux d'accueil et des familles, la prise en charge est posée en fonction de l'offre des places vacantes au sein des établissements, et non en fonction des besoins de l'enfant et de la demande de sa famille.

— La dichotomie dans le choix des mesures éducatives en fait sa rigidité. Peu d'alternatives, de graduation ou de souplesse. Le choix se pose presque exclusivement entre A.E.M.O et placement.

Le fonctionnement de l'Institut Frédéric Corsy ne déroge pas à ce que le rapport identifie comme « *contraintes liées à l'environnement* ».

Depuis quelques années, un travail de sensibilisation est engagé et le positionnement des personnels est interrogé. Ceux-ci s'imprègnent progressivement de l'idée que le service doit s'adapter au bénéficiaire et non l'inverse. La prise de conscience est aujourd'hui présente. Les personnels en repèrent les enjeux individuels, pour ce qui concerne le maintien de leur emploi. et collectifs, pour ce qui est de satisfaire aux exigences légales et aux attentes sociales.

#### ❖ **Les contraintes de la représentation face à l'évolution des méthodes éducatives :**

Les familles se représentent l'intervention sociale comme une action les déposant de leur rôle de parents. Un vécu d'injustice, de peur, d'humiliation et de violence est ressenti plus particulièrement face à l'intervention judiciaire. Le placement amplifie très souvent ces sentiments et la coopération de la famille est rarement opérante, sauf lorsque la famille sollicite le placement dans le cadre d'une mesure d'aide administrative.

A l'Institut Frédéric Corsy nous avons élaboré une procédure d'admission avec pour principaux objectifs, la connaissance réciproque, l'explication et l'énonciation de notre mission et de nos moyens d'actions. Celle-ci a pour objet de poser les premières fondations d'une collaboration future, autour du projet de l'enfant ou de l'adolescent. Il s'agit pour chaque acteur de se positionner dans son rôle, et de se sentir autorisé à pouvoir devenir auteur.

Pendant le temps du placement nous recherchons, en collaboration avec les services de l'A.S.E, le maintien du lien avec la famille de l'enfant. Les communications téléphoniques, les entretiens formels, les invitations des parents au sein de l'établissement sont les principaux outils des relations parents / professionnels.

Je suis témoin de résistances des familles à adhérer à une dynamique participative, et conscient des limites techniques des professionnels, qui ne possèdent pas tous les qualités requises pour satisfaire cet objectif de coopération.

Je constate aussi qu'il est difficile pour les équipes d'internat, responsables de la régulation dynamique d'un groupe, d'accorder le temps nécessaire aux relations avec les familles.

Le rapport NAVES/ CATHALA questionne la pertinence de l'hébergement collectif. Le constat quantitatif dénonce le nombre encore trop important de mesures de placement. Les constats qualitatifs témoignent de l'absence d'outils d'évaluation en amont, et en aval du placement.

Le législateur réaffirme le droit des familles, de l'usager à s'impliquer, à participer, à collaborer, mais aussi à s'opposer aux modes d'interventions proposés, si celles-ci ne correspondent pas à ses attentes.

A une époque où les notions d'individualisation et de personnalisation prennent une place importante, il paraît presque inévitable que les institutions collectives soient confrontées à vivre un choc des cultures.

La responsabilité du directeur est de trouver l'articulation entre l'évolution des modalités de prises en charge, qui visent à privilégier le maintien du lien parents/enfants, et les prérogatives attendues des politiques sociales.

En tant que directeur, j'envisage donc le développement d'un service de type S.A.P.M.N, comme alternative au placement, en tant que service de l'établissement Institut Frédéric Corsy.

Mon action vise à permettre aux professionnels d'accéder à la compréhension du cheminement des chercheurs, des rapporteurs, du législateur et des professionnels, qui viennent interroger la logique de protection sous la forme de l'hébergement collectif.

Mon rôle de directeur est de rechercher des éléments de compréhension, pour asseoir la légitimité des professionnels, au sein d'une mission d'aide sociale en mouvement et en quête de sens.

Pour ce faire, et afin de satisfaire l'évolution des besoins sociaux, il me paraît incontournable de revisiter la place de la M.E.C.S dans l'histoire de la notion d'assistance.

### **1.3 LA DIMENSION HISTORIQUE DE LA NOTION D'ASSISTANCE**

Il est, pour moi, essentiel de le réinscrire dans la logique de la notion d'assistance encadrée par une législation nationale et internationale. De ce fait, le questionnement, voire la remise en cause des structures de type collectif, s'inscrit dans une mutation des pratiques et des réponses d'aide sociale.

De nos jours, la place du sujet est primordiale, développer et diversifier nos pratiques devient nécessaire.

Se réappropriier l'origine historique de l'enfant en danger, me conduit à choisir le développement d'un service de placement, qui privilégie le maintien de l'enfant à proximité

de ses parents, et non plus comme par le passé, de la séparation systématique, avec ceux-ci.

La mesure de placement est un des moyens au service de la mesure de protection de l'enfance, il est autorisée et réglementée par le cadre législatif de l'Assistance Éducative.

La loi du 30 juin 1975-535 organise les services et les établissements sociaux.

### 1.3.1 L'ÉVOLUTION DE LA NOTION D'ASSISTANCE

Le terme "ASSISTANCE" est apparue en 1465 et signifie se "tenir auprès".

Au Moyen Age la notion de charité est largement portée par la religion chrétienne. L'Église fortement implantée en Europe va contribuer à développer l'assistance.

Les "Pauvres" seront regroupés dans des établissements, afin de lutter contre les épidémies, l'idée « d'enfermement » des individus nuisibles se développe.

Le Royaume initie une politique en direction des personnes pauvres, François I<sup>er</sup> crée de nouveaux établissements laïques, puis Louis XVI relaiera cette politique de création et de construction de structures d'accueil.

A cette époque, la séparation de l'enfant de sa famille est tout d'abord synonyme d'abandon.

Le premier orphelinat est créé au VII<sup>ème</sup> siècle par Monseigneur MAGNEBODUS, évêque d'Angers, puis MARGUERITE DE VALOIS, en 1536, crée l'Hôpital des Enfants-Dieu pour accueillir les orphelins.

Entre 1670 et 1680, LOUIS XIV centralise, sous l'autorité de l' "Hôpital Général " tous les établissements d'accueil des enfants et les pouvoirs publics deviennent maîtres d'œuvre de l'assistance en France.

L'influence philosophique du 18<sup>ème</sup> siècle, fait émerger une nouvelle place de l'individu au sein de la société.

La Constitution française du 24 juin 1793 traduit cette reconnaissance :

*«Les secours publics sont une dette sacrée. La société doit la subsistance aux citoyens malheureux, soit en leur procurant le moyen du travail, soit en assurant les moyens d'exister à ceux qui sont hors d'état de travailler».*

La notion d'Assistance Éducative naît en 1887<sup>9</sup>. Cette même année, l'Union Française pour le Sauvetage de l'Enfance est créée (U.F.S.E) par Jules SIMON, Pauline KERGOMARD et Caroline DE BARREAU. Son objectif est de promouvoir des solutions pour les enfants en danger moral ou maltraités.

Par cette catégorie, Henri ROLLET désigne :

---

<sup>9</sup> BECQUEMIN, Michèle *Protection de l'enfance, L'action de l'association Olga SPITZER, coll. ERES, Cahors 2003 p 34.*

« Les enfants arrivant de province sans ressources ni recommandations, ou entraînés à la mendicité par la maladie, les infirmités, la paresse des parents, ou orphelins, et beaucoup d'autres encore, car les causes susceptibles d'amener la chute morale d'un enfant sont innombrables <sup>10</sup> ».

A partir de 1889, la notion d'enfants victimes et malheureux détrône l'enfant coupable.

Le 20<sup>ème</sup> siècle, correspond à l'ère de la promotion de la personne. Apparaît la notion de besoin, et une organisation administrative et technique au plus près du citoyen satisfait le besoin de l'individu.

L'assistance éducative, de ce début de 20<sup>ème</sup> siècle, sera influencée par diverses personnalités, dont Paul BERTRAND et Henri ROLLET<sup>11</sup>, et marquée par le vote de cinq mesures législatives :

1889 : La déchéance de la puissance paternelle.

1898 : La sanction pénale des mauvais traitements.

1909 : Les classes de perfectionnements.

1912 : Les tribunaux pour enfants et la liberté surveillée.

1913 : Le décret d'application de 1912, qui autorise les patronages à percevoir des subventions.

Ces patronages sont les ancêtres des M.E.C.S d'aujourd'hui, qui assurent une mission d'intérêt public. Elles sont encadrées par un arsenal de lois, décrets, ordonnances, qui n'ont cessé d'évoluer, pour s'adapter à la place qui est aujourd'hui reconnue à l'enfant au sein de la famille et de la société.

De cette nouvelle réalité sociale est née la notion de « mise à l'abri » par l'hébergement si l'enfant est en situation de danger. Pour ce faire la législation nationale, européenne et internationale se développe. L'assistance par l'hébergement est un mode de protection hérité de l'ancien régime.

L'évolution des lois, en matière de droits des enfants et droits des familles, oblige la M.E.C.S à engager un processus d'évolution de réponses à proposer, plus respectueuses de l'exercice de la parentalité.

---

<sup>10</sup> Programme du patronage de l'enfance et de l'adolescence cité par Ulric DRAUSSIN, « défenseur de l'orphelin », dans *Foie et Vie*, année 1910, p 493.

<sup>11</sup> BERTRAND Paul, *Monsieur ROLLET, le dernier des philanthropes*, Paris, CNTERHI, 1986 Paul Bertrand est le dernier directeur du patronage de l'enfance et de l'adolescence fondé par Henri ROLLET. Cette association a été dissoute en 1948.

### 1.3.2 LE CONTEXTE LEGISLATIF DE LA NOTION D'ASSISTANCE

#### ➤ **Au niveau International.**

La Convention Internationale des Droits de l'Enfant<sup>12</sup> (C.I.D.E), adoptée par les Nations Unies le 20/11/1989 et la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme (D.U.D.H), reconnaissent toutes deux à l'enfant :

*« Le droit à obtenir une aide, une protection et une assistance spéciales ».*

Sa famille doit recevoir la protection et l'assistance dont elle a besoin pour pouvoir jouer pleinement son rôle dans la communauté. L'enfant doit avoir une vie individuelle dans la société et vivre dans un esprit de paix, de dignité, de tolérance, de liberté, d'égalité et de solidarité.

#### ➤ **Au sein de la C.I.D.E.**

En date du 29 novembre 1989, la Commission des questions sociales, de la santé et de la famille rappelle que la législation doit s'adapter selon les traditions nationales et les conceptions de la famille des différents États.

- L'article 20, qualifie la possibilité de soustraire un enfant de sa famille, *« si l'intérêt de l'enfant est bafoué, celui-ci peut être, momentanément ou durablement, soustrait de son milieu familial carencé »*. Cependant les États s'engagent à *«.../... prodiguer soins, protection ou traitement physique ou mental.../... »* dans le cas d'enfants accueillis.

Dans le cadre des engagements des États signataires de la C.I.D.E, les États s'engagent à maintenir *« une protection substitutive du cadre familial sous la forme de l'adoption, du placement en famille d'accueil ou du placement en établissement approprié »*.

La proposition du "placement", s'inscrit dans une *« politique de prévention et de repérage des mauvais traitements »*<sup>13</sup>. L'enfant reconnu comme sujet de droit bénéficie désormais d'une existence légale qui lui garantit le droit à vivre dignement et de jouir d'une protection.

#### ➤ **Au niveau Européen.**

Le Conseil de l'Europe reprend les Droits de l'homme au sein de la Convention Européenne des Droits de l'Homme (C.E.D.H) et vise à réaliser une union plus étroite entre les États-membres afin de sauvegarder les libertés individuelles, la liberté politique et la primauté du droit, y compris pour l'application des politiques de l'enfance. *« La C.E.D.H ne protège pas*

---

<sup>12</sup> « Dossier d'information », sur la Convention des Nations Unies sur les droits de l'enfant produit par Défense des Enfants-Internationale (DEI) et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) (février 1990).

Dans le pacte international relatif aux droits civils et politiques (en particulier aux articles 23 et 24) dans le pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels (en particulier à l'article 10).

<sup>13</sup> Circulaire du 23 juillet 1981.

*seulement les droits citoyens mais aussi ceux des étrangers, des apatrides et des personnes dépourvues de capacité juridique, notamment les mineurs et les personnes gravement handicapées<sup>14</sup> ».*

La Convention Européenne des Droits de l'Enfant (C.E.D.E), adoptée le 25 janvier 1996 est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2000<sup>15</sup>. Elle reprend et énonce l'ensemble des droits écrits dans la C.I.D.E, et insiste sur « *la promotion et la protection de l'exercice des droits procéduraux devant les autorités judiciaires<sup>16</sup> ».*

Les recommandations du Conseil de l'Europe (C.E) rappellent que la justice des mineurs oscille entre deux tendances : le modèle pénal d'une part et le modèle de protection d'autre part.

L'article 2 de la C.E.D.H reconnaît « *que l'éducation doit être assurée par les parents ».*

La Charte Sociale Européenne (C.S.E), signée à Turin en 1961, révisée en 1996, indique que « *la protection des enfants et des adolescents peut-être seule ou dans le cadre familial ».*

En première partie de la charte « *la protection contre l'exposition aux dangers physiques et moraux »* s'y trouve mentionnée.

En deuxième partie de la C.S.E la protection sociale, juridique et économique est garantie par les articles 7 et 17.

L'Assemblée Parlementaire du Conseil de l'Europe, dans sa Recommandation 1121 relative aux droits des enfants statue sur une évolution importante de l'application de leurs droits. Elle considère qu'outre le droit d'être protégé, « *les enfants ont des droits qu'ils peuvent exercer eux-mêmes de façon indépendante – même contre la volonté des adultes ».*

C'est l'article 5 de la C.E.D.H qui reconnaît le droit de l'État signataire à prendre les mesures nécessaires dans l'intérêt de l'enfant.

### ➤ **Au niveau National**

- La Loi du 17 juin 1998 .
  - Rend obligatoire l'assistance au mineur victime lorsque la protection de ses intérêts n'est pas complètement assurée par ses représentants légaux.
- La loi du 4 mars 2002 (2002-303).

---

<sup>14</sup> GOMIEN Donna, HARRIS David, ZWAAK Leo, *Convention Européenne des Droits de l'Homme et Charte Sociale Européenne : droit et pratique Conseil de l'Europe*, 1997, p 25, in Hassan KASHEFI, Esmail ZADEH, *Le Conseil de l'Europe et la protection infantine, Sauvegarde de l'enfance, 2003 Vol 58 n° 4-5*, Éditions scientifiques et médicales ELSAVIER.

<sup>15</sup> Cette convention a été ratifiée par trois États membres du Conseil de l'Europe (Grèce, Pologne, et Slovénie).

<sup>16</sup> Documents d'études (droit international) Convention Européenne des Droits de l'Enfant, La Documentation Française, n° 3.08 Éditions 1997, p.43 *In Conseil de l'Europe et la protection infantine, Sauvegarde de l'enfance, 2003 Vol 58 n° 4-5*, Éditions scientifiques et médicales ELSAVIER.

- Ou loi Kouchner, relative aux droits des malades, permet à un enfant capable de discernement à s'opposer à la divulgation de son état de santé auprès de ses parents.

- Au sein du Code de l'Action Sociale et de la Famille (C.A.S.F.) :

- L'article L.221 du C.A.S.F, définit « *les missions de soutiens matériels, éducatifs et psychologiques des mineurs et de leurs familles du service départemental de l'A.S.E* », réaffirmées au sein du chapitre VI du même code intitulé « Protection des mineurs maltraités » (Art. L 226.1 à Art L. 226.13).
- Les articles L.222.1 au L.222.7 définissent les prestations d'Aide Sociale à l'Enfance auxquelles ont droit les familles.

Le placement en M.E.C.S est autorisé par l'article L.222.5 du C.A.S.F qui permet au Président du Conseil Général de prendre en charge, au sein d'établissements, les mineurs qui ne peuvent être maintenus provisoirement dans leur milieu naturel.

- L'article L.311-1 à l'alinéa 2 inscrit les missions d'intérêt général et d'utilité sociale : dont la Protection Administrative ou Judiciaire de l'enfance et de la famille, de la jeunesse, des personnes handicapées, des personnes âgées ou en difficulté.

- Au sein du Code Civil (C.C).

- L'article 375 à 375.8 autorise le juge à prononcer une mesure d'assistance éducative : « *Si le mineur dont la santé, la sécurité ou la moralité sont en danger, ou si les conditions de son éducation sont gravement compromises, telles que l'existence de conflits entre les "droits familiaux" et "l'intérêt de l'enfant", ou seulement l'une d'entre elles est présente. Des mesures d'assistance éducative peuvent être ordonnées par justice à la requête des père et mère conjointement, ou de l'un d'eux, de la personne ou du service à qui l'enfant a été confié ou du tuteur, du mineur lui-même ou du ministère public*».
- L'article 375-3, rend possible le retrait de l'enfant de son milieu actuel et définit les personnes ou les services à qui le juge peut solliciter "l'Assistance Éducative".

➤ **Au niveau départemental**

L' A.S.E, après avoir été déconcentrée, est aujourd'hui décentralisée.

La décentralisation de cette compétence de l'État a été introduite par les Lois N° 84-422 du 6 juin 1984 et N° 86-17 du 6 janvier 1986.

La première, est relative aux droits des familles dans leurs rapports avec les services, chargés de la protection de la famille et de l'enfance et statut des pupilles de l'État.

La seconde, concrétise le processus de décentralisation, en adaptant la législation sanitaire et sociale aux transferts de compétences en matière d'aide sociale et de santé. Depuis cette date, la protection de l'enfance et l'assistance éducative relèvent désormais de la compétence des Conseils Généraux.

Un environnement législatif, et plus particulièrement le décret d'application du 23 août 1985 (N°85-936), précise les droits des usagers de l'Aide Sociale à l'Enfance, il s'agit de leur donner information, accompagnement, association aux décisions, révision annuelle et droit du mineur à être entendu. L'ensemble de ces droits est réaffirmé dans la loi du 2 janvier 2002, pour laquelle la notion de droits des usagers s'imisce à travers l'énoncé de principaux objectifs à développer :

- L'autonomie et la protection des personnes.
- La cohésion sociale.
- L'exercice de la citoyenneté.
- Prévenir les exclusions et en corriger les effets.

Le cadre légal, permet le placement d'un mineur, au sein d'un établissement ou en famille d'accueil. Juridiquement autorisée, cette orientation est décidée lorsque l'enfant est en danger, tant physique que moral, auprès de ses parents.

Cependant, la C.I.D.E<sup>17</sup>, la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme (D.U.D.H), précédée de la Déclaration de Genève des Droits de l'Enfant (D.G.D.E) en 1924 et de celle du 20 novembre 1959 proclamée par l'Assemblée Générale des Nations Unis, déclarent comme universels les droits suivants :

*« L'enfant, pour l'épanouissement harmonieux de sa personnalité, doit grandir dans le milieu familial, dans un climat de bonheur, d'amour et de compréhension ».*

*Cette condition est reprise dans l'article 375-2<sup>18</sup> du Code Civil qui rappelle au juge des enfants « que l'enfant doit être maintenu en priorité dans son milieu naturel ».*

Le juge des enfants, en référence à l'article 375-1<sup>19</sup> du C.C, est compétent pour prendre une décision "d'assistance éducative". Au sein de cet article, comme dans les articles 9 et 12 de la C.I.D.H, est mentionné que *« le juge doit toujours s'efforcer de recueillir l'adhésion de la famille à la mesure envisagée ».*

La loi n°2004.1 du 2 janvier 2004 relative à l'accueil et à la protection de l'enfance modifie l'article 375.1 du code civil. Celui-ci est complétée par les mots : *« ...et se prononcer en stricte considération de l'intérêt de l'enfant ».* Cet ajout rejoint les dispositions de la C.I.D.E.

---

<sup>17</sup> Dans le pacte international relatif aux droits civils et politiques (en particulier aux articles 23 et 24) de la convention.

<sup>18</sup> inséré par Loi n° 70-459 du 4 juin 1970 art. 1 Journal Officiel du 5 juin 1970 en vigueur depuis le 1er janvier 1971.

<sup>19</sup> inséré par Loi n° 70-459 du 4 juin 1970 art. 1 Journal Officiel du 5 juin 1970 en vigueur depuis le 1er janvier 1971

L'évolution constante du droit européen et de la législation française relative aux droits des familles et aux droits de l'enfant impose au directeur de se questionner sur la pertinence de la protection du mineur bénéficiant d'une mesure de placement au sein même d'un établissement qui offre les modalités d'accueil en hébergement collectif.

L'accueil d'un mineur en dehors de son milieu familial relève, soit d'une décision prise dans le cadre d'un signalement auprès des services administratifs du Conseil Général, soit d'un signalement auprès des services judiciaires des mineurs.

La première s'exerce avec l'accord explicite indispensable de la famille.

La seconde est prise par le juge des enfants, qui doit au titre de la loi s'efforcer de recueillir l'adhésion des parents. S'il n'y parvient pas, le juge peut imposer la mesure, en veillant à privilégier l'intérêt de l'enfant.

### **1.3.3 LA MESURE DE PLACEMENT OU LE "DEPLACEMENT" DE L'ENFANT EN DANGER. UN MOYEN DE PROTECTION ET D'ASSISTANCE EDUCATIVE**

La décision de placement, se traduit au niveau judiciaire par une Ordonnance de Placement Provisoire (O.P.P), nous avons constaté que ces mesures judiciaires représentent une proportion importante des enfants accueillis en M.E.C.S.

L'étude préalable met en exergue la forte représentation de l'institution judiciaire et son représentant : le juge des enfants au titre de l'article 375 et suivants du Code Civil.

Le juge doit donc apprécier une situation donnée dans laquelle l'enfant est en danger. Gilbert PANDELE<sup>20</sup>, juge des enfants, explique le sens que celui-ci accorde, à la notion de danger : Le danger doit être « actuel, imminent et certain ».

Le guide méthodologique de l'O.D.A.S, définit en deux catégories la notion d'**enfants en danger**.

➤ **L'enfant maltraité** : *Il s'agit d'un enfant victime de violences physiques, d'abus sexuels, de violences psychologiques, de négligences lourdes, ayant des conséquences graves sur son développement physique et psychologique.*

Dans ce cas l' O.P.P relève d'une **mesure de protection**.

➤ **L'enfant à risque** : *Enfant qui connaît des conditions d'existence qui risquent de compromettre sa santé, sa sécurité, sa moralité, son éducation ou son entretien, mais n'est pas pour autant maltraité.*

La notion de risque conduit l'O.P.P à privilégier la **mesure d'assistance**.

---

<sup>20</sup> PANDELE Gilbert, *La Protection des Jeunes par le Juge des enfants*, Ed. ESF Conde-sur-Noireau 1977 p.19-23.

Sans porter atteinte à l'autorité parentale des parents, le juge des enfants en contrôle seulement l'exercice.

C'est la " notion de danger", qui oriente le juge vers une décision de protection qui s'exercera "dans" (mesure d'A.E.M.O) ou "hors" du milieu familial (mesure de placement). Dans un premier temps, le juge prononce une Ordonnance de Placement Provisoire de six mois. Durant cette période, il peut demander des investigations éducatives, sociales, psychologiques et psychiatriques.

Après un délai maximum de six mois, il doit recevoir en cabinet la famille, le ou les enfants. À l'aide des rapports et expertises diverses le juge décide, de maintenir la mesure de protection, pour une durée limitée au maximum à deux années, ou de mettre un terme à la mesure d'Assistance Éducative. (Décret 2002.361 du 15 mars 2002 relatif à la réforme de l'Assistance Éducative).

Les parents peuvent faire appel de cette décision, dans un délai de 15 jours à compter de la notification de la décision. Pendant la durée de la mesure, le juge reste responsable de l'enfant, et reçoit de la part des services habilités des rapports réguliers faisant état de l'évolution de celui-ci.

Le mode de réponse choisi par le juge, sous la forme du placement, revêt le caractère de protection de l'enfant. Cet enfant (ou cet(te) adolescent(e)) peut être repéré selon deux situations de *dangers*<sup>21</sup> distinctes.

- La première diagnostique une situation de maltraitance révélée dite "*enfant maltraité*".
- La seconde s'évalue au regard du contexte global familial qui présente des conditions de "*risques de dangers*" et classée dans la catégorie "*d'enfant à risques*".

Nous acceptons, sans réserve, l'idée que la situation d'un enfant maltraité nécessite la séparation physique de l'enfant et de son milieu naturel.

La situation de risques de danger, doit être évaluée quant à elle à sa juste réalité.

La dichotomie entre les deux notions (en danger pour maltraitance et en risques de dangers) requiert une réflexion afin de sortir du mode de réponse unique. Pour ce faire, je propose une prise en charge de proximité, qui apportera la quantité et la qualité de soutien et d'aide nécessaire à l'enfant et à sa famille, mais ne le privera pas de celle-ci.

L'application d'une décision juridique de placement, amène inévitablement une mesure de séparation physique, culturelle et géographique. Il s'agit de devoir présenter, comme "salutaire" et "bienfaitrice" une décision institutionnelle, a priori, "irrationnelle", dans la

---

<sup>21</sup> Définitions du guide méthodologique de l'ODAS, juin 2001.

mesure où l'on reconnaît juridiquement, notamment au regard de la réglementation européenne, aux parents une place centrale dans l'éducation de leur(s) enfant(s).

Aujourd'hui, la place de la famille et le droit de l'enfant, se sont largement répandus, la séparation de l'enfant et de sa famille revêt un caractère antinomique. En effet, les parents, acceptent difficilement d'être séparés de leurs enfants. Ces décisions, quelles soient à l'origine de mesures de justice ou administratives, sont pour eux la conséquence d'un échec éducatif. Celui-ci leur révèle, le plus souvent, une incompétence parentale ou la confirmation d'un dysfonctionnement familial.

Dans l'absence de crise, ou de comportement dangereux pour l'enfant, la séparation est, très souvent, vécue comme injuste pour l'enfant et culpabilisante pour les parents.

Comme l'écrit, Jean-René LOUBAT, « *Plus que jamais, le sort des enfants accueillis en établissement s'avère suspendu à la possibilité ou non de dépasser le double lien dans lequel la société les place, les déplace, ou plus exactement les « outplace », même avec les meilleures raisons du monde<sup>22</sup> ».*

Dans cette condition, « *L'établissement n'est-il pas condamné à constituer la ligne de mire de parents et d'enfants, n'ayant plus pour seul but que de faire échouer tout ce que les professionnels pourront leur proposer, afin de valider et sauvegarder une identité familiale même vacillante, pour les uns, afin de dépasser l'insupportable culpabilité d'avoir trahi ses parents, pour les autres<sup>23</sup> ? ».*

J'envisage de privilégier la diversification des modes de réponses. Celles-ci conduiront à atténuer les tensions, notamment en renforçant le rôle des parents.

L'ancrage de l'acte éducatif, faisant l'objet du projet personnalisé, sera plus efficient si la famille en reste le socle.

Autant de perspectives qui interrogent la place de la M.E.C.S dans le dispositif actuel de l'aide sociale.

## **EN RÉSUMÉ**

A l'issue du détour historique et législatif, je repère l'utilité sociale et les fondements qui légitiment l'hébergement collectif comme solution d'aide.

La mesure de placement prend effet, dans le cas où le juge estime que l'enfant est confronté à une situation dangereuse pour son développement et son épanouissement.

Héritiers de l'histoire française de l'assistance des enfants illégitimes, abandonnés, orphelins, les établissements sociaux, d'accueil en hébergement collectif, reçoivent

---

<sup>22</sup> LOUBAT Jean-René, Il faut faciliter les relations entre les parents et les M.E.C.S, in Lien Social N°565, 22 février 2001.

<sup>23</sup> *Ibid*, in Lien Social N°565, 22 février 2001.

majoritairement des enfants et adolescents placés par les juges des enfants, au titre de l'article 375 du Code Civil.

Les données chiffrées confirment que la réponse généralisée à ce jour est le placement du mineur en dehors de son cadre familial. Cette solution vient compléter le dispositif de soutien en milieu ouvert, si celui-ci n'a pas donné les effets escomptés.

La M.E.C.S est habilitée pour accueillir des jeunes mineurs, filles et garçons, au titre de la protection de l'enfance. La prise en compte des droits des usagers, et de leurs parents, l'évolution du profil de populations accueillies imposent aux professionnels à repenser leurs interventions.

La solution d'aide que je souhaite préconiser est de permettre aux parents de garder leur place, en envisageant, le placement de l'enfant à leur domicile. Un choix qui a déjà été adopté, depuis une vingtaine d'années, dans le département du Gard, à l'initiative des juges des enfants et soutenu par les services de l'A.S.E.

Une analyse objective de l'Institut Frédéric Corsy et du dispositif départemental dans la deuxième partie, révèle les limites du tout internat. Le projet d'établissement a intégré la notion de projet individuel, mais le travail éducatif continue à s'exercer dans un environnement de collectivité.

Le directeur est le garant des réponses apportées.

Elles doivent se doter des caractères de souplesse et d'adaptabilité, afin de satisfaire aux exigences de tous les projets individualisés respectueux des attentes du bénéficiaire.

En conclusion du Rapport NAVES / CATHALA, la mission estime que, *« si des progrès indéniables ont été faits au cours des vingt dernières années pour le bien-être des enfants et adolescents concernés par des mesures de protection, des lacunes majeures demeurent quant à l'aide qu'il convient d'apporter à leurs parents. C'est donc aussi à leur égard, en raison des droits fondamentaux qu'ils possèdent, et dans l'intérêt de leurs enfants, malgré et à cause de leurs défauts et de leurs qualités, qu'il convient de porter une attention renouvelée »*.

Ne pas juger de manière trop hâtive la dangerosité de l'action parentale, mais l'évaluer, c'est avant tout accepter de situer la famille comme compétente, et peut-être en difficulté relationnelle, sociale, économique ou éducative.

L'absence d'alternative au placement, impose très souvent à l'enfant et à ses parents l'acceptation d'une aide qui leur semble démesurée et difficile à appréhender.

Mon projet est la création d'un service composé d'une équipe mobile de proximité, qui apporte aide et soutien, au sein des familles. Elle s'exerce dans le cadre d'une mesure de protection sous la forme d'un placement au sein de celles-ci.

Auparavant le diagnostic de l'Institut Frédéric Corsy présenté dans la deuxième partie de ce document vise à mettre en exergue ses points forts et ses points faibles.

## 2 ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC DE L'ÉTABLISSEMENT FREDERIC CORSY

« *L'organisation est un cadre formel permettant la mise en œuvre des missions dévolues à la structure*<sup>24</sup> ». L'établissement Frédéric Corsy est une institution à grande capacité d'accueil. Les difficultés émergentes se situent au niveau de l'articulation de la gestion collective et individuelle. Le placement comme seule réponse, génère des insatisfactions chez les usagers et chez les professionnels. Le directeur est tenu de prendre en compte à la fois les directives légales et les contraintes institutionnelles.

Pour ce faire, un chapitre intitulé la population accueillie met en exergue les nouvelles caractéristiques de celle-ci. Les mesures éducatives se répartissent entre la catégorie "d'enfants maltraités" et celle, de loin la plus importante, "des enfants à risques". Cette dernière, révèle un contexte fragilisant dominant, celui d'enfants faisant l'objet de carences éducatives.

Ce constat vérifié nationalement et localement interpelle les modalités de l'accueil en M.E.C.S, et interroge la place que l'on accorde aux familles et la violence que l'on impose lors des séparations. L'hébergement collectif est à nouveau interrogé et nous amène à imaginer une évolution de celui-ci au sein du milieu naturel.

Soutenu par le développement du projet personnalisé, et la pluralité des réponses de soutien et d'aide qu'il autorise, le nouveau service à innover se déplace hors de l'institution. Celui-ci vise à promouvoir le soutien à la parentalité et à agir de manière préventive afin d'éviter le placement d'enfants au sein de l'hébergement collectif.

### 2.1 UN DIRECTEUR ET UNE EQUIPE ANIMÉS DE QUESTIONNEMENTS

Ce sont des moyens humains, financiers et une conception architecturale autorisée à accueillir 70 enfants et adolescents. Les enfants résident essentiellement dans le département des Bouches du Rhône, ils sont majoritairement placés par un juge des enfants. La décision de placement, est très largement motivée par une situation "d'éducation carencée". Essentiellement de sexe masculin, la tranche d'âge des 11 à 18 ans est la plus importante. Ces enfants et adolescents sont scolarisés au sein des établissements scolaires traditionnels. L'organisation nécessite des moyens de fonctionnement alloués par le département des Bouches du Rhône.

---

<sup>24</sup> MIRAMON Jean-Marie, COUET Denis, PATURET Jean-Bernard, *Le métier de directeur, techniques et fictions*, Éditions ENSP, Dijon Mars 2003, 271 pages, pages 212.

### 2.1.1 L'HEBERGEMENT COLLECTIF UN ACCUEIL A REPENSER

L'article L.228.3 du C.A.S.F permet au département de prendre en charge financièrement au titre de l'A.S.E les dépenses d'entretien, d'éducation et de conduite de chaque mineur. En application du décret du 3 janvier 1961, un prix de journée est alloué tous les ans par le service de tarification du service de l'Aide Sociale à l'Enfance.

Au cours du stage effectué au service de l'Aide Sociale à l'Enfance du Département des Bouches du Rhône, j'ai eu accès à quelques chiffres comparatifs des différentes M.E.C.S du département des Bouches du Rhône.

Avec sa capacité de 70 lits, La M.E.C.S Frédéric Corsy est l'établissement du département qui héberge sur un même site le plus grand nombre d'enfants et d'adolescents.

*« C'est le souci de l'individualisation qui préoccupe à l'heure actuelle les établissements et services. ... Il semble qu'on sache moins que jamais comment dimension collective et dimension individuelle peuvent s'articuler ni quelles fonctions le groupe peut remplir pour l'individu<sup>25</sup> ». L'institut Frédéric Corsy n'échappe pas à ce questionnement, et comme au sein d'autres collectivités, l'équipe tente de nier le phénomène groupal et la dynamique qui s'y rattache, en prétextant l'objectif du " projet individualisé", qui tend à se confondre, dans la pratique, par une " action individuelle" .*

Depuis son ouverture en 1975, pour y accueillir des garçons âgés de 6 ans à 18 ans, l'Institut Frédéric Corsy, s'est adapté à la demande sociale de mixité, et à l'aménagement de lieux visant à améliorer l'accueil des enfants et des adolescents.

Il reste, cependant, un point de tension incontournable autour de l'hébergement collectif à forte densité de population, car 91,5 % des enfants et adolescents cohabitent sur le site<sup>26</sup>.

Les unités "recentrées" accueillent 69% de la population au sein du bâtiment principal, 22,5 % se répartissent sur les unités "décentrées" : Villa, Studios et 8, 5 % en appartements extérieurs.

La problématique est particulièrement ressentie au niveau du bâtiment central, au sein duquel gravitent cinq unités de vie. Elles hébergent à elles seules près des 2/3 de la population accueillie. Cette configuration d'hébergement collectif au sein d'un même lieu, crée un phénomène de concentration de plus en plus difficile à atténuer par d'autres aménagements structurels. Ce regroupement tend aujourd'hui à perturber la prise en charge individuelle de la personne accueillie.

---

<sup>25</sup> HUMBERT Chantal, Institutions et organisations de l'action sociale. Crises, changements, innovations ?.Éditions l'Harmatan Coll. Savoir et Formation Paris 2003, 238 p, page 105.

<sup>26</sup> Annexe 1 : Schéma de la répartition des personnes accueillies au sein de l'Institut Frédéric Corsy.

## 2.1.2 L'HEBERGEMENT COLLECTIF, UNE FRAGILITE DU DISPOSITIF

*« L'organisation collective va générer des contraintes particulières en terme d'organisation de l'espace, d'application des consignes de sécurité, d'organisation du travail du personnel. Elle va également devoir conjuguer les parcours et intérêts individuels avec la constitution d'une communauté chargée de définir et d'appliquer un projet collectif. Cette démarche particulièrement propice à l'apparition de tensions qui, non régulées, peuvent produire de la violence<sup>27</sup> ».*

À ces violences, l'institut Frédéric Corsy n'y échappe pas. Depuis plusieurs années, il n'est pas rare de signaler et d'effectuer des dépôts de plainte suite à des agressions physiques et/ou verbales sur personnes (mineures ou adultes) ou de constater des dégradations matérielles. Ces événements sont difficiles à vivre pour chacun, car la violence est une effraction qui porte atteinte à l'intégrité de l'autre, personne accueillie ou/et professionnelle.

Au sein d'une collectivité, à forte densité, le maintien du cadre éducatif se trouve régulièrement testé et bousculé. La plupart des jeunes, n'ayant pas intégré la dimension collective et l'acceptation de la différence de l'autre, vivent leur placement au sein de la collectivité comme une violence institutionnelle.

*« Les violences institutionnelles sont celles générées par le fonctionnement même de l'institution, qu'elles soient préconisées, tolérées, non dénoncées, ni même parlées avec leurs auteurs. .../... La violence en institution recouvre toutes les situations interpersonnelles dans lesquelles il s'agit d'imposer à un enfant, un usager ou un salarié, un rapport de force, de domination par une contrainte soit physique, soit morale<sup>28</sup> ».*

Chez les usagers, l'obligation du placement, mal intégré, mal compris à la fois par les familles et par les jeunes, est source de conflits qui se manifestent par l'expression de la violence. Certes la présence du dossier d'accueil composé du règlement, de la charte de la personne accueillie, et du projet individuel, est l'outil qui vise à structurer l'accueil, à contractualiser l'aide et à rappeler les règles individuelles et collectives, afin de mieux respecter familles et professionnels. Pour autant, l'annonce du placement de l'enfant, est souvent vécue comme violente.

---

<sup>27</sup> CREOOF Michèle et REICHEN M.J Groupe de travail, Prévenir, Repérer et Traiter LES VIOLENCES, à l'encontre des jeunes dans les institutions sociales et médico-sociale, Guide méthodologique, 2<sup>ème</sup> éditions mise à jour, Coll. ENSP, 2001 , p 26.

<sup>28</sup> Groupe de travail, Rapport du Conseil Supérieur du Travail Social, *Violence et champ social*, collection Rapport du CSTS, éditions ENSP, Juin 2002, 272 pages, P. 59.

### 2.1.3 LE PERSONNEL, UN ENJEU POUR DEMAIN<sup>29</sup>

#### ➤ Une présentation, tous services confondus.

Afin d'assurer un fonctionnement 365j sur 365j, l'établissement est doté d'un personnel correspondant à 58,35 Équivalents Temps Pleins (E.T.P) de salariés, réparties en 63 contrats de travail et six services distincts. Le ratio d'encadrement tout service confondu est de 0.83, ce qui place l'Institut Frédéric Corsy dans la moyenne du département des Bouches du Rhône<sup>30</sup>. Ce personnel est composé pour 52 % (33) d'hommes, et 48 % (30) de femmes. L'âge moyen des premiers est de 41 ans, et de 46 ans pour les personnels féminins. La moyenne d'ancienneté est de douze années (Tableau en annexe 2). Elle est élevée, particulièrement au sein de l'encadrement, des services généraux, et de l'équipe éducative.

La moyenne d'âge par service, pour la plus haute est de 55 ans et de 37 ans pour la plus basse. Entre ces deux extrêmes, la moyenne d'âge tous services confondus est de 44.5 ans:

Chez les éducateurs la moyenne d'âge est de 44 ans. La composition de l'équipe éducative respecte l'équilibre hommes / femmes. Cependant dans la catégorie des 41 à 60 ans les personnels sont les plus nombreux, notamment chez les hommes.

La faible représentation des hommes âgés entre 20 et 40 ans, est un facteur à prendre en compte pour l'avenir. La féminisation du métier et celles des offres de travail plus attractives, au sein de services innovants, risquent à terme d'affaiblir la population masculine au sein de la structure internat. Il s'agit pour le directeur de prendre acte d'une nouvelle réalité sociologique de l'équipe éducative et d'anticiper pour l'organisation à venir. La présence de personnel "anciens", m'amène à étaler un prévisionnel de départs à la retraite, qui concerne huit éducateurs et éducatrices dans un délai de trois à neuf ans. Dans le même temps nous allons être confrontés au recrutement de personnels qualifiés. Dans une démarche prévisionnelle, je m'interroge sur les difficultés futures dues au recrutement de nouveaux personnels.

#### ➤ Une équipe éducative qualifiée.

L'équipe éducative se compose de 30 éducateurs et éducatrices, qui se répartissent 28 équivalents temps pleins (E.T.P). Le ratio d'encadrement de ce service est de 0.40. Dans le département la fourchette est de 0.32 à 0.50, il n'y a donc pas d'observation particulière. L'établissement remplit sa mission avec un nombre suffisant de personnel éducatif.

---

<sup>29</sup> Annexe 2, Éléments graphiques de gestion des ressources humaines.

<sup>30</sup> Le ratio "Tous services confondus" des établissements des B.d.R"simple habilitation" se situe dans une fourchette de 0.62 à 1.21.

La professionnalisation de l'équipe éducative est aujourd'hui opérante, tous les personnels sont qualifiés (Tableaux en annexe 2). Ils sont vingt à occuper un poste de niveau IV (Moniteur éducateur et B.E.A.T.E.P<sup>31</sup>), et dix à être titulaire d'un diplôme de niveau III (Éducateur Spécialisé, et Diplôme d'État aux fonctions d'Animateur). Ces personnels éducatifs sont tous affectés à une mission et à une prise en charge dans le cadre d'un hébergement collectif. L'équilibre des sexes et des métiers est atteint dans la tranche d'âge des 31 à 40 ans.

➤ **Une qualification des personnels, altérable.**

Un déséquilibre de qualification est très marqué au sein des 41 à 50 ans.

Au cours de leur carrière professionnelle, les personnes considérées comme anciennes, c'est-à-dire salariées présentes depuis 20 et 30 ans dans l'établissement, ont bénéficiés de différentes formations en externe et en interne. Ce personnel s'est adapté peu à peu à l'évolution des pratiques éducatives. Aujourd'hui, celui-ci, habitué à la gestion de la collectivité, a su à la fois garder sa compétence dans la gestion collective, et affiner la prise en charge individuelle des personnes accueillies.

Les graphiques, en annexe 2, mettent en évidence l'absence d'éducateur spécialisé chez les 20/30 ans. Nous repérons aussi la présence de 4 personnes titulaires de cette qualification qui seront en âge de prétendre à la retraite dans les années à venir.

Ces nouveaux personnels, titulaires du diplôme d'Éducateur Spécialisé, sont moins motivés pour travailler en structure de type internat. Cette observation, comme la suivante, ont fait l'objet d'un paragraphe spécifique relatif aux difficultés de recrutement, dans le document de synthèse des travaux du Conseil Supérieur du Travail Social, réalisé en 1995, sur le Travail Social en Internat<sup>32</sup>.

Le recrutement de personnel non qualifié viendrait à l'encontre de l'article L. 312-1 II. du C.A.S.F, qui précise : « *Les prestations délivrées par les établissements et services mentionnés du 1° à 12° du L. 312-1 sont réalisées par des équipes pluridisciplinaires qualifiées.*».

Afin d'éviter cet écueil, une volonté d'incitation à s'adapter à de nouvelles réponses, doit faire l'objet d'une orientation associative. A défaut, l'organisation se verra contrainte, à terme, de gérer la pénurie de personnels qualifiés ou même, constater une inadéquation entre le fonctionnement de l'établissement et les besoins de la population accueillie.

➤ **Les conditions de travail en internat, un environnement difficile.**

La gestion collective est moins prise en compte par une nouvelle génération d'éducateurs, qui défendent ardemment les valeurs du travail individuel, et ne sont plus formés à la gestion des groupes.

---

<sup>31</sup> Brevet d'État d'Animateur et Technicien de l'Éducation Populaire

<sup>32</sup> Conseil Supérieur du Travail Social, Rapport du Groupe Travail Social en Internat, Octobre 1995, page 55.

Aujourd'hui la collectivité, telle qu'elle est vécue au sein des unités recentrées n'est plus repérée par l'équipe éducative comme un point d'ancrage, mais comme une charge supplémentaire à gérer. Cette notion de " fardeau" fait l'objet de critiques.

Cette situation affecte très souvent l'état de santé des professionnels, ce qui a pour conséquence des arrêts maladies inférieurs à 10 jours. Ceux-ci sont repérés plus fréquents chez la jeune génération d'éducateurs, âgés de moins de 35 ans.

Je souhaite infléchir cette tendance en insufflant " une bouffée d'oxygène", au dispositif actuel par la création d'un nouveau service. Nous avons précédemment repéré, les évolutions des orientations législatives ; elles visent à promouvoir le développement de la personne au sein des dispositifs d'accueil capables de garantir : « *le respect de sa dignité, de son intégrité, de sa vie privée, de son intimité et de sa sécurité*<sup>33</sup>».

De nos jours, l'image de l'internat, mise en exergue par une architecture collective destinée à accueillir une population d'enfants et d'adolescents au sein d'un même espace, est considérée comme dépassée. L'environnement partenarial est questionné par cette conception d'accueil qui leur paraît totalement obsolète.

Pour assurer la pérennité de la M.E.C.S, je repère les enjeux sociaux et politiques du moment. La vie de groupe à dimension familiale peut encore trouver une force éducative « *pour se construire, s'identifier à ses pairs, s'inscrire dans des systèmes de relations, apprendre à négocier, à se défendre, à être tolérant*<sup>34</sup>». Mon travail est de repenser les rapports entre les bénéficiaires de la M.E.C.S et les professionnels, comme l'énonce Rolland JANVIER et Yves MATHO<sup>35</sup>, « *cela revient à réfléchir et à vivre, à échelle réduite les rapports sociaux à l'œuvre dans la société* ».

J'ai donc alerté l'association employeur sur la nécessité de prendre en compte le vieillissement des professionnels et le manque d'attrait du travail en internat des futurs diplômés.

Il s'agit de solliciter leur soutien politique et technique, en vue d'une évolution structurelle de l'établissement. Jean-Marie MIRAMON apporte une précision : « *Le politique est du domaine du sens, des orientations générales, et de la décision. La stratégie serait plus du domaine de la rationalité par la programmation du " comment faire " pour parvenir à la réalisation des objectifs*<sup>36</sup>».

---

<sup>33</sup> Article L 311.3 du Code de l'Action Sociale et de la Famille.

<sup>34</sup> HUMBERT Chantal, Institutions et organisations de l'action sociale Crises, changements, innovations ?.Édition l'Harmatan Coll. Savoir et Formation Paris 2003, 238 p, page 105-106.

<sup>35</sup> JANVIER R, MAHO Y., Mettre en œuvre le droit des usagers dans les établissements d'action sociale : contexte, pratique, enjeux, Dunod, Paris 2002, 240 pages, in HUMBERT Chantal, Institutions et organisations de l'action sociale Crises, changements, innovations ?.Édition l'Harmatan Coll. Savoir et Formation Paris 2003, 238 p, page 132.

<sup>36</sup> MIRAMON Jean-Marie, COUET Denis, PATURET Jean-Bernard, *Le métier de directeur, techniques et fictions*, Éditions ENSP, Dijon Mars 2003, 271 pages, pages 191.

## **2.2 UNE POPULATION ACCUEILLIE QUI NECESSITE DE PORTER UN REGARD NOUVEAU**

Au sein de la collectivité Institut Frédéric Corsy, la question de l'adaptation de la structure se pose. Ce rassemblement d'enfants et d'adolescents, aux attentes différentes, au sein d'un même espace, ne serait-il pas générateur de mal-être et de violence pour tous ?

Dès 1971, le rapport DUPONT-FAUVILLE préconise la déconcentration des décisions et la constitution d'équipes pluridisciplinaires. Ce texte d'orientation fixait trois axes principaux : continuité, prévention et action globale décentralisée.

Ces indications ont été intégrées dans la loi du 30 juin 1975, N°75-535 véritable cadre prospectif et plus particulièrement son titre 5, articles 18 à 25. L'intérêt réside dans la recherche de réponses adaptées aux besoins des familles et de jeunes en difficulté. La loi insiste sur l'adaptation des réponses aux besoins localisés.

Déjà en 1980, Les rapporteurs J.L BIANCO et P.LAMY<sup>37</sup>, fixent cinq axes principaux au sein de leur rapport. Ces axes guident l'évolution de l'institution Institut Frédéric Corsy vingt-quatre années plus tard :

- Développer le milieu ouvert et la prévention.
- Donner à l'enfant et à la famille la place qui leur revient dans la décision.
- Développer la concertation entre la Direction Départementale de l'Action Sanitaire et Sociale (D.D.A.S.S), les juges des enfants, les associations.
- Diminuer la taille des établissements.
- Donner une priorité à l'organisation et aux méthodes de travail.

La loi du 2 janvier 2002, a permis de réaffirmer ces attentes et ces exigences. Il est important aujourd'hui de projeter, aux regards des caractéristiques des personnes accueillies, les types de réponses de soutien qui pourraient être initiées à partir de la M.E.C.S.

### **2.2.1 UNE POPULATION ACCUEILLIE, MAJORITAIREMENT ADOLESCENTE**

Afin de poser un critère objectif, je choisis de référencer pour mon analyse une période intermédiaire entre l'enfance et le monde des adultes. J'opte pour la définition retenue et proposée par le ministère des affaires sociales, après lecture du rapport de J. Louis LORRAIN dans le cadre d'une étude sur « l'Adolescence en crise <sup>38</sup> ».

---

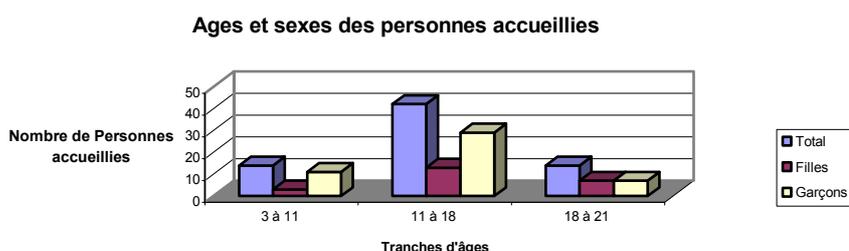
<sup>37</sup> BIANCO-LAMY Rapports et annexes « *l'aide à l'enfance demain, contribution à une politique de réduction des inégalités* », 1980, Ministère de la santé et de la sécurité sociale. Imprimerie Nationale.

<sup>38</sup> LORRAIN Jean-Louis, *L'adolescence en crise*, Sénat, N° 242 avril 2003 <http://www.forum.gouv.fr/> article relatif à la préparation de la conférence de la famille et au rapport d'information écrit par LORRAIN Jean-Louis.

- Le ministère de la famille, voit dans ce passage de l'adolescence une période de mutations, qui transforme le sujet enfant, en sujet adulte autonome et citoyen. L'adolescence c'est une période de mutation : « *C'est l'épanouissement d'un enfant en un adulte, afin qu'il devienne acteur responsable de son parcours personnel, civique, professionnel, familial et qu'il découvre, pour y adhérer, les grandes valeurs partagées par notre société* ».
- La tranche d'âge, retenue dans le rapport, couvre celle des 11 à 18 ans. Elle se rattache à la période de l'entrée en sixième jusqu'à l'acquisition de la majorité.

Je retiens donc, selon ce critère, les trois catégories d'âges des deux sexes qui constituent les différentes unités de vie de l'établissement. Elles se distinguent en trois groupes, les 3-11 ans, les 11-18 ans et celui des 18 à 21 ans.

La tranche d'âge des 3-11 ans représente à peine 20% de la capacité totale de l'établissement, sachant que le plus jeune est âgé de 6 ans. En septembre 2003, nous accueillons 9 enfants âgés de 6 à 10 ans, dont 3 filles et 6 garçons.



L'axe médian du tableau, concerne la catégorie des 11-18 ans et représente 60% du taux d'occupation autorisé. Treize filles et vingt-neuf garçons composent cette portion de graphique qui totalise 42 usagers. Cette prédominance en nombre semble indiquer que la solution de l'hébergement collectif soit choisie dès que la situation familiale de l'adolescent fait l'objet d'un signalement "d'enfant en danger".

Le tableau du nombre de personnes accueillies au 1er septembre 2003, nous confirme cette tendance. Sur un total de 30 jeunes âgés de 6 à 19 ans, 57% sont âgés de 11 à 18 ans, les garçons représentent 59 %, et les filles 41 % de cette tranche d'âge.

### 2.2.2 UNE PROTECTION JUDICIAIRE DOMINANTE

Il s'agit ici de repérer la proportion représentée par les deux statuts juridiques dont bénéficie l'enfant en danger pour obtenir assistance et protection.

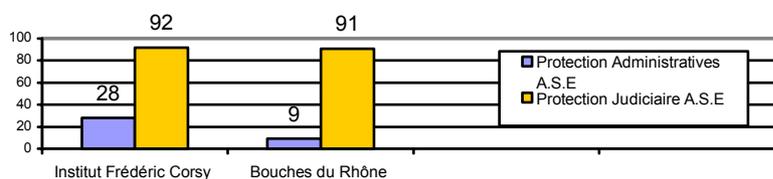
Sur un total de 70 enfants et adolescents accueillis à l'Institut Frédéric Corsy les mesures au titre de :

Art. 375 du C.C	Les mesures de Protection Judiciaire représentent	72 %
Art.222.2 du C.A.S.F	Les mesures de Protection Administrative sont égales à	28 %

Dans les Bouches du Rhône au 31 décembre 2003, 1860 mineurs bénéficient d'un placement avec hébergement en M.E.C.S.

Art. 375 du C.C	Les mesures de Protection Judiciaire représentent	91 %
Art.222.2 du C.A.S.F	Les mesures de Protection Administrative sont égales à	9%

répartition des Mesures Administratives et Judiciaires de la M.E.C.S I.F.C et du département des Bouches du Rhône au 31/12/03.  
Comparatif graphique des pourcentages.



Ces données confirment le rôle que joue le pouvoir judiciaire en matière de protection de l'enfance. Inscrite dans l'évolution des lois<sup>39</sup>, la place de l'enfant, en tant que justiciable, évolue d'une position d' « objet de droit » à celle de « sujet de droit <sup>40</sup>».

Jacques COMMAILLE, relève une évolution juridique qui s'inscrit selon deux orientations.

La logique sociale qui considère que la préoccupation de l'enfant ne relève pas exclusivement de la sphère familiale, mais aussi une logique normative qui vise aussi à ne pas oublier l'intérêt de la société.

Il cite « *Le pouvoir étatique ne s'est pas substitué au pouvoir familial. L'institution familiale est attendue comme un relais nécessaire, comme une force convergeant avec celle de l'État<sup>41</sup>* ».

De ce fait, dans un souci de cohérence avec l'évolution juridique et d'harmonie avec les directives des politiques sociales, il paraît tout à fait raisonnable d'engager l'association et les personnels de l'institution dans un mouvement de créativité et de développement de nouvelles interventions sociales.

Pierre MEHAIGNERIE<sup>42</sup> exprime une volonté, « *.../...L'action sociale doit maintenant s'engager dans le développement social. .../... c'est en d'autres termes le nombre de familles fragiles qui progresse et non pas la maltraitance. Les réponses doivent donc tendre avant tout à aider ces familles à trouver leurs repères et du soutien dans leur environnement immédiat.*

<sup>39</sup> Cette progression se lit au travers 4 étapes importantes :

- 1 La loi du 28/01/ 1793, instituant pour la nation l'obligation de se charger de l'éducation des enfants abandonnés,
- 2 l'ordonnance du 2 février 1945, relative à l'enfance délinquance,
- 3 l'ordonnance du 23 décembre 1958, réaffirmé par la loi du 4 juin 1970 sur le droit à l'assistance éducative.
- 4 la Loi du 4 janvier 2002, met l'accent sur le droit de l'usager.

<sup>40</sup> COMMAILLE Jacques, *Familles sans justice ? Le droit et la justice face aux transformations de la famille*, Coll. « Justice Humaine » Le Centurion, Clamecy 1982 p.141.

<sup>41</sup> COMMAILLE Jacques, *Familles sans justice ? Le droit et la justice face aux transformations de la famille*, Coll. « Justice Humaine » Le Centurion, Clamecy 1982 p 145.

<sup>42</sup> MEHAIGNERIE Pierre, Président de l'ODAS, L'information au service de l'action, Lettre Trimestrielle publiée par l'O.D.A.S, numéro spécial, novembre 2001, page 1.

Au plan national<sup>43</sup>, sur un total de 83 800 signalements au cours de l'année 2000, ils sont 36 000 enfants en dangers à faire l'objet de mesures administratives, soit 43%.

Le pourcentage de mesures judiciaires au niveau national représente 57 %, avec un total pour cette même année de 47 800 ordonnances judiciaires.

A l'image du niveau national, Les décisions de placement judiciaire, sont largement majoritaires (72%) à l'Institut Frédéric Corsy et 91 % dans le département. C'est une donnée importante dont le projet d'établissement et l'innovation de nouvelles réponses doivent tenir compte.

Le faible nombre de mesures de protection administrative (28% à l'Institut Frédéric Corsy et 9% dans le département), confirmerait la thèse de Jacques COMMAILLE comme quoi l'évolution de l'intervention judiciaire est un facteur important dans le processus de régulation sociale des pratiques familiales. Ce constat peut aussi être lié, à la « mauvaise image<sup>44</sup> », que véhicule l'action sociale au cœur de la population, et de la crainte des familles à solliciter à titre préventif les services sociaux de proximité.

La lettre de l'O.D.A.S de juin 2001, conforte cette appréciation « *Le maintien d'une forte judiciarisation des signalements pourrait donc refléter une crise de confiance de la protection administrative, ce qui pourrait à terme menacer la crédibilité du processus de décentralisation en matière de protection de l'enfance<sup>45</sup>.* ».

La création d'un service de soutien éducatif renforcé, agissant sur un secteur géographique déterminé, faisant appel à la solution de l'hébergement de manière alternative, peut rassurer les parents, et les amener à solliciter une aide dès l'apparition des premières difficultés. Cette nouvelle approche, soutenue par une dynamique promotionnelle de solidarité locale préventive, engage tous les acteurs sociaux et éducatifs locaux pour faciliter la sortie de l'isolement et l'expression de la souffrance des familles en situation de fragilité et de difficultés.

Avant toute proposition de prise en charge, deux facteurs sont à prendre en compte :

- l'évaluation par les services sociaux de la situation de danger vécue par les enfants et les adolescents,
- des demandes exprimées par les parents et leurs enfants.

La réponse de soutien et d'accompagnement personnalisé proposée s'effectuera en intra ou extra muros et sera plus adaptée au projet personnalisé.

---

<sup>43</sup> DOTTORI Sandrine, GABEL Marcelline, la lettre de l'Observatoire National de l'Enfance en Danger, Observatoire Décentralisé de l'Action sociale (ODAS), numéro spécial, novembre 2001.

<sup>44</sup> Critère étudié et retenu, par les rapporteurs NAVES / CATHALA, Accueil Provisoire et Placements d'enfants et d'adolescents, IGAS/IGES, Juin 2000.

<sup>45</sup> Lettre Trimestrielle publiée par l'O.D.A.S, numéro spécial, novembre 2001, page 2.

### 2.2.3 UNE SITUATION DE DANGER, QUI NECESSITE UNE PROTECTION PERSONNALISEE

Au sein du collectif l'individu doit se sentir protégé et sécurisé. Or sa situation d'enfant en danger prend, comme je l'ai expliqué en amont deux formes, celle "d'enfant maltraité" et celle "d'enfant à risque". Ces deux catégories sont accueillies en M.E.C.S. Les situations personnelles et familiales qui motivent le placement sont énoncés dans le rapport des inspecteurs NAVES et CATHALA.

<b>Enfants à Risques</b>	
Carences éducatives	Maladie des titulaires de l'autorité parentale ou de l'un d'eux
Logement	Problèmes médicaux pour l'enfant
Ressources financières	Troubles du comportement Symptôme
Mineure enceinte	Tentative de suicide
Difficultés psychologiques ou psychiatriques des parents	Absentéisme scolaire ou difficultés scolaires lourdes
Fugue	Alcoolisme, toxicomanie
Conflit familial	Autres
<b>Enfants Maltraités</b>	
<i>Maltraitance : inceste, abus sexuels, sévices corporels.</i>	

A partir de cette classification, une lecture des dossiers des enfants accueillis à l'Institut Frédéric Corsy au 1<sup>er</sup> septembre 2003 est effectuée. Elle m'apporte comme indication le nombre de situations qui nécessitent obligatoirement un hébergement et celles pour lesquelles cette prestation, qui éloigne et sépare du milieu familial, peut faire l'objet d'autres modalités de prise en charge.

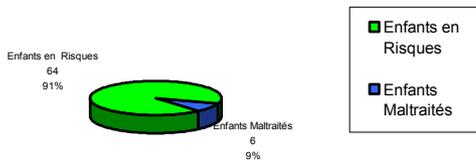
L'étude sur dossier révèle que les enfants maltraités représentent 9 % de l'effectif total de l'Institut Frédéric Corsy. Ces six enfants ont été retirés de leur milieu familial pour cause de maltraitance et rencontrent leurs familles dans le cadre de rencontres médiatisées.

L'hébergement des enfants maltraités est une solution indispensable et inconditionnelle pour assurer leur protection.

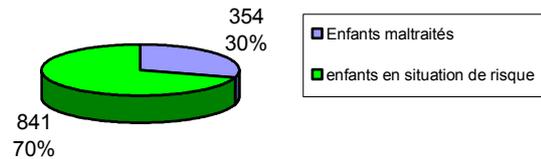
Ils sont 91%, soit 64 enfants en risque de dangers. Tous ces enfants et adolescents bénéficient de droits d'hébergements élargis au sein de leur famille.

Un document statistique du département des Bouches du Rhône<sup>46</sup> confirme cette tendance, matérialisée par les graphiques ci-dessous :

**Répartition des enfants en Risques et des enfants Maltraités**  
source septembre 2003 Institut Frédéric Corsy



**Situations des signalements en 2002 dans le département des Bouches du Rhône (13)**  
Source Observatoire de l'Enfance en Danger dans les BdR  
Direction Générale Adjointe de la Solidarité

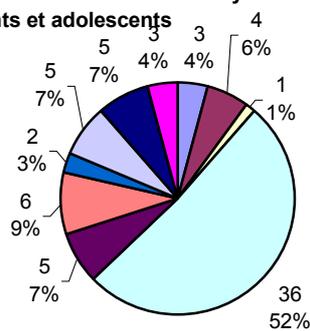


Les enfants en danger de type « en risques » sont très majoritaires. La pluralité des situations nous contraint à apporter des réponses et aides multiples. Notamment pour un petit nombre d'entre eux, un aménagement des rythmes de sorties en week-ends et pendant les vacances scolaires.

Toutefois, nous constatons qu'une grande majorité de ces jeunes continue à se rendre dans leur famille pendant les périodes hors scolaires. Pour quelques-unes, j'envisage de proposer une action éducative qui privilégie le maintien dans le milieu naturel, sous la forme d'un accompagnement intensif.

Le graphique, ci-dessous visualise les situations à l'origine du signalement. La catégorie "Autres" concerne les adolescents "jeunes migrants" qui bénéficient du droit d'asile.

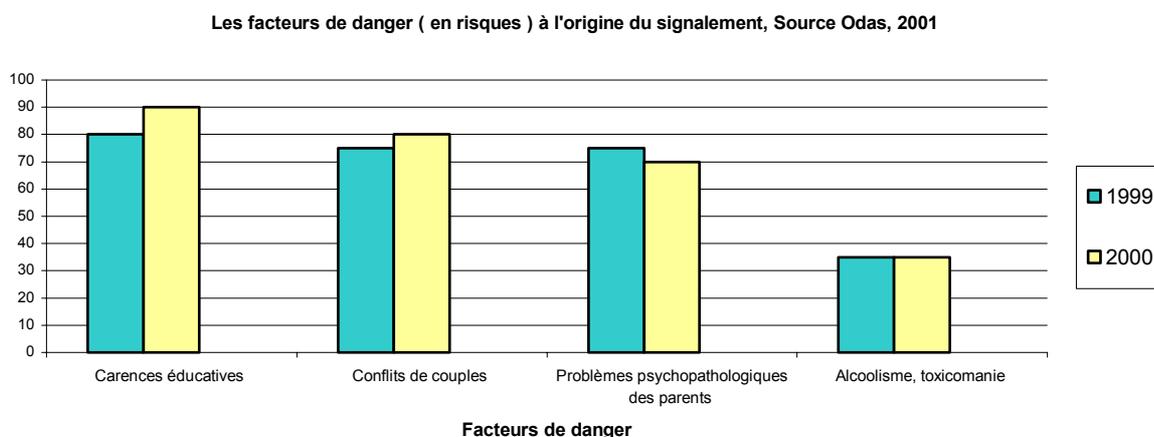
**Les situations des Enfants Maltraités et à Risques**  
Source Septembre 2003 Institut Frédéric Corsy  
Total : 70 enfants et adolescents



- Logement (3)
- Difficultés psychologiques ou psychiatriques des parents (4)
- Maladie des titulaires de l'autorité parentale ou de l'un d'eux (1)
- Carences éducatives (36)
- Conflit familial (5)
- Alcoolisme, toxicomanie des parents (6)
- Fugue (2)
- Absentéisme scolaire ou difficultés scolaires lourdes (5)
- Troubles du comportement (5)
- Autres (3)

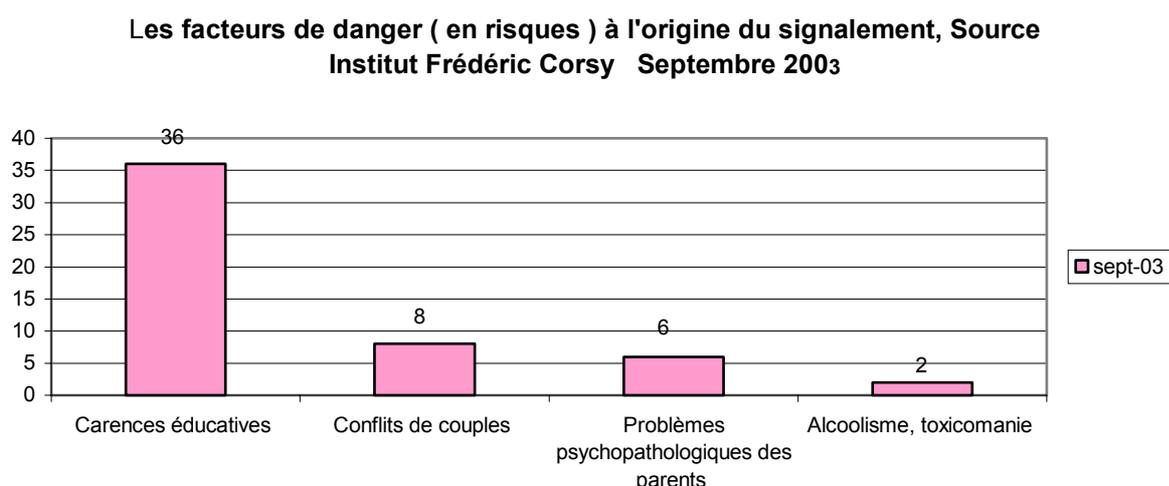
<sup>46</sup> Situations des signalements en 2002 dans le département des Bouches du Rhône (B.d.R.13) Source Observatoire de l'Enfance en Danger dans les B.d.R Direction Générale Adjointe de la Solidarité

Ces pourcentages corroborent ceux de l'O.D.A.S, ci-dessous exprimés sous la forme graphique. L'observatoire mentionne une prédominance et une évolution positive de quatre principaux facteurs en risque de danger entre 1999 et 2000.



L'analyse des dossiers des 70 pensionnaires de la M.E.C.S, ayant fait l'objet d'un signalement administratif ou judiciaire, confirme l'existence de ces problématiques familiales. La colonne du graphique ci-après, visualise le nombre d'enfants et d'adolescents (51%) pour lesquels l'origine du placement s'enracine dans les difficultés d'ordre éducatives.

Représentées dans le tableau, page suivante, les situations concernant les conflits de couples, les problèmes psychologiques parentaux, les problèmes liés à l'alcoolisme et la toxicomanie sont autant de conditions circonstancielles qui génèrent un environnement déstabilisant et carencé pour l'enfant et l'adolescent, et nécessitent que l'hébergement soit une solution d'aide proposée.



A l'inverse, les situations de carences éducatives pourraient bénéficier d'une prise en charge de proximité.

En effet, nous constatons dans notre pratique, que les difficultés rencontrées dans ces situations familiales prennent très souvent leurs origines dans les relations éducatives établies dès le plus jeune âge. Les parents sont "dépassés" par des attitudes et des comportements d'enfants manifestant le sentiment de frustration, dès qu'ils sont confrontés à l'opposition de l'adulte.

L'observation faite à partir de notre expérience, nous amène à poser comme hypothèse que ces enfants, pour qu'ils puissent évoluer et grandir de manière harmonieuse, nécessite une implication importante de leurs parents. Seuls, une prise de conscience de leur rôle passé, et un réajustement de leur positionnement éducatif parviendront à aider l'enfant ou l'adolescent.

Aujourd'hui la mesure d'accompagnement de type A.E.M.O, soutient le rôle parental. Cependant certaines situations familiales nécessitent un accompagnement et des solutions d'aides intégrant la notion de souplesse et de diversités d'actions.

La mesure de placement, quant à elle, soustrait l'enfant de la cellule familiale et tend à discréditer la fonction parentale. Ce retrait est très souvent mal vécu par les parents et les enfants eux-mêmes et qui contribue de ce fait à mettre le placement en échec, ou pour le moins à le rendre inefficace. Entre les deux concepts de prises en charge, un espace d'intervention sociale, que je souhaite développer, peut trouver sa légitimité.

J.Pierre ROSENCZVEIG<sup>47</sup> dans un entretien préconise l'idée d'un soutien parental. « *Afin d'éviter la prise en charge éducative de façon pérenne, il faut travailler la cellule familiale.* » A travers de ce que vit l'enfant et la manifestation de son mal-être, c'est très souvent un dysfonctionnement de type familial qui est constaté. Par conséquent, seule l'organisation d'une prise en charge globale de la cellule familiale peut satisfaire la notion d'aide individuelle.

En Novembre 2001, Pierre MEHAIGNERIE<sup>48</sup>, Président de l'O.D.A.S, *interprète les chiffres de l'observatoire national de l'enfance en danger de l'année 2000.* « *Le nombre d'enfants en danger ne diminue pas, et essentiellement parce que le nombre d'enfants en risque augmente (77% des signalements pour risque en 2000, contre 59 % en 1999). La maltraitance n'est pas en augmentation, contrairement à l'évolution du nombre de familles fragiles, ce qui nécessite un repositionnement de l'action sociale décentralisée* ».

*Pour ce faire, Pierre MEHAIGNERIE, recommande « une orientation des réponses en direction de ces familles ».* Il s'agit d'aider celles-ci à trouver leurs repères et bénéficier d'un soutien dans leur environnement immédiat.

---

<sup>47</sup> GABERAN Philippe et SERVIN Jean-Marie, *Tempête sur le placement, l'A.S.E sur la sellette*, Éditions Lien Social Numéro 581, 21 juin 2001.

<sup>48</sup> MEHAIGNERIE Pierre, Président de l'ODAS, LA LETTRE, Observatoire national de l'enfance en danger, La lettre trimestrielle publiée par l'odas, numéro spécial, Novembre 2001. page 1.

Une évolution du travail éducatif en M.E.C.S est constatée depuis la fin des années 1980. La loi N°84-422 du 6 juin 1984, relative aux droits des familles dans leur rapports avec les services chargés de la protection de la famille et de l'enfance, a contribué à la prise de conscience qu'un enfant placé n'était pas un enfant sans famille. Afin de garantir le respect des droits du bénéficiaire et de sa famille, et clarifier les obligations des professionnels d'une manière contractuelle, la loi de rénovation sociale du 2 janvier 2002.2, impose aux équipes de s'approprier l'outil "Contrat de Séjour" (Art. L 311- 4).

*« Un contrat de séjour est conclu ou un document individuel de prise en charge est élaboré avec la participation de la personne accueillie ou de son représentant légal. Ce contrat ou document définit les objectifs et la nature de la prise en charge ou de l'accompagnement dans le respect des principes déontologiques et éthiques, des recommandations de bonnes pratiques professionnelles et du projet d'établissement. Il détaille la liste et la nature des prestations offertes ainsi que leur coût prévisionnel <sup>49</sup> ».*

Les professionnels de l'Institut Frédéric Corsy portent leur regard en direction des parents et s'efforcent d'associer les familles aux placements. Ils la reconnaissent de plus en plus comme un partenaire incontournable du placement. La position dite de « toute puissance » souvent reprochée aux travailleurs sociaux, tend progressivement à disparaître, au bénéfice d'une vision partagée et partenariale des différents acteurs : parents, enfant, adolescent et les représentants des différentes institutions. Le projet personnalisé, devient le socle de référence qui engage ainsi chacun des contractants signataires.

J'ai repéré l'existence d'un décalage entre la fonction d'éducation substitutive d'hier, la logique supplétive d'aujourd'hui et la fonction sociale de demain. Francis BATIFFOULIER projette cette troisième phase du métier de la M.E.C.S.

Selon lui il s'agirait *« de construire une offre de services qui serait conçue et déclinée selon trois logiques :*

- *Une logique première d'ordre supplétif.*
- *Une logique en développement, celle de l'étayage des fonctions parentales.*
- *Une logique résiduelle d'ordre substitutif <sup>50</sup> ».*

Ces familles localisées au sein du département des Bouches du Rhône, j'ai vérifié si l'opérationnalité d'une intervention de proximité visant à étayer les fonctions parentales est bien réalisable.

---

<sup>49</sup> Arrêté du 8 septembre 2003 relatif à la charte des droits et libertés de la personne accueillie.

<sup>50</sup> BATIFFOULIER Francis in HUMBERT Chantal, Institutions et organisations de l'action sociale Crises, changements, innovations ? Éditions l'Harmatan Collection Savoir et Formation, Paris 2003, 238 p, page 86.

Parmi les grandes orientations du schéma départemental 2004 des Bouches du Rhône, le Directeur Général des Services rappelle le 12 décembre 2003<sup>51</sup>, les grandes orientations de la direction de l'enfance. Parmi les cinq mesures proposées, deux concernent l'établissement M.E.C.S Institut Frédéric Corsy.

Un développement de l'action éducative à domicile, et une amélioration du placement des enfants au sein de l'internat y sont attendus.

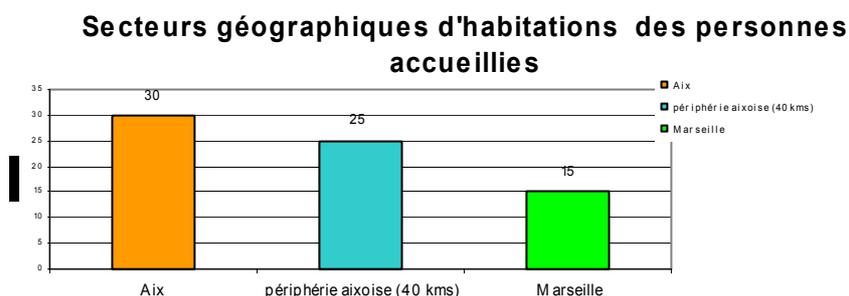
La volonté affichée, par le département des Bouches du Rhône, au sein de ce document, vise à placer le public concerné (familles en difficultés, enfants et adolescents (de 0 à 18 ans) et jeunes majeurs (18 à 21 ans) au centre des préoccupations et répondre au plus près des familles.

Les propositions à faire émerger, doivent à la fois tenir compte du lieu de résidence du public concerné et de l'âge prédominant au sein de la structure d'accueil.

#### 2.2.4 LA M.E.C.S, UNE MISSION DE PROTECTION A PROXIMITE DES FAMILLES

Les enfants et les jeunes adolescents sont issus de familles qui résident majoritairement dans les Bouches du Rhône. Elles se répartissent entre Aix en Provence dans un rayon de 20 kilomètres (43%), le Pays d'Aix et le pourtour de l'Étang de Berre (36 %) et Marseille (21%). Il nous arrive d'être sollicités par des départements limitrophes Vaucluse (Pertuis) et Var (Brignoles).

Trente enfants, soient 43% de l'effectif total de jeunes accueillis, habitent dans un rayon de vingt kilomètres autour de la ville d' Aix en Provence. Parmi ceux-ci, je repère que dix sept de ces situations d'enfants et adolescents font l'objet de mesures d'assistances éducatives judiciaires et administratives, aux motifs de carences éducatives.



L'établissement héberge majoritairement des enfants et des adolescents hébergés sur la région Aixoise. Il est par conséquent recevable de projeter l'ouverture d'un Service

---

<sup>51</sup> Préfecture des Bouches du Rhône et Conseil Général des Bouches du Rhône, *Schéma départemental de prévention et de protection de l'enfance et de l'adolescence des Bouches du Rhône*, note du comité de pilotage, Éditions Équation Management, 12 décembre 2003.

d'Accompagnement Progressif en Milieu Naturel (S.A.P.M.N), et de proposer une capacité d'accueil à partir d'une estimation réaliste de dix-huit places.

De plus, cette création conduira de manière mathématique à réduire, d'autant, le nombre de prise en charge en hébergement continu.

La mission de protection de la M.E.C.S, retire peu à peu l'habit de la condition d'hébergement collectif, pour s'approprier et introduire au projet d'établissement les termes d'adaptation, de prévention, d'accompagnement, afin de soutenir globalement la famille, l'enfant, l'adolescent, en situation de fragilité, par l'élaboration des projets personnalisés dans et en dehors de l'établissement.

## **2.3 LE PROJET PERSONNALISÉ**

Il émane du projet d'établissement qui prend en compte la structure familiale en tant que sujet. Pour ce faire, il énonce les conditions d'un environnement cohérent et respectueux. Il doit intégrer la fonction parentale et reconnaître la place du parent au sein de la M.E.C.S, en lui permettant d'accéder à des instances de représentations. Il garantit l'exercice de ses droits fondamentaux, par une sollicitation à participer à l'élaboration du projet personnalisé de l'enfant ou de l'adolescent confié.

Jean-Pierre BARTHOLOME nous rappelle qu'un projet n'a de sens qu'à partir d'une implication des acteurs. *«Dans les dispositifs de prise en charge des mineurs, ce sont les hommes et les femmes qui, par la qualité de leur action, de leur engagement, déterminent la mise en œuvre des projets. .../... Gérer une relation chargée de conflits, mettre en place un cadre contenant, faire face à la souffrance psychique, inscrire les pratiques dans le champ de la santé mentale et engager un processus de changement, nécessite un engagement professionnel de qualité<sup>52</sup>».*

### **2.3.1 L'ACTION AU SERVICE DE LA PERSONNE**

*« Le projet personnalisé est le fait d'un tiers qui réalise un projet pour quelqu'un d'autre<sup>53</sup> ».* La notion de personnaliser indique que chaque personne est singulière et peut s'attendre à ce que ses souhaits soient entendus. L'accompagnement social d'un usager (quelles que soient ses difficultés), aspire à développer le lien social, il exige du professionnel le respect de sa singularité et une vision dynamique de ses objectifs réalisables par étapes.

---

<sup>52</sup> BARTHOLOME Jean-Pierre, *Réformer une administration archaïque et dé-judiciariser l'assistance éducative*, in *Le journal des droits des jeunes* n°215, mai 2002.

<sup>53</sup> LOUBAT Jean-René, *Instaurer la relation de service en action sociale et médico-sociale*, p.210 Coll Dunod, Liège (Belgique), Novembre 2002.

Les projets s'élaborent, comme le souligne Jacques DANANCIER, de la façon suivante, « On préfère maintenant réfléchir les dispositifs en partant d'un travail sur l'appréciation du besoin des personnes destinataires. Il existe ainsi une synergie interne entre la façon de traiter le projet individualisé et les valeurs institutionnelles<sup>54</sup> ».

De même, l'auteur nous rappelle que l'acte éducatif doit être un acte autorisé dont le contenu et les limites d'action sont déterminés par la loi. De ce fait : « le projet individualisé à destination des mineurs se conçoit et se construit dans un contexte légal défini par les règles attachées à l'autorité parentale et au respect des droits de l'enfant<sup>55</sup> ».

Le projet personnalisé est inscrit dans la législation qui rappelle l'obligation de consulter les parents, de même que les enfants s'ils sont capables de discernement :

➤ **L'article L 311-4 du Code de l'Action Sociale et de la Famille.**

Alinéa 2 : Droit à une prise en charge ou à un accompagnement adapté du bénéficiaire.

Alinéa 4 : Principe du libre choix, du consentement éclairé et de la participation de la personne.

Alinéa 5 : Droit à la renonciation, de la mesure proposée.

➤ **L.313.3 du Code de l'Action Sociale et de la Famille.** : il garantit l'exercice de sept droits et libertés de la personne accueillie en établissement.

Le respect de la dignité. Le libre choix entre les prestations adaptées.

Une prise en charge et un accompagnement individualisé de qualité.

La confidentialité, l'accès à l'information et le communiqué des droits fondamentaux, qui nécessitent obligatoirement une participation directe à la mise en œuvre du projet d'accueil.

Deux autres textes exigent des professionnels « une rigueur sans faille quant à l'éthique du respect dû aux enfants et adolescents vulnérables » :

➤ **La Loi du 10 Juillet 89** qui affirme le droit à vivre dans un environnement qui privilégie l'idée de « *bienveillance* ».

➤ **La circulaire du 3 juillet 2001** rappelle que les professionnels de l'enfance œuvrent dans un contexte difficile de « *reconstruction familiale* ».

Je suis le garant, en tant que directeur, de l'existence de ces valeurs parmi le personnel, et veille à les inscrire au sein d'une démarche et une organisation déontologiques. La rencontre d'un enfant, d'un adolescent, d'un père et d'une mère avec un professionnel, s'opère dans un espace institutionnel respectueux du cadre légal et de la personne accueillie.

---

<sup>54</sup> DANANCIER Jacques, *Le projet individualisé dans l'accompagnement éducatif*, Coll. Dunod , Paris 1999, p.15.

<sup>55</sup> *Ibid* p.23.

### 2.3.2 LE PROJET PERSONNALISE, UN SUPPORT POUR L'ACTE EDUCATIF

L'objectif de la mesure éducative en M.E.C.S n'est plus, comme par le passé, de remplacer la fonction parentale, par l'éloignement du milieu pathogène. Elle doit devenir un pôle de ressources à disposition de la famille. Elle tend à proposer une évolution des pratiques professionnelles en adéquation avec les droits de l'utilisateur qui replacent l'utilisateur au cœur du dispositif, dans sa place de sujet agissant.

Interviewé par la revue Lien Social<sup>56</sup>, Jacques LADSOUS, précise le sens à donner à l'acte éducatif « *Aider le ou les personnes dont nous avons la prise en charge à accomplir le plus possible par eux-mêmes, les actes par lesquels ils affirment et font valoir leurs droits. Faire avec n'est pas faire à la place, ni faire faire par d'autres, de même que renvoyer le sujet à lui-même n'est pas prendre en compte ce qu'il est, mais régler le problème à sa place n'est pas non plus lui apprendre à exister* ».

L'importance que l'on porte au Sujet, en tant qu'acteur de son devenir, contribuera à retisser les liens affectifs de l'enfant avec ses parents et sociaux avec la société.

Jean-Réné LOUBAT cite, « *Quelles que soient les options retenues par les associations, établissements et professionnels, il faut avoir présent à l'esprit qu'il n'y a pas d'éducation sans engagement, sans référence implicite ou explicite à un modèle*<sup>57</sup> ».

### 2.3.3 LE PROJET PERSONNALISE UNE IMPLICATION DES PROFESSIONNELS

L'implication, une action totalement liée au projet personnalisé. Il est aujourd'hui le modèle qui oblige le directeur à diriger ses équipes vers plus d'ouverture et de créativité, d'initiatives, dans l'intérêt des bénéficiaires. Cependant la note d'information du 3 mars 2004 qui concerne les outils et méthodes d'évaluation de la population et d'élaboration du projet personnalisé, fait le constat que dans le secteur de l'enfance il est observé : « *une résistance plus grande des équipes et une difficulté à s'accorder sur des référentiels d'autonomie pour cette classe d'âge*<sup>58</sup> ».

Les actions visant à évaluer et à élaborer sont valorisées, car elles ont l'avantage de conduire : « *la structure à s'interroger sur ses modes de prise en charge proposés à la population accueillie et à adapter les réponses apportées, à les faire évoluer. Certains revendiquent comme finalité, l'élaboration d'un projet d'établissement constitué de la somme des projets individualisés*<sup>59</sup> ».

---

<sup>56</sup> LADSOUS Jacques, propos recueillis par Guy BENLOULOU in Lien Social, *L'acte éducatif pour quoi et pour qui ? Les uns et les autres depuis leur place donnent du sens*, N°572, 12 avril 2001.

<sup>57</sup> LOUBAT Jean René, *S'occuper vraiment de la socialisation dans les établissements*, Lien Social, N° 605, 17/01/2002

<sup>58</sup> Note d'information DGAS/5 B n° 2004-96 du 3 mars 2004 « *relative aux actions favorisant l'évaluation et l'amélioration continue de la qualité dans les établissements sociaux et médico-sociaux* », page 11

<sup>59</sup> *Ibid*, p.11

À l'institut Frédéric Corsy, le projet personnalisé se construit dans les premières phases de rencontres de l'enfant, avec sa famille, autour d'espaces de paroles.

Ce modèle s'appuie sur l'existence d'un projet personnalisé (ou individuel) de l'enfant :

Il se distingue autour de trois axes de médiation :

**1) Familiale: respect des droits et des libertés fondamentales.**

Aider, comprendre, faciliter les liens. Maintenir la responsabilité éducative des parents.

**2) Sociale : Adaptation et intégration Sociale.**

L'utilisation du nouveau dispositif associant collectif et S.A.P.M.N afin d'aider l'individu à accepter les règles de vie collectives (internes et externes). Cela implique un travail d'équipe et l'association des parents, avec une recherche constante de cohérence.

**3) Individuelle : subvenir aux besoins de la personne.**

Évaluation du « handicap spécifique » et la mise en place d'outils adaptés (thérapie, scolarité, sport, entretiens individuels, présence et action éducative quotidienne) qui tiendront compte de ses difficultés.

Le projet personnalisé, c'est le support qui témoigne des objectifs à tendre, pour atteindre une situation différente. Le projet personnalisé c'est aussi la vision promotionnelle de la personne qui franchit pas à pas les étapes et dénoue lentement les nœuds de blocage de son histoire, pour se projeter dans un devenir, aidée en cela par différents adultes et partenaires institutionnels aux compétences diverses, (Centre Médico-Psychologique, secteur hospitalier Pédo-Psychiatrie, Éducation Nationale, Centre de Formation d'Apprentis, Mission Locale, Secteur Associatif privilégiant les actions de lutte contre la toxicomanie, la promotion des activités sportives et culturelles).

Ce projet fait l'objet d'évaluation régulière et de réajustement. Les parents y sont nécessairement associés, le travail de l'équipe éducative est d'aider la fonction parentale à tenir une position structurante et cohérente pour l'enfant.

#### **2.3.4 LA PROMOTION DU PROJET PERSONNALISE**

Le choix de promouvoir le projet personnalisé, engage le directeur dans une démarche de projet visé, dont l'orientation choisie est l'assouplissement de la mesure de placement.

La diversification de l'accompagnement éducatif assurée par la M.E.C.S va s'inscrire au sein de deux services distincts. Continuer à assurer l'hébergement d'enfants pour lequel la situation le nécessite, et parallèlement développer un service d'accompagnement au domicile des enfants et adolescents.

La nécessité d'adopter une attitude réactive et visionnaire, s'est confirmée lors du second stage auprès d'un Responsable Technique Enfance des services de l'A.S.E des Bouches du Rhône.

J'ai participé à des réunions de travail qui réunissaient des responsables des services de la Sauvegarde et des Services de la Direction de l'A.S.E, du Conseil Général 13. La note de synthèse, faisant état de ces travaux du 5 novembre 2003, destinée à être transmises aux niveaux décisionnels politiques et techniques, mentionne le besoin de développer l'action éducative à domicile. Je cite, « *Une juste place aux mesures d'actions éducatives demandées par un dispositif en adéquation avec les besoins des populations au moment, ou celles-ci demandent de l'aide évitant si possible le recours à des solutions extrêmes comme le placement ou la mesure de protection judiciaire<sup>60</sup>* ».

### **2.3.5 LES ATOUTS D'UN NOUVEAU SERVICE D'AIDE**

La création d'un nouveau service, devient nécessaire compte tenu de l'évolution sociétale et législative. La question du rôle des parents, est posée à la M.E.C.S. Celle-ci ne doit plus inscrire l'hébergement comme un objectif premier. L'hébergement en interne doit tendre à devenir une possibilité de prise en charge à côté d'autres.

L'aide et le soutien à la parentalité, s'inscrivent dans un dispositif préventif, pour lequel l'Institut Frédéric Corsy possède quelques atouts ;

#### **➤ Le premier est politique :**

Il faut repérer les besoins de la population, et s'approprier la nécessaire évolution des missions, exprimées au sein des orientations des politiques sociales nationales et départementales.

Le 6 mars 2004<sup>61</sup>, un arrêté conjoint du Président du Conseil Général et du Préfet, autorise la création, d'un Service d'Accompagnement Progressif en Milieu Naturel (S.A.P.M.N) d'une capacité de 42 places. Ce service est situé à Marseille, sa gestion est associative.

#### **➤ Le deuxième est territorial :**

-- L'Institution Frédéric Corsy est avantagée par sa localisation urbaine à la croisée de différents quartiers. Plusieurs communes rayonnent dans un périmètre de vingt kilomètres autour de la ville d'Aix en Provence.

#### **➤ Le troisième est institutionnel et partenarial :**

-- Les magistrats de la ville d'Aix en Provence tendent à vouloir développer le type de mesure de placement, au sein de la famille. Différentes réunions de travail au sein du secteur administratif, en présence des juges des enfants, ont fait l'objet de questionnements et ont suscités un intérêt pour cette prise en charge à caractère innovant au sein du département des Bouches du Rhône.

---

<sup>60</sup> Farcy Bernard, note de synthèse, *réflexion relative aux alternatives éducatives entre intervention milieu ouvert et placement*, document de travail Service Sauvegarde / DASE CG 13, Marignane le 5/11/2003, Action éducative à Domicile paragraphe 2.2

<sup>61</sup> MARCHAND Jean-Luc, Directeur de l'Enfance, Note d'information, Conseil Général des Bouches du Rhône, Marseille, 22 juin 2004

-- Les représentants de l'Éducation Nationale, sont aussi favorables à soutenir des initiatives semblables. Grâce à une prise en charge à caractère expérimental, qui a été conduite à partir d'une unité de vie, un jeune garçon qui était définitivement exclu de son collège, a pu y être réintégré. Le suivi de proximité et l'aide aux parents apportés tout au long de l'année, ont conduit à limiter la mesure d'accueil provisoire, à l'année scolaire. Depuis le jeune adolescent suit une évolution normale au sein de son collège.

Face à ce constat de réussite, les principaux de collège souhaitent voir se développer ce type de soutien. Aujourd'hui, ils expriment une certaine crainte à accueillir au sein de leurs établissements, des adolescents déracinés par des mesures de placements mal comprises, qui génèrent des comportements déviants.

### **EN RESUMÉ**

La stratégie, opportuniste à développer à l'Institut Frédéric Corsy, m'engage à adapter les réponses éducatives de l'institution aux besoins des populations. Mon rôle est aussi d'anticiper une menace qui à plus ou moins court terme, réduira, à la fois pour des raisons sociales, mais aussi économiques, la capacité d'accueil du dispositif hébergement en établissement dans les Bouches du Rhône.

Parmi les facteurs à l'origine du signalement, qui conduisent à envisager le déplacement des enfants de leur milieu naturel, certains nécessitent d'offrir l'hébergement total ou partiel. Cependant, cette prestation ne revêt pas un caractère obligatoire pour tous, et n'est pas toujours la prise en charge la mieux adaptée. Les enfants en risques de danger, pour lesquels des carences éducatives sont révélées, peuvent bénéficier d'un soutien et d'une aide, dans le cadre d'une décision de placement, qui autorise l'hébergement en famille.

L'accompagnement professionnel va être déterminant; il s'inscrit dans une éthique de disponibilité, d'attention, de tolérance, de respect, de fiabilité, de responsabilité et d'implication.

Le projet du directeur, est à la fois d'instaurer les rapports démocratiques entre les usagers, leurs familles et ses personnels, mais aussi pour en faciliter l'accès une diversification des réponses sociales de la M.E.C.S.

Le choix se dynamise autour du redéploiement de l'activité, privilégiant deux axes :

➤ **Répondre aux besoins, impulsés par l'article du C.A.S.F, L 312.1.**

– I alinéa 12 : Les établissements ou services à caractère expérimental. « *Les établissements et services sociaux et médico-sociaux délivrent des prestations à domicile, en milieu de vie ordinaire, en accueil familial ou dans une structure de prise en charge. Ils assurent l'accueil à titre permanent, temporaire ou selon un mode séquentiel, à temps complet ou partiel, avec ou sans hébergement, en internat, semi-internat ou externat* ».

➤ **Améliorer la qualité de la prestation de l'Institut Frédéric Corsy, en repérant quatre effets freins :**

- Un personnel ancien et nouveau de plus en plus en difficulté pour assurer pleinement sa mission en internat.
- Une difficulté de recrutement de personnel qualifié.
- Une capacité d'accueil élevée sur un même site.
- Une conception architecturale contraignante.

La mission du nouveau dispositif est d'assurer un service d'accompagnement éducatif de proximité. L'objectif est d'offrir des réponses personnalisées, qui prennent en considération les attentes des familles et les demandes des enfants et adolescents.

L'environnement opérationnel de ce service privilégie les interventions, avec l'accord des demandeurs de l'aide, au centre des espaces occupés par l'enfant et l'adolescent, dont son domicile.

Ceci, afin de venir combler un maillon manquant du dispositif de la protection de l'enfance des Bouches du Rhône tel que défini dans la note de synthèse : *« comme une intervention éducative à domicile sur des temps traditionnellement non couverts par les professionnels mais importants dans la construction de la personnalité et l'intégration de la règle.*

*Il s'agirait d'interventions au domicile dans un contexte de co-parentalité en présence des parents afin de les conseiller, les soutenir dans des positionnements parentaux<sup>62</sup> ».*

La création de cette nouvelle entité nécessite la composition d'une équipe de professionnels, capable de faire référence aux enjeux de la parentalité<sup>63</sup>, de requalification parentale, d'apprentissage du rôle et de la fonction des parents.

Le professeur HOUZEL, cite : *« Quiconque se préoccupe de l'enfant a nécessairement, en parallèle, le souci de ses parents<sup>64</sup> ».*

Le projet de service développé en troisième partie de ce mémoire, est la concrétisation de cette prise en compte.

Il nécessitera, de la part des personnels, de la M.E.C.S Frédéric Corsy, l'adhésion à une dynamique de réflexions et d'évolutions.

Afin d'intégrer le service à l'organisation actuelle, le directeur envisage le redéploiement d'une partie des moyens affectés à la mission d'accueil en internat.

---

<sup>62</sup> FARCY Bernard, note de synthèse, *réflexion relative aux alternatives éducatives entre intervention milieu ouvert et placement*, document de travail Service Sauvegarde / DASE CG 13, Marignane le 5/11/2003, Action éducative à Domicile paragraphe 2.4.

<sup>63</sup> HOUZEL Didier, les enjeux de la parentalité, Éditions ERES Avril 1999, 200 pages.

<sup>64</sup> *Ibid*, p. 11.

### 3 LA MISE EN ŒUVRE ENVISAGÉE

L'organisation de ce nouveau service, nécessite la prise en compte de la problématique précédemment posée. Assurer une prestation individuelle dans un environnement collectif est le premier challenge à dépasser. La réappropriation du projet d'établissement, lui-même porteur du projet associatif est indispensable.

« Le projet associatif tire son origine de l'engagement initial des fondateurs de l'association.../... Le projet d'établissement, inversement est orienté vers une activité gestionnaire et la mise en œuvre d'un programme à l'attention des bénéficiaires. Il s'inscrit dans une dynamique d'accommodation à l'environnement<sup>65</sup> ». Le directeur est tenu de respecter et d'initier l'animation de cette démarche. La législation apporte un caractère obligatoire à cette dynamique, l'article L. 311-8 inséré, dans le C.A.S.F est ainsi rédigé :

*«- Pour chaque établissement ou service social ou médico-social, il est élaboré un projet d'établissement ou de service, qui définit ses objectifs, notamment en matière de coordination, de coopération et d'évaluation des activités et de la qualité des prestations, ainsi que ses modalités d'organisation et de fonctionnement. Ce projet est établi pour une durée maximale de cinq ans après consultation du conseil de la vie sociale ou, le cas échéant, après mise en œuvre d'une autre forme de participation<sup>66</sup>».*

#### 3.1 LA DELEGATION DU DIRECTEUR

Le pilotage de la phase de mise en œuvre du service S.A.P.M.N ne peut être engagé sans avoir obtenu l'aval du Directeur Général, lui-même ayant précédemment soutenu ce projet auprès du Président de l'Association et du Conseil d'Administration.

Le projet associatif autorise l'adaptation des réponses à apporter, il est cependant de ma responsabilité de convaincre et de rechercher, l'adhésion des membres associatifs. Cela nécessite de présenter les études réalisées. Ceux-ci constituent les deux premiers chapitres de ce mémoire, intitulés le « contexte sociétal » et le « diagnostic actuel ». Ma responsabilité dans la mise en œuvre du S.A.P.M.N ne sera effective qu'après avoir obtenu du Directeur Général, une délégation écrite. Ce dernier, ayant lui-même reçu délégation écrite du Président de l'Association.

---

<sup>65</sup> CHARLEUX François et GUAQUERE Daniel, ouvrage collectif, ÉVALUATION ET QUALITE en action sociale et médico-sociale. Outils, méthodes et mise en œuvre, Collection Actions Sociales, ANDESI, éd : ESF, Issy-les-Moulineaux, 2003, 245 pages, page 51.

<sup>66</sup> Extrait de la loi 2002.2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, article 12.

La délégation légitime ma position managériale de conduite de projet, soutenue par l'association. L'étape suivante m'autorise à engager l'établissement dans une démarche cohérente et évolutive du projet.

*« La légitimité du directeur ou du manager ne se fonde ni en lui-même, ni ne vient des usagers de l'établissement ou du service, ni des autres salariés de ce service. Ce n'est donc pas le vote légitimateur, mais la délégation qui permet ici la gestion du pouvoir<sup>67</sup> ».*

## **3.2 LE PLAN D'ACTION**

Fédérateur, animateur, dirigeant, décideur du projet d'action, autant d'attitudes dynamiques à tenir dans une position de directeur. Il s'agit de définir les objectifs à atteindre, de poser les conditions d'une communication informative, rassurante, mais aussi attrayante et convaincante pour susciter du désir d'implication des personnels. Afin de ne pas perdre la visée du projet, la construction d'un échéancier facilitera le maintien de la route à suivre, dans la perspective de faire valider, par le comité de pilotage, chacune des étapes franchies.

### **3.2.1 LES OBJECTIFS DU DIRECTEUR**

Il s'agit de faire émerger des thèmes génériques et spécifiques en lien avec les objectifs suivants :

- Revisiter et réécrire le projet d'établissement.
- Intégrer un projet de service S.A.P.M.N.
- Fédérer l'équipe de direction.
- Mobiliser les personnels.

### **3.2.2 UNE COMMUNICATION INDISPENSABLE**

L'objectif de redéploiement de l'activité de l'internat, grâce au développement du S.A.P.M.N concerne, aux côtés du directeur, l'ensemble des salariés.

*« Son expertise technique n'est plus sa seule raison d'être ; elle doit céder le pas aux tâches de coordination, de développement des compétences, de tutorat, de médiation. C'est à l'encadrement de jouer un rôle d'intermédiaire actif et intelligent dans la construction de sens<sup>68</sup> ».*

Pour ce faire un Comité de Pilotage est composé. Il réunit le directeur général, le directeur d'établissement, un représentant de l'Association gestionnaire, un représentant des personnels cadres et non cadres. Ils se réunissent une fois par quinzaine pendant toute la durée du plan d'action.

---

<sup>67</sup> PATURET Jean-Bernard, préface de l'ouvrage de MIRAMON J. Marie, *Manager le Changement dans l'action sociale*, éditions ENSP, Rennes 1996, 105 pages p. VI.

<sup>68</sup> GENELOT Dominique, *Manager dans la complexité*, éd. INSEP consulting, 3<sup>ème</sup>Éditions, Paris 2001, 357 pages, p 196

L'animation et la reconnaissance d'une équipe de direction, fédérée autour du projet commun sont de la responsabilité du directeur. Pendant cette phase, je vais déléguer, écouter, fixer les étapes du projet, en contrôler leurs exécutions et les réajuster.

Des actions d'informations auprès des instances représentatives du personnel, telles que les Délégués du Personnel, les Délégués du Comité d'Entreprise, les élus aux Comité d'Hygiène et de Sécurité du Travail, ainsi que les représentants syndicaux sont des étapes incontournables, complétées par des réunions d'informations de tout le personnel.

Il est capital de s'assurer de leur adhésion et d'écouter les objections, les craintes, mais aussi d'entendre les encouragements et les manifestations de soutien.

La démarche d'accompagnement participatif nécessite un pilotage interactif des différentes instances qui œuvrent au développement du projet. Le comité de pilotage, les groupes de réflexions, les ateliers d'écritures et d'élaborations des projets sont les concepteurs du projet.

L'action de communication est dynamisée, en externe, par la prise en compte du carnet d'adresses qui compose le réseau relationnel et partenarial. Les premiers sont ceux qui entretiennent avec l'association et l'institution des échanges de services et commerciaux. Le partenariat s'enracine, quant à lui, dans le partage de valeurs éthiques et déontologiques.

Les partenaires et les ressources internes aux compétences diverses sont sollicités pour animer, voire former et informer des collaborateurs directs à partir de connaissances et d'expériences acquises.

J'envisage d'associer, d'inviter et de tenir régulièrement informé des représentants des institutions partenaires suivantes :

Aide Sociale à l'Enfance, municipalité, services locaux d' A.E.M.O, les équipes scolaires primaires et secondaires, Centre-Médico-Psychologique ,et associations locales ayant un lien avec l'aide aux familles.

Afin de créer de la richesse par l'appropriation d'expériences, je programme, l'organisation de rencontres techniques, avec des équipes d'établissements M.E.C.S qui intègrent des services S.A.P.M.N, avec lesquels des contacts ont déjà été pris dans le cadre de ce travail.

### **3.2.3 UN OUTIL DE VISUALISATION, L'ECHEANCIER <sup>69</sup>**

Document prévisionnel l'échéancier me permet de faire une projection des différentes étapes et procédures à engager. Véritable calendrier, il me sert de caps et de repères. Celui-ci peut faire l'objet de variation en fonction de l'avancée ou du retard de l'évolution des actions programmées.

---

<sup>69</sup> Annexe 3 Proposition d'un échéancier pour la mise en œuvre du projet, de Juin 2004 à Janvier 2005.

### 3.2.4 LES BASES FONDAMENTALES POUR UNE APPROPRIATION DU PROJET

L'élaboration du projet nécessite la souplesse et l'adaptabilité de celui-ci au contexte social et organisationnel de l'établissement. Cette démarche ne peut se passer des étapes de concertation, et de formalisation des objectifs.

Ceci conduira naturellement à l'émergence d'un projet d'établissement adapté. Christian Vogt précise « *Pour l'institution qui souhaite réviser son mode de fonctionnement, le détour par l'élaboration de son histoire s'avère un préalable absolument indispensable pour analyser, comprendre et parfois dépasser les difficultés contemporaines*<sup>70</sup> ».

L'institution est à ce jour, inscrite dans l'évolution progressive et lente des pratiques professionnelles. Toutefois, elle ne s'est pas encore donnée les moyens d'envisager une véritable métamorphose de son activité.

Je chercherais, si je n'eusse été engagé dans un nouveau projet professionnel<sup>71</sup>, à faire de l'institution un lieu de construction de sens. Plus précisément, il ne s'agit pas de rechercher un idéal parfait, mais plutôt comme le précise Dominique GENELOT « *une recherche des voies intelligentes de construction d'une véritable communauté humaine, certes avec leurs faiblesses, leurs contradictions et leurs ambiguïtés, mais aussi avec leur honneur d'essayer sans cesse de vivre dignement leur vie d'hommes*<sup>72</sup> ».

Lors du stage auprès d'un directeur de M.E.C.S, celui-ci m'expliquait que l'organisation devait permettre « la désobéissance ». Ce terme ne définit pas une opposition systématique aux règles et à la hiérarchie, mais autorise la résistance et pourquoi pas une forme de « révolte technique », se concrétisant par de la créativité et de l'innovation.

Christian VOGT, éclaire cette dimension : « *la définition des instances de pratiques va permettre d'introduire les conditions de la diversité du désordre, et de la légitimité sans lesquelles tout service se sclérose, se coupe de l'évolution scientifique et sociale, et, finalement, ne répond plus à sa mission*<sup>73</sup> ».

Afin de ne pas risquer des débordements incontrôlés, des espaces organisés prennent actes de ces initiatives. Pour ce faire, il s'agit de prévoir et de planifier tout au long de l'année :

- des temps de réunions à différents objectifs : telles que l'organisation, l'information, la régulation des pratiques professionnelles,
- de respecter les échéances des différentes rencontres de diverses instances : de représentation du personnel, de consultations des usagers et de leurs familles, des

---

<sup>70</sup> VOGT Christian, Grammaire des Institutions, Édition ENSP, Rennes 1992, 133 pages, p. 73.

<sup>71</sup> En Février 2004, je me suis engagé dans une procédure de recrutement. En juillet 2004, après avoir franchi les différentes phases de sélection, j'ai été retenu pour occuper un poste de direction d'une M.E.C.S située dans le département des Alpes-Maritimes (06). Ma prise de fonction sera officielle le 1<sup>er</sup> novembre 2004.

<sup>72</sup> GENELOT Dominique, Manager dans la complexité, éd. INSEP consulting, 3<sup>ème</sup> éditions, Paris 2001, 357 pages, p. 193.

<sup>73</sup> VOGT Christian, Grammaire des Institutions, éd ENSP, Rennes 1992, 133 pages, p. 78.

relations avec les partenaires (Conseil d'Administration, A.S.E, Municipalité), d'évaluation des projets personnalisés

En conséquence, ces nouvelles résolutions sont réintégrées, dans le champ de la communauté éducative et de ses pratiques.

Je retiens dans l'ouvrage de Dominique GENELOT, une définition partagée de ce que doit être un responsable qui exerce la fonction de direction, je cite :

*« Le responsable (je veux dire le vrai, celui vers lequel on se tourne finalement quand rien ne va plus) incarne le sens. Il ne « l'invente » pas, il ne le sort pas d'un chapeau, mais attentif aux hommes et aux femmes qu'il dirige, il est le porteur de leurs ambitions et de leurs espoirs. Il lui arrive de se tromper, mais il ne cherche pas à les tromper. Dans le pilotage stratégique de l'entreprise, il donne l'orientation, la trajectoire ; il ne peut pas toujours dire la vérité, mais il ne cherche pas à berner ses collaborateurs. Sa responsabilité suprême est de dire le sens, et d'orienter l'organisation du travail pour que chacun, dans sa tâche, puisse trouver ce sens<sup>74</sup>».*

Les travaux réalisés en amont de cette troisième partie, orientés sur le contexte sociétal et le diagnostic de l'existant, sont les bases sur lesquelles je m'appuierai pour donner du sens à la création d'un service de S.A.P.M.N. Celui-ci, adapté à une réponse personnalisée et respectueuse de l'autonomie des personnes, inscrit l'établissement dans une stratégie de redéploiement de son activité.

La coopération revient à intégrer des partenaires internes et externes au développement de l'établissement. Ils seront le moteur de l'organisation nouvelle, elle-même *« devenue un art de l'adaptation<sup>75</sup>»*. J'accorde une place prioritaire aux initiatives, aux capacités d'ajustement et aux compétences des personnes.

### **3.3 L'IMPLICATION AU CŒUR D'UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION**

C'est le processus visant à garantir la qualité des prestations offertes, cette démarche s'inscrit aussi dans une volonté de promouvoir deux dimensions, celles de progression et d'amélioration continue des prestations servies à la personne.

L'article L. 312-8 du Code de l'Action Sociale et des Familles, précise que tous les cinq ans, les établissements devront procéder à une auto-évaluation de leur activité et de la qualité des prestations qu'ils délivrent. Tous les sept ans, un organisme extérieur habilité par le Conseil

---

<sup>74</sup> GENELOT Dominique, Manager dans la complexité, éd. INSEP consulting, 3<sup>ème</sup> éditions, Paris 2001, 357 pages, p.195-196.

<sup>75</sup> *Ibid*, p. 216.

National de l'Évaluation Sociale et Médico-Sociale procédera à une évaluation dont les résultats seront transmis à l'autorité ayant délivrée l'autorisation.

Les personnels de l'Institut Frédéric Corsy se sont engagés dès l'année 2002, dans une démarche de « Management de la qualité et d'évaluation des pratiques ».

*« Le projet d'établissement garantit que l'organisation du travail au sein de l'institut est suffisamment performante pour permettre une mise en œuvre efficace des priorités éducatives.../... Le projet d'établissement décrit la mise en œuvre des missions de l'établissement et les actions spécifiques à conduire dans les cinq ans. .../... c'est au travers des grandes lignes du projet d'établissement que se formalisent les priorités de la direction, ainsi que son engagement à soutenir leur mise en œuvre<sup>76</sup>».*

### **3.3.1 UNE PREMIERE PHASE DE SENSIBILISATION DES PERSONNELS**

Les personnels de l'Institut Frédéric Corsy, sous l'impulsion de l'encadrement intermédiaire ont participé au cours de l'année 2002, à des réunions à thèmes, en deux groupes distincts visant à établir un pré diagnostic concernant le repérage des dysfonctionnements et des axes de progrès. Chacune des séances de travail a fait l'objet d'un compte rendu écrit.

Ces débats ont mis en exergue les différences de niveaux de réflexions, d'engagement, de lucidité, de clairvoyance, de connaissance quant à la mission de l'établissement. Un regard complet de nos moyens, de nos limites collectives et individuelles est l'étape obligatoire pour dynamiser de nouvelles réponses.

Trop de professionnels se raccrochent à leurs certitudes, ce comportement handicape la remise en cause et l'inventivité, et par conséquent participe à la perte de sens.

Lors de ces réunions de travail, une prise de conscience collective émerge. Je suis convaincu que la structure d'accueil n'évoluera, qu'à la seule condition de choisir, de regarder de manière intrinsèque nos pratiques professionnelles et nos savoir-faire.

C'est-à-dire accepter, face aux manifestations de souffrances des jeunes enfants et adolescents dont nous sommes responsables, d'observer avec une analyse critique nos attitudes éducatives. Mais aussi, questionner nos modes d'interventions auprès de leurs familles. Effectuer une critique constructive de notre pratique, c'est aussi admettre d'interroger nos modes relationnels avec nos partenaires institutionnels.

---

<sup>76</sup> CHARLEUX François et GUAQUERE Daniel, ouvrage collectif, ÉVALUATION ET QUALITE en action sociale et médico-sociale. Outils, méthodes et mise en œuvre, Collection Actions Sociales, ANDESI, éd : ESF, Issy- les-Moulineaux, 2003, 245 pages, page 234. Cet écrit concerne la synthèse des travaux effectués à l'Institut Frédéric Corsy, au cours du troisième trimestre 2002 et premier trimestre 2003.

Ces différents points font l'objet d'une expertise, avec une recherche de cohérence, dans des instances de travail nommées recherche d'homogénéisation et d'harmonisation des pratiques professionnelles.

Ces réflexions nous ont conduit à poser la question de l'éthique et de l'engagement individuel. La synthèse écrite des travaux collectifs retient :

*« Si le métier de travailleur social s'est professionnalisé, si notre action s'est légiférée dans un contexte de relations salariales, il n'en reste pas moins que nous agissons dans un contexte de relations humaines complexes. S'en tenir à la seule loi et à son application stricte aurait pour effet, de figer l'acte éducatif, telle une photographie.*

*Nous pouvons noter qu'il n'y a pas d'incompatibilité entre le respect de la loi et l'engagement individuel, moral, politique, affectif. Il faut se donner les moyens de continuer à agir et s'autoriser à créer de nouvelles formes d'interventions éducatives. C'est aussi grâce à cette capacité d'action dynamique que les lois et les pratiques professionnelles évolueront<sup>77</sup>».*

J'ai opté, pour soutenir une dynamique de formation / action. L'objectif étant d'engager une réflexion synergique de tous les services, au bénéfice d'une action éducative réfléchie et cohérente.

Cette formation, à laquelle adhère l'ensemble des personnels est financée, par le Plan Annuel d'Utilisation des Fonds (P.A.U.F), au cours de l'année 2003. Elle vise à engager l'établissement dans la « *conduite du changement* » et à « *clarifier l'enchaînement des activités définies et mises en œuvre pour accompagner les évolutions de l'établissement. Cette clarification permet aux salariés de ne plus envisager les difficultés de leur métier comme une dégradation de situation, mais comme une nécessaire évolution à maîtriser en utilisant quelquefois de nouveaux outils<sup>78</sup>».*

### **3.3.2 UNE PREMIERE ETAPE, L'ANALYSE DES PROCESSUS**

Animée par une équipe de consultants, la démarche s'inscrit dans une volonté d'une part, d'optimiser les moyens dont dispose l'établissement, d'autre part, d'imaginer de nouvelles formes de réponses qui permettront au travail éducatif de mieux s'adapter aux besoins des enfants.

---

<sup>77</sup> Extrait d'un compte rendu de réunion du 7 mai 2002 animée par Gérard PERGENTINI (Directeur-Adjoint) et Marcel OLIVIERI (Chef de Service Éducatif)

<sup>78</sup> CHARLEUX François et GUAQUERE Daniel, ouvrage collectif, ÉVALUATION ET QUALITE en action sociale et médico-sociale. Outils, méthodes et mise en œuvre, Coll Actions Sociales, Andési, éd : ESF, Issy- les-Moulineaux, 2003, 245pages, page 233-234. Ce paragraphe concerne la synthèse des travaux effectués à l'Institut Frédéric Corsy, au cours du troisième trimestre 2002 et premier trimestre 2003.

Pour ce faire, trois objectifs sont retenus pour satisfaire la démarche qualité :

- Répondre aux nouvelles exigences légales.
- Améliorer les dynamiques internes d'organisation et de fonctionnement des équipes.
- Favoriser l'évolution de l'établissement vers de nouvelles missions.

L'identification des processus est une première étape.

- Les processus éducatifs sont ceux qui influencent directement la sécurité et le bien-être des enfants. Ils se décomposent en trois points celui de l'admission, de l'action éducative et de l'orientation.
- Les processus supports : concernent les pôles administratifs, comptables, et prestations hôtelières.
- Les processus de direction, qui mettent en exergue deux mécanismes influents :
  - La décision de changement ne peut être comprise que si celle-ci s'inscrit clairement dans une progression logique au sein duquel l'éducatif est prioritaire.
  - L'organisation ne peut être réinterrogée qu'à la condition de poser comme préalable une démarche d'analyse des transformations.

Après cette fin de première étape, j'observe un changement d'attitude des personnels. Auparavant, ils ne percevaient l'amélioration qu'à travers des éléments subjectifs, telles qu'une augmentation de moyens ou une amélioration des conditions de travail, par exemple, une diminution du nombre d'enfants, mais aussi travailler moins souvent en soirées.

Il devient fondé, pour chacun, que le développement de l'institution passe par une organisation saine, au service de priorités éducatives claires et partagées.

Comme le signifie Patrick Lefèvre, *«Les organisations sociales sont dès lors moins identifiées à partir de publics cibles, mais plutôt à partir de leur capacité à répondre, par la qualité, et l'innovation, à des demandes naissantes sur le territoire, et à partir de leur projet associatif ou d'établissement<sup>79</sup>»*.

C'est à partir de ce postulat de travail que j'inscris, l'évolution de la M.E.C.S dans une dynamique d'innovation.

---

<sup>79</sup> LEFEVRE Patrick, *Guide de la fonction directeur d'établissement dans les organisations sociales et médico-sociales*, éditions Dunod, 2<sup>ème</sup> éditions, Paris 2003, 405 pages, p.256.

### **3.4 LE PROJET DE SERVICE D'ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ À DOMICILE**

Dans le cadre de la préparation de la conférence de la famille 2004, le groupe de travail remet, parmi plusieurs propositions, une suggestion qui vise à favoriser des structures et des lieux d'accueil pour adolescents. Celle-ci est ainsi formulée « *Il arrive qu'une séparation temporaire d'avec les familles constitue un moyen de prévenir la crise dans les situations diverses. Les pouvoirs publics devraient faciliter la création de lieux diversifiés pour les adolescents, notamment en promouvant un internat rénové ainsi qu'en encourageant toutes les formules d'accueil souple et à temps partiel, tant dans le secteur sanitaire que dans le secteur socio-éducatif<sup>80</sup>* ».

Cette proposition est à associer aux informations connues à partir de l'élaboration du schéma départemental des Bouches du Rhône<sup>81</sup>, d'un positionnement législatif en évolution et de la prise en compte de l'expression d'un nouveau besoin.

#### **3.4.1 L'ASPECT LEGISLATIF, DE LA MESURE DE PLACEMENT EXERCEE A DOMICILE**

Dans son article, paru dans le journal des Droits des Jeunes, Jean-Pierre BARTHOLOME reprend l'explication donnée par le juge Launay<sup>82</sup> : « *Il ne s'agit pas d'une assistance éducative où le service ne peut apporter qu'aide et conseil à la famille, mais pas faire à sa place* » mais il s'agit de permettre au service de « *prendre les décisions que la responsabilité (la garde) de l'enfant justifient, qu'il s'agisse de sa santé, de sa scolarité, de ses loisirs. Ce service exerce une responsabilité éducative directe sur l'enfant, en substitution partielle des parents, sans que soit nécessaire, comme en assistance éducative, que les conditions à remplir soient fixées par le tribunal<sup>83</sup>* ».

L'enfant est donc, aux termes de l'article 375-3 du code civil « retiré à sa famille » et « confié à un tiers » par une ordonnance ou un jugement. Cette décision précise que ce tiers (la maison d'enfants ou le service) pourra autoriser son hébergement quotidien en famille. Cette permission signifie aussi une possibilité d'orientation en internat, si la situation le nécessite. Cette décision du directeur de l'établissement, dans le temps de la mission éducative, interviendra, sans nouvelle décision judiciaire.

---

<sup>80</sup> Conseil Général des Bouches du Rhône, De M. Le Directeur Général Adjoint à l'attention M. Le Directeur de l'Enfance, Objet ; Préparation de la Conférence de la Famille 2004, 23 mars 2004.

<sup>81</sup> Schéma départemental de prévention et de protection de l'enfance et de l'adolescence des Bouches du Rhône Comité de pilotage du 12 décembre 2003.

<sup>82</sup> Le juge LAUNAY Jean est à l'initiative dans les années 1980, de la mise en place du S.A.P.M.N dan le département du Gard.

<sup>83</sup> BARTHOLOME Jean-Pierre Textes parus dans LE JOURNAL DU DROIT DES JEUNES – mai 2001 - N°205.

On peut donc soutenir que le but puisse être de « permettre au service de prendre les décisions » pour la santé, la scolarité ou les loisirs de l'enfant. Le juge pour enfants peut déléguer au service éducatif le droit d'autoriser ou non l'hébergement d'un mineur chez ses parents. Toutefois un jugement est venu contredire cette avancée : Si l'enfant est retiré à sa famille, c'est qu'il y est en danger et on voit mal comment le juge peut alors y autoriser un hébergement permanent.

Il a été jugé par la Cour d'Appel de Grenoble, le 22 septembre 2000 : «... si le juge des enfants peut en théorie, tout en confiant un enfant à un service d'accueil, octroyer à des parents un large droit d'hébergement, il se contredit en confiant le mineur à un tel service tout en le laissant quasiment en permanence vivre auprès de ses parents, ce qui démontre alors, comme le prétend avec raison l'A.S.E, qu'il n'est pas dans un danger tel auprès d'eux qu'il soit nécessaire de le retirer de son milieu familial<sup>84</sup> ».

Le S.A.P.M.N, s'inscrit dans le respect du droit de la famille et de l'enfant, mais, pourrait aussi bien devenir une atteinte à la vie privée et familiale; non prévue par la loi. Celle-ci serait dès lors contraire à la Convention Européenne des Droits de l'Homme.

Le magistrat Jean LAUNAY explique et précise les textes législatifs : « La loi ne dit pas que placer un enfant, c'est le déplacer physiquement. Elle dit seulement que l'on confie à quelqu'un d'autre la responsabilité éducative quotidienne<sup>85</sup> ».

Pas moins de six articles de la Convention Internationale sur les Droits de l'Enfant pourraient venir combler une partie du vide juridique, et donner crédit à l'interprétation juridique des juges du département du Gard depuis 1985, et d'autres départements à ce jour. Le placement au sein de la famille se justifierait en application des articles suivants :

**L'article 3 : Toutes décisions concernant un enfant,**

- doit tenir pleinement compte de l'intérêt supérieur de celui-ci.

**L'article 5 : L'obligation pour l'État,**

- de respecter les droits et responsabilités des parents,
- de guider l'enfant de manière compatible avec le développement de ses capacités.

**L'article 9 : La séparation d'avec les parents,**

- le droit de l'enfant de vivre avec ses parents,
- le droit de maintenir des contacts avec ses deux parents.

---

<sup>84</sup> BARTHOLOME Jean-Pierre Textes parus dans LE JOURNAL DU DROIT DES JEUNES – mai 2001 - N°205/.

<sup>85</sup> CAVARD Christiane, Chef de Service Éducatif, Établissement LA PROVIDENCE, Nîmes Gard, document de préparation au colloque sur les prises en charges éducatives du 22 novembre 2001 à Lyon.

**L'article 12 : Le droit de l'enfant, dans toute question ou procédure le concernant,**

- d'exprimer son opinion,
- et de voir cette opinion prise en considération.

**L'article 18 : Le principe que la responsabilité d'élever l'enfant incombe,**

- au premier chef et conjointement aux deux parents,
- et l'obligation de l'État de les aider à accomplir ce devoir.

**L'article 19 : Protection contre les mauvais traitements, l'obligation de l'État de :**

- protéger l'enfant contre toutes formes de mauvais traitements perpétrés par ses parents ou par toute autre personne à qui il est confié,
- et d'établir des programmes de prévention et de traitement à cet égard.

Le flou juridique, abordé par Jean-Pierre BARTHOLOME, peut justifier un frein au développement d'un service de proximité. Il s'agit cependant de ne pas perdre de vue que les deux premiers chapitres démontrent à la fois l'évolution, certes lente, mais certaine de la législation, et les limites des prises en charges offertes par le "tout hébergement", critiquées par ailleurs dans les différents rapports, comme trop souvent utilisés.

Le choix qui a été fait dans différents départements d'offrir à partir d'une M.E.C.S un accueil modulable et diversifié, est aujourd'hui reconnu. Le rapport du groupe de travail « *Protection de l'enfance et de l'adolescence*<sup>86</sup> », remis en juin 2003 et intitulé « *Pour et Avec les enfants et adolescents, leurs parents et les professionnels* », en témoigne et en souligne l'intérêt. Deux des fiches actions préconisent d'intégrer :

- Dans le Code Civil : un Dispositif Éducatif Intégrant le Soutien À la Famille (D.E.I.S.A.F).
- Dans le Code de l'Action Sociale et des Familles : une Prestation Éducative et Sociale de Soutien À la Famille (P.E.S.S.A.F).

**3.4.2 L'EMERGENCE EXPRIMEE D'UNE NOUVELLE AIDE, POUR DE NOUVEAUX BESOINS.**

Ces dispositifs auront pour principale mission d'apporter des réponses concrètes à des situations où le « danger » est seulement potentiellement présent, et sortir des alternatives entre le maintien à domicile et la séparation de l'enfant.

Ce même rapport encourage l'évolution des M.E.C.S à développer un rôle plus large à partir de la simple fonction d'hébergement fournissant un cadre éducatif.

---

<sup>86</sup> NAVES Pierre, BRIAND Catherine, OUI Anne, groupe de travail « *Protection de l'enfance et de l'adolescence* », intitulé « *Pour et Avec les enfants et adolescents, leurs parents et les professionnels* », contribution à l'amélioration du système français de protection de l'enfance et de l'adolescence, Ministère délégué à la famille, Juin 2003, Fiches Actions N° C1 et C2.

L'objectif est de permettre aux professionnels de l'institution de prolonger leur fonction éducative auprès et avec les parents.

Aujourd'hui, compte tenu de la complexité et de la fragilité de la famille, l'action sociale développe le soutien à la parentalité, notion moderne, juridiquement forte qui inscrit l'enfant dans sa généalogie. Ainsi Claude Roméo écrit dans son rapport sur l'évolution des relations parents-enfants-professionnels :

*« L'association des parents à l'ensemble du processus de travail clinique est déterminant dans le cadre de la relation triangulaire parents /enfant / professionnel car, comme il a pu être noté à propos de la santé psychique, un enfant en souffrance souhaite en général que le projet de soins qu'on lui propose prenne en compte son propre besoin de guérison en même temps que son besoin de famille, et que le besoin de guérison de sa famille<sup>87</sup> ».*

Ce projet de service, s'inscrit au cœur d'une mission d'intérêt collectif défini par les articles 375 du C.C et 222.2 du C.A.S.F. Ceux-ci, devraient dans un futur proche subir quelques modifications qui clarifieraient les responsabilités juridiques.

Dans ma pratique, je constate que les juges, l'A.S.E, les familles et les jeunes, l'Association, la Directrice Générale, sont favorables à cette prise de responsabilité partagée. Pour cela les juges prennent des ordonnances claires dans leurs attendus. La mise en œuvre de ces derniers nécessite un projet explicite sur les modalités de prise en charge, co-signé par la M.E.C.S, les parents, le jeune et l'A.S.E.

Au sein de l'Institut Frédéric Corsy, des expériences avaient été menées. La mesure s'était opérée de la manière suivante. L'adolescent continuait à vivre dans sa famille et l'éducateur, par des visites régulières soutenait, conseillait les parents dans leur rôle. Cette intervention pouvait se réaliser en soirée, la nuit, les jours fériés et week-end ou en journée. Le jeune pouvait participer à des activités dans le cadre de la prise en charge en collectivité. Seule caractéristique, le lit de l'adolescent était libre de tout occupant et celui-ci pouvait quitter sa famille et être hébergé sur son unité en cas de nécessité.

Le bénéfice obtenu pour le jeune et sa famille, s'est concrétisé par un apaisement des conflits et une réappropriation de l'autorité éducative pour les parents. L'articulation du suivi dans le cadre d'une vie collective et de la vie familiale a eu pour effet de réduire la durée de la prise en charge et a pu éviter un hébergement à temps plein.

Ces expériences évaluées positivement, viennent étayer les orientations des politiques sociales, qui préconisent une ouverture vers l'extérieur et une diversification de réponses d'aides des M.E.C.S.

---

<sup>87</sup> ROMEO Claude L'évolution des relations parents-enfants-professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance, extrait du rapport in Le Journal des Droits des Jeunes, N°209, novembre 2001, p 16.

### 3.4.3 UNE EVOLUTION DES SERVICES DE LA M.E.C.S

*« La problématique du changement, porte bien sur la gestion d'un héritage, qu'il faut valoriser mais aussi dépasser, pour aller vers un autre modèle de représentation du positionnement, de l'action et du management des établissements sociaux<sup>88</sup> ».*

Pour ce faire, la M.E.C.S devra se doter d'un service prenant en compte la famille dans sa globalité. Définie par Jean-René LOUBAT<sup>89</sup>, la notion de service implique le choix de l'usage des *« règles du jeu démocratique offrant une certaine lisibilité et garantit pour les acteurs. »* Mais aussi, *« Une démarche centrée sur le service rendu et une méthodologie de projet cohérente<sup>90</sup> »*. Ses objectifs se définiront de la manière suivante :

- Apporter une alternative à la séparation en prenant appui sur le repérage des compétences parentales.
- Remobiliser le bénéficiaire et lui apporter une aide psychologique.
- Lui faire envisager l'avenir et l'inscrire dans une dynamique promotionnelle de la personne.
- Lui fournir un conseil personnel et social.

Jacques DANANCIER, nous rappelle que *« le projet individualisé à destination des mineurs se conçoit et se construit dans un contexte légal défini par les règles attachées à l'autorité parentale et au respect des droits de l'enfant<sup>91</sup> »*. De ce fait, l'acte éducatif au sein du S.A.P.M.N est un acte autorisé dont le contenu et les limites d'action sont déterminés par l'ordonnance du juge pour enfant ou encore par l'accueil provisoire signé par l'A.S.E, la famille, le jeune et la M.E.C.S.

### 3.5 LE PROJET DE SERVICE

Aujourd'hui la M.E.C.S Frédéric Corsy, se trouve face à l'incontournable diversification de son activité et à la mobilisation de ses acteurs. Patrick LEFEVRE regarde l'organisation *« comme un rassemblement de ressources humaines, matérielles de travail et de capital, influencées par une diversité de contraintes et d'opportunités, internes et externes<sup>92</sup> »*.

Le projet de création du service S.A.P.M.N, s'inscrit dans une perspective globale de réorganisation de la structure et de réécriture du projet d'établissement. Celui-ci comme nous l'indique Jean-René LOUBAT, *« s'articule autour des notions de prestations de services, de*

---

<sup>88</sup> LOUBAT Jean-René, *Instaurer la relation de service en action sociale et médico-sociale*, Collection Dunod, Liège (Belgique), Novembre 2002, 256 pages, pages 24.

<sup>89</sup> *Ibid*, pages 81 et 82.

<sup>90</sup> *Ibid*, page 8.

<sup>91</sup> *Ibid*, p.23.

<sup>92</sup> LEFEVRE Patrick, *Guide de la fonction directeur d'établissement dans les organisations sociales et médico-sociales*, Éditions Dunod, 2<sup>ème</sup> éditions, Paris 2003, 405 pages, p.248

contractualisation, de consultation, d'évaluation, et de satisfaction des bénéficiaires<sup>93</sup>».

### 3.5.1 LES ATOUTS D'UNE NOUVELLE ORGANISATION

La création de dix huit places en S.A.P.M.N, a pour effet immédiat de soulager d'autant l'internat « recentré », composé de cinq unités d'accueil. Le nombre de cinquante enfants et adolescents qui vivent aujourd'hui dans un environnement de proximité, est réduit à trente deux enfants.

Cette baisse d'effectif conduit à améliorer les conditions de vie des enfants et adolescents présents sur le site.

Je préconise que ceux-ci soient accueillis sur quatre unités. La cinquième unité libérée est affectée au nouveau service et offre un lieu d'accueil en journées, mais aussi en soirées des jeunes bénéficiant d'une mesure S.A.P.M.N.

Le bénéfice de cette création de service aura nécessairement une incidence positive sur l'ensemble du personnel. J'ai déjà cité la souffrance, des personnels qui encadrent les unités recentrées. L'ouverture de ce service, aura pour conséquence directe une réduction du nombre d'enfants sur les groupes d'accueil, les conditions de travail s'en trouveront améliorées.

Les effets positifs de la création de ce service, auront des répercussions sur l'organisation générale qui fera l'objet d'un redéploiement de moyens humains et matériels.

#### ❖ **La répartition du personnel**<sup>94</sup>

A ce jour les 28 postes éducatifs, et les 6 agents des services en fonction de maîtresses de maison se répartissent de la manière suivante :

UNITÉS D'ACCUEIL	CAPACITÉ	SERVICES	ÉQUIPE ÉDUCATIVE
Unité verte	9	Hébergement 14/17	3,5 ETP +1 ETP Maîtresse de maison
Unité Jaune	11	Hébergement 12/15 ans	4 ETP +1 ETP Maîtresse de maison
Unité Rouge	10	Hébergement 10/13 ans	4,10ETP+1 ETP Maîtresse de maison
Unité Arc en Ciel	11	Hébergement 7/10 ans	4,5 ETP +1 ETP Maîtresse de maison
Unité Bleue	9	Hébergement 3/ 7 ans	4,40 ETP+1 ETP Maîtresse de maison
Unité Villa	8	Hébergement 15/17 ans	3,5 ETP+0,5 ETP Maîtresse de maison
Unité Studios	8	Hébergement 17/18 ans	4 ETP + 0,5 ETP Maîtresse de maison
Unité appart.extér	4	+ 18 ans	
Attachée sociale		Administratif	0.5 ETP
Capacité totale	70	Total postes éducatifs et Maîtresse de maisons	28 ETP éducateurs 6 ETP Maîtresses de maison

E.T.P : Equivalent Temps Plein

<sup>93</sup> LOUBAT, Jean-René *Instaurer la relation de service en action sociale et médico-sociale*, collection Dunod, Liège (Belgique), Novembre 2002, 256 pages, pages 8.

<sup>94</sup> Annexe 4 : Organigramme de l'Institut Frédéric Corsy depuis le 1<sup>er</sup> novembre 2003  
Annexe 5 : Organigramme de l'Institut Frédéric Corsy, à compter du 1<sup>er</sup> Janvier 2005 après redéploiement.

Dans la perspective du S.A.P.M.N je supprime le poste d'attachée sociale et réaffecte celui-ci à l'équipe éducative, pour renforcer la prise en charge des personnes accueillies.

L'ouverture du S.A.P.M.N nécessite une réorganisation par des glissements de postes de travail expliqués ci-dessous :

- Trois postes éducatifs seront affectés au nouveau service, après appel à candidatures en interne.
- Une Augmentation de 0,5 ETP l'unité Villa. Au nombre de quatre titulaires, l'équipe couvrira de manière autonome tous les temps éducatifs de la semaine et des week-ends.
- Opérer un glissement d'un temps de travail à mi-temps éducatif de l'unité Arc en Ciel vers l'unité Bleue.

Cette dernière unité héberge actuellement de jeunes enfants. Les éducateurs consacrent un temps de présence effective et un accompagnement constant auprès des jeunes enfants pour satisfaire leurs besoins en matière d'hygiène et de sécurité.

L'unité Arc en Ciel, quant à elle, suffisamment pourvue de temps éducatifs, peut supporter la réduction d'un ½ temps d'éducateur; compensée par une baisse d'effectif de trois enfants.

UNITÉS D'ACCUEIL	CAPACITÉ	SERVICES	ÉQUIPE ÉDUCATIVE
Unité verte	18	S.A.P.M.N	3 ETP+0,5 ETP Maîtresse de maison
Unité Jaune	8	Hébergement 12/15 ans	4 ETP+1 ETP Maîtresse de maison
Unité Rouge	8	Hébergement 10/13 ans	4 ETP+1 ETP Maîtresse de maison
Unité Arc en Ciel	8	Hébergement 7/10 ans	4 ETP+1 ETP Maîtresse de maison
Unité Bleue	8	Hébergement 3/ 7 ans	5 ETP+1 ETP Maîtresse de maison
Unité Villa	8	Hébergement 15/17 ans	4 ETP+1 ETP Maîtresse de maison
Unité Studios	8	Hébergement 17/18 ans	4 ETP+0,5 ETP Maîtresse de maison
Unité appart.extér	4	+ 18 ans	
Capacité totale	70	Total postes éducatifs	28 ETP Éducateurs 6 ETP Maîtresses de maison

E.T.P : Equivalent Temps Plein

Concrètement un nombre moins important d'enfants, avec un taux d'encadrement inchangé ou renforcé aura pour conséquence des conditions d'accueil collectif améliorées.

### ❖ **Un bénéfice éducatif pour la structure collective**

L'accueil d'un nombre d'enfants plus réduit sur les unités de vie a pour effet positif de libérer un volume habitable plus important pour chacun. Je prévois d'aménager les chambres pour accueillir au maximum un ou deux enfants et adolescents. De ce fait, les conditions pour satisfaire le besoin d'intimité des personnes accueillies s'améliorent.

Moins d'enfants dans les unités d'accueil, c'est aussi une amélioration de l'environnement. Moins de bruit, moins de conflits à gérer, des repas plus intimes et chaleureux, des relations privilégiées plus harmonieuses au sein de groupes restreints, une aide aux devoirs personnalisée, autant de points qui soutiennent une dynamique collective constructive, plus sereine à visée individuelle.

C'est aussi, une disponibilité plus grande pour les suivis des projets personnalisés, ce qui favorise l'épanouissement et le développement de la personne accueillie, par une action éducative plus soutenue et plus ciblée.

Concrètement, une baisse d'effectif de l'internat contribue à rendre plus efficiente la qualité de la mesure d'aide, et concourt à réduire le temps de placement.

L'intégration d'un service de S.A.P.M.N, au sein de l'établissement apporte une dimension qualitative de la prise en charge à chacun des bénéficiaires. Cependant, la diversité des possibilités d'orientations à proposer entraîne de la complexité dans la gestion des flux. Différentes situations peuvent se rencontrer :

- Prise en charge en internat temps plein : enfants en danger avec interdiction ou limitations des droits de visites.
- Prise en charge en internat de semaine : retour le week-end et vacances totales ou partielles au domicile des parents.
- Prise en charge au domicile des parents avec objectif d'évaluation et proposition d'internat, à moyen terme.
- Prise en charge au domicile pour accompagner le retour, après période d'internat.
- Prise en charge au domicile pour prévenir le placement en internat.

### **3.5.2 LE PROJET DU S.A.P.M.N AU SERVICE DES FAMILLES.**

Le S.A.P.M.N privilégie le maintien du lien avec le milieu naturel, la famille, l'école, la cité. Le projet personnalisé du S.A.P.M.N englobe ces différents aspects :

- Histoire personnelle,
- relations avec chacun de ses parents,
- propre réseau,
- parcours scolaire ou pré professionnel,
- santé.

Les réflexions menées au sein de l'établissement ont eu pour objectif une recherche de référentiels, concepts théoriques et avis argumentés partagés. Nous avons retenu les travaux du professeur HOUZEL<sup>95</sup>, qui font référence aux concepts suivants :

- La suppléance s'est construite en opposition à la substitution. C'est-à-dire qu'il n'y a pas de remplacement de la famille, qui même si elle demeure défaillante reste toujours présente. Idée de co-éducation, co-maternage, co-parentalité.
- Le service exerce une action de guidance familiale et parentale. La guidance familiale s'illustre par une réflexion et une évaluation relatives aux appuis relationnels et techniques que nous allons fournir à l'usager.
- L'altérité est un concept qui reconnaît l'autre dans sa différence mais aussi dans ce qu'il a de semblable.

Nous avons repéré dans le premier chapitre que la loi conjugue les impératifs de protection de l'enfance et le droit des parents. Paradoxe entre ceux qui possèdent l'autorité parentale et ne peuvent en pratiquer l'exercice, alors que ceux qui assurent la prise en charge quotidienne de l'enfant n'ont pas l'autorité parentale.

L'intervention à domicile d'un service rattaché à la M.E.C.S vise à réduire cette situation paradoxale qui fait l'objet de souffrances.

Le professeur HOUZEL, rappelle que la famille dans cette dynamique est incontournable sur le plan affectif, et qu'elle possède des compétences et un système de valeurs qu'il faut utiliser pour en faire un co-acteur éducatif.

Il s'agit d'éviter que la relation des professionnels aux usagers soit construite sur les carences parentales, c'est-à-dire sur des critères négatifs.

C'est pour cette raison que l'ouvrage valorise les qualités et les compétences à partir de trois axes identifiés :

- L'exercice de la parentalité : qui correspond aux droits et aux devoirs.
- L'expérience de la parentalité : de dimension psychologique, elle s'origine dans le vécu intime du parent.
- La pratique de la parentalité, ce qui représente les actes et les soins quotidiens, prodigués par les parents à leur enfant.

Pour l'auteur, l'intervention des professionnels s'organise autour de ces trois axes et va modifier positivement ou négativement un ou plusieurs de leurs éléments. Or, travailler en

---

<sup>95</sup>HOUZEL Didier, Les enjeux de la parentalité, éditions ERES ; Ramonville Sainte-Agne 2004 (1<sup>er</sup> éditions Avril 1999), 200 pages.

faveur de la parentalité, c'est laisser les familles exercer leurs prérogatives, et non les en déposséder.

Dans le projet du S.A.P.M.N, l'action des professionnels, est bien d'accompagner les familles dans un cheminement, de les aider à s'inscrire dans une élaboration d'organisation familiale progressive et de favoriser ainsi l'émergence d'une parentalité.

Ainsi, le principal objectif de travail avec les adultes parents, pour les professionnels de ce nouveau service, est de les conforter dans leurs rôles parentaux en les rassurant quant à leurs places déterminantes, auprès de leurs enfants et ainsi, de les réhabiliter dans leurs fonctions.

Il s'agira dès lors de les associer à toutes démarches entreprises pour l'adolescent, de susciter leur intérêt vis-à-vis de ce qu'il vit et décider ensemble des choix à opérer.

Le parent absent de la cellule familiale sera sollicité pour occuper le rôle qui lui échoie.

### **3.6 LE S.A.P.M.N S'INTEGRE A L'INSTITUT FREDERIC CORSY**

Le S.A.P.M.N, n'exclut pas la possibilité d'un accueil dans l'établissement, il peut prendre trois formes, et justifie l'attribution d'un espace au sein de l'établissement pour offrir une prise en charge à l'enfant ou à l'adolescent privilégiant :

- 1) L'accueil en journée pour une activité précise, soutiens scolaires, ateliers sportifs ou culturels, activités diverses.
- 2) L'accueil avec coucher faisant partie de l'action globale menée auprès de l'enfant. Cet accueil est défini dans le temps et correspond à un objectif précis, réfléchi, décidé en équipe pluridisciplinaire, en accord avec les parents.
- 3) L'accueil d'urgence lié à un danger particulier ou à une difficulté majeure de la famille mettant celle-ci dans l'impossibilité d'exercer son droit d'hébergement.

Si les deux premières actions, sont assurées par l'équipe du S.A.P.M.N, la situation d'urgence devra être relayée par les équipes d'internat. Pour ce faire, un lit sera laissé libre de tout occupant, sur chacune des quatre unités de vie, afin de satisfaire le besoin d'hébergement en urgence.

#### **3.6.1 L'ORGANISATION DU NOUVEAU SERVICE**

Le service habilité A.S.E, accueille des enfants et adolescents suite à une décision judiciaire ou administrative. Dans tous les cas l'enfant reste confié à ses parents. L'équipe éducative, a pour principal objectif d'assurer une présence éducative intensive et de proximité

avec la cellule familiale. Cette condition nécessite l'affectation de personnels cadre et non cadre pour composer le pôle de ressources techniques. .

Dès septembre 2004 je propose au Directeur-Adjoint de prendre la responsabilité du service S.A.P.M.N, jusqu'à son départ à la retraite dans 24 mois<sup>96</sup>.

Je compose l'équipe de la manière suivante :

- De 3 Équivalents Temps Pleins de postes éducatifs.

J'effectue le recrutement en interne, et sollicite les personnels éducatifs par un appel à candidature au sein de l'Association. Pour occuper ces nouveaux postes, je leur demande une lettre de motivation. Je reçois avec le responsable du nouveau service chaque postulant.

Je valorise les formations initiales (Moniteur-Éducateur ou Éducateur Spécialisé) et complémentaire (technique d'entretien, travail de partenariat et expériences réussies d'actions d'accompagnement à l'extérieur de l'internat). Je veille à m'assurer l'effectivité d'une capacité d'autonomie et d'initiatives du candidat.

- De 0,25 Équivalent Temps Plein de psychologue.

Actuellement le tableau des effectifs des personnels fait apparaître un poste de psychologue à temps plein. Le temps alloué est calculé proportionnellement au nombre d'enfants suivis.

- De 0,25 Équivalents Temps Plein de secrétariat.;

De la même manière que pour la psychologue, je répartir les effectifs de secrétariat entre les deux services.

- De 0,5 Équivalent Temps Plein de maîtresse de maison.

Il s'agit de privilégier une présence sur l'unité affectée au service S.A.P.M.N. Sa responsabilité est la maintenance des locaux, mais aussi une présence relationnelle auprès des jeunes. Le recrutement s'effectue en interne à partir d'une lettre de motivation et d'un entretien.

### **3.6.2 DES MOYENS AU SERVICE DE L'ORGANISATION DU S.A.P.M.N**

#### **❖ La période d'ouverture du service.**

Le S.A.P.M.N fonctionne du Lundi au Dimanche, 365 jours par an. Les périodes de vacances pour le personnel nécessitent une adaptation et un fonctionnement particulier, mais dans tous les cas une permanence éducative est maintenue.

---

<sup>96</sup> Après le départ à la retraite du Directeur-Adjoint, cette qualification, à la demande de l'autorité de contrôle, sera occupée par celle de Chef de Service Éducatif.

#### ❖ **L'accès au service.**

Intégré au sein de la structure actuelle, une étude et des travaux d'aménagements des plans d'accès sont à prévoir pour rendre l'accès totalement indépendant. Nous sommes avantagés par l'architecture et l'implantation du bâtiment sur le terrain, elles permettent d'envisager deux entrées indépendantes. Cette distinction spatiale favorise l'identification des lieux et par conséquent améliore le repérage des spécificités des deux services : celui du S.A.P.M.N et de l'accueil en internat.

#### ❖ **L'affectation de locaux.**

Deux bureaux existent et sont libres au sein de l'établissement. J'affecte ceux-ci à l'équipe de ce nouveau service.

#### ❖ **L'organisation des locaux.**

Je donne des consignes pour aménager dans l'unité d'internat laissée vacante un lieu de rencontres, convivial et chaleureux, destiné aux familles et aux enfants. Cet espace favorise l'accueil des jeunes et de leurs parents, pour vivre des moments privilégiés, aidés en cela par des supports éducatifs spécifiques individuels ou collectifs.

#### ❖ **Des moyens de communication pour le service.**

- Le secrétariat de l'établissement :

Les heures d'ouverture du secrétariat de l'établissement sont de 8h à 12h et de 14h à 18h.

- Des temps de travail pour participer à des réunions et des séances de régulations :

L'organisation hebdomadaire des horaires de travail, me permet de mobiliser, pour les rencontres formelles des salariés de l'équipe, les journées du mardi et du mercredi.

Les temps de réunions, de synthèse, de régulations des pratiques seront principalement prévus pendant ces deux jours.

Le temps consacré aux réunions formelles est de 6 heures par semaine (24/4). Les éducateurs consacrent un total de 29 heures (35h-6h) aux suivis des mesures, aux contacts et communications partenariales, aux temps d'audience, de synthèse avec les services de l'A.S.E, et aux contacts directs avec les personnes aidées.

Le temps imparti par semaine est calculé de la manière suivante, et fait l'objet d'un tableau, page suivante :

RÉUNIONS	FRÉQUENCE	DURÉE	Total par mois	PARTICIPANTS	OBJECTIFS
Suivi des mesures	Hebdomadaire (9 mesures une fois sur deux )	2h30	10h	Cadre de direction Éducateurs	- Évoquer les situations - Connaissance collective des situations - Transmissions des informations
Analyse de la pratique	Hebdomadaire	1h 30	6h	Psychologue Éducateurs	- Soutien et étayage de l'action éducative - Réflexion sur la pratique de chacun
Études de situations	Quinzaine	2 h	4h	Psychologue 3 éducateurs	- Compréhension des situations - Aide aux choix d'hypothèse de travail éducatif - Soutien technique au référent éducatif
Réunion d'organisation du service	Quinzaine	1h30	3s	Cadre de direction Éducateur Maîtresse de maison Psychologue	- Organisation du service : - Gestion du service - Planification de projets spécifiques - Rencontres avec des partenaires
Réunion institutionnelle	Tous les deux mois	2h	1h	Cadres de direction Équipe éducative de l'internat Maîtresse de maison Équipe éducative du S.A.P.M.N	- Informations générales - Liens techniques entre les deux équipes
Total d'heures mensuelles			24h		

#### ❖ Une messagerie personnalisée :

J'envisage l'attribution d'un téléphone portable par éducateur, et la mise en place d'une messagerie personnalisée. Le numéro d'accès, à la messagerie personnelle du référent éducatif est communiqué aux familles et aux jeunes.

Un gain de temps et une mobilité plus grande sont ainsi gagnés.

#### ❖ Des moyens de transports :

Le champ d'intervention du service, couvre les communes du pays d'Aix, dans un rayon d'une trentaine de kilomètres à partir d'Aix en Provence. Cet éloignement nécessite, pour chacun des éducateurs, l'attribution d'un véhicule de service.

J'envisage d'avoir recours à la location longue durée, solution qui offre la souplesse nécessaire à ce nouveau projet.

### 3.6.3 DES FICHES DE POSTES POUR CHACUNE DES FONCTIONS :

#### LE CADRE DE DIRECTION :

Dans le cadre d'une délégation écrite est :

- Le garant des projets éducatifs et valide les projets personnalisés. Il en vérifie leur évolution en présence des parents, du jeune et de l'éducateur. Il est responsable de l'opérationnalité du suivi des jeunes.
- Le garant de l'application des orientations associatives.

- Le représentant de service auprès des diverses administrations et initie des démarches partenariales.
- L'animateur de l'équipe du S.A.P.M.N à qui il apporte son aide technique.
- Responsable de l'organisation du travail (planning, prise de congés, veille au respect des règles conventionnelles et législatives, valide ou invalide les propositions de l'équipe).
- Garant du respect des règles de fonctionnement du service.
- Présent aux réunions de direction. Les cadres, directeur, chefs de services éducatifs de l'internat et du S.A.P.M.N se rencontrent une fois tous les mois. L'ordre du jour porte essentiellement sur les activités communes, accueil de nuit, projets d'orientations de jeunes.
- Le relais indispensable avec le service comptabilité de l'établissement. Il reçoit régulièrement les tableaux de bord financier, et doit mettre en œuvre les orientations préconisées par le directeur et les services compétents de gestion financière
- Chargé de présenter le rapport d'activité du service une fois par an.

**LES POSTES EDUCATIFS :**

- Une planification des horaires qui intègre une activité d'externat et d'internat :

La période de travail effectif pour chacun des trois éducateurs, s'établit sur le rythme d'un cycle de trois semaines. Cette période pour chacun des éducateurs se décompose de façon théorique de la manière suivante :

Total :  $35h * 3 = 105$  heures de travail effectif.

L'intérêt de ce service, se différencie des autres prestations assurées dans le cadre de prise en charge en milieu ouvert. Il assure une couverture éducative pendant des soirées, des week-ends et des vacances scolaires. Cette période de vie familiale est souvent un temps de tension dans les familles qui nécessitent une médiation.

Par conséquent, chaque éducateur effectue un travail effectif auprès des jeunes et de leurs familles, un week-end toutes les trois semaines.

Au cours de ce cycle de trois semaines, six congés hebdomadaires (C.H) seront à prendre.

	Semaine 1	Semaine 2	Semaine 3
Lundi	7h	7h	Interruption de service
Mardi	7h	7h	10h
Mercredi	7h	7h	10h

Jeudi	7h	C.H	7,5h
Vendredi	7h	C.H	7,5h
Samedi	C.H	7h	C.H
Dimanche	C.H	7h	C.H

Des temps d'encadrement collectif font l'objet d'une programmation pendant la semaine 3, de préférence les journées du mardi et du mercredi.

- Chaque éducateur doit être capable d'autonomie pour la gestion de son temps :

Les éducateurs gèrent leur temps de travail de manière autonome. Comme moyen de contrôle, un planning prévisionnel et un planning des activités réalisées sont transmis au responsable de service qui visualise de cette manière les lieux et les temps consacrés aux interventions extérieures.

Chaque éducateur est responsable du suivi et de l'accompagnement de six enfants ou adolescents. Il consacre, au minimum quatre heures par semaine, à chacune des mesures confiées. Ces temps impartis sont principalement alloués aux entretiens éducatifs individuels, aux entretiens familiaux, aux démarches extérieures et environnementales du jeune.

#### **LA MAITRESSE DE MAISON**

- Elle participe aux réunions d'organisation du service et réunions institutionnelles. Cela représente un total de 4 heures par mois. Soit l'équivalent d'une heure par semaine.
- Son temps de travail est calculé sur une base horaire de 17h50 ETP, à laquelle est soustraite une heure pour la participation aux réunions. Soit un total de 16h50 à répartir sur l'ensemble des jours de la semaine sauf le week-end. Ce qui correspond à une moyenne de 3h50 par jour.
- Elle est responsable de l'entretien des locaux affectés aux services.
- Elle veille à maintenir un cadre d'accueil convivial et chaleureux.
- Elle contribue à l'animation de certaines activités éducatives exemple : la préparation du goûter, la confection de repas, l'apprentissage de l'entretien du linge, ou des locaux.

#### **LA PSYCHOLOGUE**

Équivalent à un travail effectif de 8h 45 son temps hebdomadaire se répartit en 3h15 de temps de réunions et 5h30 de son activité au service des enfants et des familles.

Elle anime les réunions hebdomadaires d'analyse de la pratique, et par quinzaine des études de situations, elle participe à la réunion d'organisation du service, elle reçoit famille,

enfants ou adolescents dans le cadre d'un travail de soutien clinique et, elle assure l'orientation et la liaison de certaines situations vers des lieux de soins extérieurs.

### **3.7 UNE DÉMARCHE STRATÉGIQUE**

Elle nécessite la prise en compte de l'accompagnement des personnels. Ceux-ci seront associés, avec pour objectif de fédérer l'équipe autour du plan de redéploiement. La réalisation d'une étude financière concrétise la faisabilité du développement du S.A.P.M.N. Il s'agit aussi, pour le directeur, d'asseoir sa légitimité de porteur de projet, par une délégation écrite. Le bien fondé d'une politique de communication est alors indispensable.

#### **3.7.1 UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES MOBILISATRICE**

La complexité due à l'intégration d'un service S.A.P.M.N, est d'assurer de la cohérence avec le dispositif internat. Il est essentiel d'éviter les clivages d'équipes éducatives. Pour ce faire, je m'appuie sur l'élaboration du nouveau projet d'établissement afin d'asseoir un dispositif global et fédérer l'équipe autour de cette évolution.

Accompagner notre institution vers un projet S.A.P.M.N me permet également de dynamiser l'ensemble des personnels. Ce nouveau service à vocation «externat modulé » n'a de sens que par le lien qu'il entretient avec l'internat.

Afin d'engager, une démarche de mobilisation des personnels je préconise de solliciter les compétences existantes. Jean-Bernard PATURET préconise l'adhésion au projet citoyen qui *«Nécessite de ne pas inscrire les acteurs dans un projet « tout fait »,.../... mais dans un projet collectif où la parole fait « trou » ouverture et espace pour des sujets de désirs, où les évaluations permettent une réappropriation constante du sens qui, par principe n'est jamais atteint, ni définitif<sup>97</sup>».*

Les plus expérimentés dans la profession, après de longues années de travail en internat, aspirent à être reconnus et valorisés. S'appuyer sur leurs expériences et revitaliser les dernières années d'activité au service d'une action sociale en mouvance, contribuent à les motiver, dans une démarche visionnaire du métier de demain.

Les plus jeunes, portés par un projet ambitieux, se trouvent motivés pour s'engager, à la fois, dans des perspectives de formation et de fidélisation à l'association employeur.

Le projet de formation pour un personnel est le signe d'une vitalité, propice à l'expression d'une ambition pour la personne accueillie et pour soi-même.

De ce fait, le plan de formation est largement sollicité pour faire bénéficier les personnels de formations adaptées.

---

<sup>97</sup> PATURET Jean-Bernard, préface de l'ouvrage de MIRAMON J. Marie, *Manager le Changement dans l'action sociale*, Éditions ENSP, Rennes 1996, 105 pages, p. VII

Les formations préconisées portent en priorité sur les :

- Les relations parents/enfants.
- L'accompagnement éducatif à domicile.
- Le projet personnalisé.
- L'élaboration du référentiel qualité et processus d'évaluations.
- La dynamique d'une vie de groupe.
- L'interdisciplinarité et le partenariat.

Ce plan s'organise à partir des évaluations conduites dans le cadre d'entretiens annuels d'appréciations que je mènerai.

Le déroulement de cet entretien se distingue en trois fonctions selon le processus développé par Dominique GENELOT <sup>98</sup>:

1. Une fonction d'appréciation : par rapports aux objectifs fixés et ceux atteints, au regard de la mission de l'établissement.
2. Une fonction d'écoute et d'aide au collaborateur : expression des désirs, des projets et des souhaits.
3. Une fonction d'articulation de ces deux logiques : fixer les objectifs et identifier les progrès respectifs à réaliser.

Il s'agit pendant l'entretien de privilégier un climat respectueux et des positions cohérentes. La culture d'entreprise, portée par le responsable hiérarchique, donne l'orientation des objectifs et des missions. L'expression des valeurs individuelles est exprimée par le collaborateur. La cohésion et le consensus prennent forme aux croisements de ces deux logiques, au sein d'une zone d'accord qui oriente l'action à venir.

Les entretiens individuels d'appréciation, permettent de créer des espaces de consultations au sein de l'organisation. Cette méthode nécessite d'adopter une attitude de management qui motive, mobilise et fédère les personnels tout au long de l'année.

Le but est de créer chez mes collaborateurs cadres et non-cadres de l'intérêt pour parvenir à l'objectif fixé.

La démarche, dite participative, que j'ai appliquée pendant les premières étapes d'évaluation est de loin la plus performante pour développer une démarche de projet. Elle vise à promouvoir des processus de délégation et de consultation des personnes, à la fois responsabilisées et autonomes en qualité d'acteurs et d'auteurs.

---

<sup>98</sup> GENELOT Dominique, *Manager dans la complexité*, éd. INSEP consulting, 3<sup>ème</sup> Éditions, Paris 2001, 357 pages, p 139.

### 3.7.2 LA QUESTION DE LA TARIFICATION, UNE REDISTRIBUTION RESPONSABLE DES MOYENS

Un budget d'exploitation<sup>99</sup> est proposé dans le cadre des négociations tarifaires du mois d'octobre 2004. Au préalable, je souligne des préconisations dans le rapport « Protection de l'enfance et de l'adolescence <sup>100</sup> ». Les auteurs recommandent d'adapter et de mettre en place des modes de calcul des budgets des établissements et services gérant ce type de prestation.

Je propose un budget établi en comparaison avec le budget 2005 de l'Institut Frédéric Corsy, dans l'hypothèse du maintien d'un internat de 70 lits. Il tient compte de la création du nouveau service au 1<sup>er</sup> janvier 2005. Compte tenu de la baisse d'effectif de l'internat, je choisis de ne pas remplacer (dès cette date), un poste vacant de veilleur de nuit, après la mise à la retraite du salarié qui l'occupe.

Ce budget laisse apparaître les éléments suivants :

Un prix tarif internat de 177,78 € (au lieu de 151,17 € si nous restions dans la situation actuelle). Un prix de journée à 66,87 € pour l'activité S.A.P.M.N.

Ce prix de journée inclut la dotation aux amortissements prévus pour l'ouverture du service, en année pleine.

Il n'y aura donc pas de surcoût les années ultérieures.

Pour ce qui est de l'internat, la différence entre 177,78 € ( 52 places) et 151,17 € ( 70 places), soit +26.61€, est due en partie au poids du déficit 2003 repris en 2005, mais aussi d'une masse importante et incompressible de charges fixes.

Ce projet, nécessite, en partie, le redéploiement de moyens humains et matériels. Nous sommes bien dans la logique prônée par le rapport du groupe de travail « protection de l'enfance et de l'adolescence », cité à la fiche N°C1et C2 <sup>101</sup> : « *Il peut y avoir (temporairement et à court terme) des besoins de financements complémentaires ; --pour la mise en œuvre de réponses modulables alliant prise en charge en établissement et action de milieu ouvert --. Il a été observé que ces actions visent à diminuer les durées de séparations d'enfants et d'adolescents d'avec leurs parents, et par conséquent sont génératrices d'économies budgétaires pour un conseil général* ».

Le développement de ces services à partir d'une M.E.C.S, vise avant tout à privilégier un gain de qualité de prise en charge. Pour ce faire la structure internat passe d'un ratio

---

<sup>99</sup> Annexe 6 Budget d'Exploitation et explications, de la M.E.C.S Internat 52 lits et du S.A.P.M.N 18 places

<sup>100</sup> NAVES Pierre, BRIAND Catherine, OUI Anne, groupe de travail « Protection de l'enfance et de l'adolescence », intitulé « Pour et Avec les enfants et adolescents, leurs parents et les professionnels », contribution à l'amélioration du système français de protection de l'enfance et de l'adolescence, Ministère délégué à la famille, Juin 2003, Fiches Actions N° C1 et C2.

<sup>101</sup> NAVES Pierre, BRIAND Catherine, OUI Anne, groupe de travail « Protection de l'enfance et de l'adolescence », intitulé « Pour et Avec les enfants et adolescents, leurs parents et les professionnels », contribution à l'amélioration du système français de protection de l'enfance et de l'adolescence, Ministère délégué à la famille, Juin 2003, Fiches Actions N° C1 et C2.

d'encadrement éducatif (personnels éducatifs) de 0.40 à 0.54, celui de la structure S.A.P.M.N est 0,17.

Ce gain, selon le rapport de Pierre NAVES se situe à deux niveaux :

- D'un point de vue humain, la séparation de l'enfant et de sa famille est réduite, voire évitée.
- D'un point de vue budgétaire, cette réduction de durée et cet évitement de dépense auront à moyen terme, si l'on prend en compte l'évolution des pratiques et des cultures professionnelles du secteur de la protection de l'enfance un effet d'économie.

Il est important de noter, que globalement ce redéploiement ne génère pas de surcoût pour le Conseil Général. Le tarif total demandé pour l'activité de l'internat à 52 places et du S.A.P.M.N à 18 places est de 3 622 857,00 €. Initialement, pour l'internat à 70 lits, ce tarif global était estimé à 3 669. 390,00 €. Ces chiffres font apparaître une économie sur le budget de fonctionnement attribué par le Conseil Général de 46 533,00 € (soit 1.27 %) et ce dès la première année.

En parallèle, une demande de subvention d'équipement non renouvelable, d'un montant de 19,000 €<sup>102</sup>, afin d'effectuer les travaux d'aménagement nécessaires à l'ouverture du nouveau service est déposée auprès de l'organisme de contrôle et de tarification. Tout au long de l'année, une rigueur de gestion sera mise en place, aidée en cela par des tableaux de bords édités mensuellement.

### **EN RÉSUMÉ**

La démarche d'adaptation, s'inscrit dans les prérogatives des textes législatifs. Établi pour une période maximale de cinq années, le mouvement d'auto-évaluation animé par le processus de démarche qualité, crée un mouvement de « marche en avant » en lien avec l'évolution de l'environnement social, économique et politique.

La proposition de création du S.A.P.M.N entre dans une logique visionnaire, de ce que doit offrir en terme de service une M.E.C.S, après avoir vérifié l'existence d'une législation qui aspire, elle aussi, à s'adapter.

La diversification des prises en charges vise à satisfaire les besoins multiples qui émergent. Entre l'A.E.M.O et le placement, il n'y avait pas de solution intermédiaire. Ce type d'intervention cherche à privilégier, de manière globale et ajustée la continuité de l'intervention au sein de la famille. Ses atouts à partir d'une M.E.C.S sont :

- La proximité, par le maintien du cadre de vie, la famille, la scolarité, l'employeur, les amis.

---

<sup>102</sup> Annexe 6 Section d'Investissement ; page XVII

- La souplesse du dispositif par la possibilité d'opérer une réversibilité de l'option "accueil en famille ou en collectivité", conduit à mieux accepter la séparation si celle-ci est acceptée et négociée par l'utilisateur.
- La transformation de l'objectif hébergement en moyen d'action, à proposer, si nécessaire, comme outil lors de l'élaboration du projet personnalisé. L'image du concept "hébergement" s'en trouve améliorée parmi les familles et les professionnels. Le caractère "sanction" est écarté, au profit d'une solution d'aide choisie.

Les projets associatif et d'établissement ne peuvent à ce jour occulter cette nécessaire adaptabilité pour s'inscrire dans le mouvement législatif de la loi du 2 janvier 2002.2.

-- Elle confère leur pleine citoyenneté aux bénéficiaires et préconise les innovations en matière de prise(s) en charge.

-- Elle favorise la responsabilisation des acteurs et clarifie les procédures qui organisent le secteur (planification concertées, rénovation des autorisations, mécanismes d'allocations de ressources et de tarification).

-- Elle instaure une meilleure coordination des acteurs et des décideurs et organise la transparence de leurs relations.

## CONCLUSION

Ce mémoire de fin d'étude de formation C.A.F.D.E.S a été l'occasion d'interroger l'outil du placement, comme l'une des solutions choisie pour satisfaire les obligations de protection de l'enfance.

Si la place d'un enfant est de vivre aux côtés de ses parents, il n'en demeure pas moins, que certaines situations mettent l'enfant en danger et compromettent son éducation. Les parents, ou encore le juge des enfants sont alors autorisés à choisir la séparation comme solution d'assistance. Celle-ci peut prendre la forme du placement en famille d'accueil ou en institution.

La M.E.C.S Institut Frédéric Corsy est habilitée par les services de protection de l'enfance depuis 1975, à accueillir des enfants au titre de l'Aide Sociale à l'Enfance. Les modalités de l'accueil s'exercent sous la forme de l'hébergement collectif. Depuis cette date, des aménagements intérieurs et structurels ont considérablement amélioré les conditions de vie des résidents.

Cependant, la M.E.C.S vit aujourd'hui une nouvelle mutation. Si par le passé, les enfants étaient abandonnés et laissés pour compte dans les collectivités, les pratiques professionnelles ont évolué, pour intégrer des notions tels que les droits fondamentaux, les histoires familiales et les identités culturelles des personnes accueillies.

Auparavant, la structure privilégiait son organisation et obligeait l'usager à s'adapter à celle-ci. Elle se transforme progressivement en un espace de médiation, au sein duquel des relations efficientes parents, enfants et professionnels s'élaborent, voire se contractualisent, dans le respect des limites acceptées par l'autorité parentale ou fixées par l'autorité judiciaire.

De ce fait, l'intérêt pour le demandeur d'aide, s'exerce au centre d'un dispositif collectif, de soutien et de protection individuels. L'institution M.E.C.S devient, ainsi, le point d'ancrage de l'évolution personnelle et familiale.

Une transformation s'est opérée au cours de ces dernières années, la famille laissée généralement en retrait de la situation de placement, se voit aujourd'hui être un acteur privilégié de la prise en compte de l'enfant. L'hébergement collectif, ne revêt plus le caractère disqualifiant, mais tente de devenir un espace d'accompagnement et de mise à distance modulée.

Le projet personnalisé, au centre de cet espace de séparation et de rencontres plurielles, devient l'outil de référence commun. Il inscrit une logique de respect, un objectif de socialisation de la personne accueillie, d'aide et d'accompagnement. Les règles de fonctionnement et l'exercice des pratiques éducatives d'un S.A.P.M.N, favorisent l'exercice de la parentalité dans le respect d'un cadre déontologique évalué et réajusté.

Les différents rapports et documents officiels lus, étayés par les textes législatifs et l'étude de supports théoriques confirment que si la séparation est utile pour protéger un enfant d'un milieu en difficulté, il s'avère que la famille reste le terreau de l'éducation et du développement de l'enfant.

Le rapport de Claude Roméo<sup>103</sup>, Directeur de l'Enfance et de la Famille de Seine-Saint-Denis, remis à Ségolène Royal le 7 novembre 2001, préconisait des solutions pour améliorer les relations entre les familles en difficulté et les professionnels de la protection de l'enfance. Il relevait aussi le difficile dialogue entre « *les familles et les professionnels que sépare plus qu'il ne les rapproche l'enfant, acteur autant qu'enjeu de leur rivalité plutôt que de leur coopération* ».

Le rapport préconisait plusieurs points mais, deux d'entre eux concernent directement le projet de redéploiement. Il s'agit de la promotion des actions soutenant la fonction parentale, par la rénovation des services et des structures d'accueil.

Dans un contexte socio-économique en mouvance, les professionnels de la M.E.C.S se doivent d'acquiescer le mouvement de l'adaptation. En effet, les dernières statistiques du rapport annuel 2003<sup>104</sup>, de l'O.D.A.S, confirment les évolutions des pratiques et des problématiques en faveur de la parentalité.

De ce fait la tendance s'accompagne d'une baisse régulière des placements au profit des mesures de maintien à domicile. Pendant cette même période, le nombre d'enfants en risques de danger se vérifie et progresse.

Dans un article de la revue La Vie Départementale et Régionale<sup>105</sup>, Amédée THEVENET, rappelle que « *les enfants ont des droits et la protection de l'enfance a pour objectif de les faire respecter. Ils ont aussi des obligations<sup>106</sup> et la société doit créer les conditions les plus favorables pour qu'ils les assument. C'est aussi une manière de les protéger* ».

Son article se termine par la citation d'une phrase de Jean Jacques Rousseau, « *Le plus sûr moyen de rendre votre enfant misérable est de l'accoutumer à tout obtenir<sup>107</sup>* ».

Cette citation éclaire la mission de la M.E.C.S qui est encouragée à avoir comme axe de projet le développement de prises en charge pluridisciplinaires et diversifiées, d'aide à la famille.

Mon travail a tenté de démontrer plusieurs points : il s'agit de soutenir et d'accompagner la fonction parentale, grâce à la création du S.A.P.M.N. Sa particularité est de s'être doté d'un fonctionnement qui favorise l'assouplissement et la diversité des modalités des prises en

---

<sup>103</sup> Note de synthèse du 15/11/2001 concernant le rapport de Roméo Claude du 7/11/2001. [www.social.gouv.fr](http://www.social.gouv.fr)

<sup>104</sup> Rapport annuel de l'O.D.A.S sur la protection de l'enfance, extrait du Journal des Droit des Jeunes, n° 230 Décembre 2003.

<sup>105</sup> THEVENET Amédée, « *Une ardente obligation* » : la protection de l'enfance, in La Vie Départementale et Régionale, Action Sociale, n° 219, Janvier 2004.

<sup>106</sup> Le code junior de Dalloz évoque les droits et les obligations des enfants.

<sup>107</sup> Rousseau J. Jacques, dans « Emile » ou « De l'éducation, in Amédée THEVENET, « *Une ardente obligation* » : la protection de l'enfance, in La Vie Départementale et Régionale, Action Sociale, n° 219, Janvier 2004.

charge. Cette activité s'organise à partir d'une intervention soutenue d'un professionnel qui déplace son action à l'extérieur de l'institution, au plus près de l'enfant et de sa famille.

L'effectivité des droits et des besoins de la personne accueillie sont garantis à l'enfant et à ses parents par l'élaboration du projet personnalisé, qui se façonne collégialement avec les trois principaux acteurs : les parents, l'enfant et les professionnels, et se construit, en parallèle, avec les partenaires. Cette action de proximité vient soutenir l'obligation d'éducation parentale, qui œuvre au développement de l'enfant. Celui-ci, une fois adulte, satisfera ses responsabilités éducatives et citoyennes.

Je considère, que la M.E.C.S doit définir une politique d'actions prioritaires en tenant compte de sa position stratégique, sur un territoire donné - la ville d'Aix en Provence -, et d'une population connue - les bénéficiaires de l'Aide Sociale à l'Enfance - .

Sa mission s'inscrit dans une politique de prévention et de protection dans un contexte d'apprentissage du droit et des devoirs de la citoyenneté de l'enfant et de l'adolescent.

La dynamique d'évolution et de changement engagées par l'établissement, se concrétise par l'innovation du nouveau Service d'Accompagnement Progressif en Milieu Naturel.

Celui-ci a de forte probabilité d'aboutir parce qu'il s'inscrit dans les orientations de l'action sociale départementale, qui s'inspirent elle-même des préconisations nationales. Il est alors de la responsabilité des représentants politiques, associatifs et techniques de se les approprier et de soutenir les projets qui y trouvent leurs places.

Cette étape réalisée, l'engagement de chacun est d'œuvrer, avec humilité, sans crainte de mettre en exergue les différences et les spécificités avec un objectif commun, celui de trouver des zones de complémentarité.

Afin de minimiser les erreurs commises et leurs effets freins sur l'évolution du projet de redéploiement, il est essentiel d'organiser des étapes d'évaluation, au cours des différentes phases de construction et de déroulement du projet. Ces étapes incontournables sont des points d'articulations qui réunissent l'ensemble des acteurs, les demandeurs d'aide et les personnels aidant, pour y être consultés.

Dans cette dynamique, l'Association SAINT-MICHEL, peut saisir l'opportunité de proposer la création de son nouveau service, accompagné du projet d'établissement revisité et adapté.

Pour l'Association, il s'agit de soutenir cette initiative et de réaffirmer son projet associatif. Les valeurs, humaines, sociales et citoyennes, qui soutiennent et motivent son intervention en faveur de la protection de l'enfance et de l'adolescence, seront fortement valorisées par l'initiative de recherche du sens de son action, elle-même animée par l'innovation et la création.

---

## Bibliographie

---

### Ouvrages :

BECQUEMIN Michèle, « *Protection de l'enfance, l'action de l'association Olga Spitzer* », Éditions. Érès, Ramonville Saint-Agne, 2003, 247 p.

CHARLEUX François et GUAQUERE Daniel, ouvrage collectif, « *Évaluation et qualité, en action sociale et médico-sociale. Outils, méthodes et mise en œuvre* ». Collection Actions Sociales, ANDESI, Édition ES, Issy-les-Moulineaux, 2003, 245 p.

COMMAILLE Jacques, « *Familles sans justice ? Le droit et la justice face aux transformations de la famille* », Collection « Justice humaine » Édition Le Centurion, Paris, 1982, 257 p.

CREOFF Michèle, RECHEN Marie-Jeanne, (coordinatrices d'un groupe de travail) « *Prévenir, Repérer et Traiter LES VIOLENCES, à l'encontre des jeunes dans les institutions sociales et médico-sociale* », Guide méthodologique, 2<sup>ème</sup> éditions mise à jour, Collection ENSP, 2001, 117 p.

DANANCIER Jacques, *Le projet individualisé dans l'accompagnement éducatif*, Édition Dunod, Paris, 1999, 194 p.

GENELOT Dominique, *Manager dans la complexité*, Éditions INSEP Consulting, 3<sup>ème</sup> éditions, Paris 2001, 357 p.

HOUZEL Didier, « *Les enjeux de la parentalité* », Éditions Érès, Fontenay-le-Comte, 2004, (1<sup>er</sup> édition 1999), 200 p.

HUMBERT Chantal, « *Institutions et organisations de l'action sociale. Crises, changements, innovations ?* ». Éditions l'Harmattan, Collection Savoir et Formation, Paris 2003, 238 p.

LEFEVRE Patrick, « *Guide de la fonction de directeur d'établissement dans les organisations sociales et médico-sociales* », Éditions Dunod, 2<sup>ème</sup> éditions, Paris 2003, 405 pages.

LOUBAT Jean-René, « *Instaurer la relation de service en action sociale et médico-sociale* », Édition Dunod, Liège (Belgique), Novembre 2002, 256 Pages.

MIRAMON Jean-Marie, COUET Denis, PATURET Jean-Bernard, *Le métier de directeur, techniques et fictions*, Éditions ENSP, Dijon Mars 2003, 271 pages.

MIRAMON Jean-Marie, « *Manager le changement dans l'action sociale* », Éditions ENSP, Rennes 1996. 105 pages

PANDELE Gilbert, *La protection des jeunes par le juge des enfants*, Éditions ESF, Paris, 1977. 122 p.

ROUYER Claude, *Intervenir auprès des enfants et adolescents*, Éditions ENSP, Rennes 2000. 163 p.

STRAUS Pierre, MANCIAUX Michel, « *L'enfant maltraité* », Éditions Fleurus, collection psycho-pédagogie, Paris, 1993. 696 p. (Chapitre 14 p 437)

VOGT Christian, *Grammaire des Institutions*, Éditions. ENSP, Rennes 1992, 133 p.

## **Documentations ministérielles**

### **Les Études et Résultats :**

CORRIERI M.France - PRUDHOMME Johanne - COLLOMB Jacques, « *Bilan du recueil de l'Observatoire de l'enfance en Danger dans les Bouches du Rhône année 2002* », Édition Direction Générale Adjointe de la Solidarité, Septembre 2003.

DOTTORI Sandrine, GABEL Marcelline, « *la lettre de l'Observatoire National de l'Enfance en Danger, Observatoire Décentralisé de l'Action sociale* », Édition ODAS, numéro spécial, Novembre 2001.

RUVAULT Marie, CALLEGHER Daniel, « *L'aide sociale à l'enfance davantage d'actions éducatives et de placements décidés par le juge* », Direction de la Recherche des Études de l'Évaluation et des Statistiques (DRESS), Janvier 2000, N° 46.

### **Les Rapports :**

Conseil Supérieur du Travail Social, Rapport du Groupe Travail Social en Internat, Octobre 1995.

LORRAIN J.Louis, « *L'adolescence en crise* », Rapport d'information au Sénat N° 242, 3 avril 2003.

MARCE Carine et TEINTURIER Brice, *Synthèse du sondage : « Les adolescents dans la société française, Ministère de la famille, TNS Sofrés, octobre 2003 ; www.tns.sofres.com.*

NAVES Pierre et CATHALA Bruno, « *Accueils Provisoires et Placements d'enfants et d'adolescents* », IGAS/IGES Rapport Juin 2000.

NAVES Pierre, BRIAND Catherine, OUI Anne, groupe de travail, « *Protection de l'enfance et de l'adolescence* », intitulé « *Pour et Avec les enfants et adolescents, leurs parents et les professionnels* », contribution à l'amélioration du système français de protection de l'enfance et de l'adolescence, Ministère délégué à la famille , Rapport Juin 2003.

## **Documents de Presse**

« Dossier d'informations », sur la Convention des Nations Unies sur les Droits de l'Enfant produit par Défense des Enfants-International (D.E.I) et le Fond des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) (février 1990).

GABERAN PHILIPPE ET SERVIN JEAN-MARIE, « *Tempête sur le placement, l'A.S.E sur la sellette* », in *lien social*, numéro 581, 21/06/2001.

LADSOUS JACQUES propos recueillis par Guy Benloulou , « *L'acte éducatif pour quoi et pour qui ? Les uns et les autres depuis leur place donnent du sens* », in *Lien Social*, N°572, 12/04/2001.

LOUBAT Jean-René, *S'occuper vraiment de la socialisation dans les établissements*, in *Lien Social*, N° 605, 17/01/2002.

PLANTET Joël, « *La genèse de la loi 2002.2* », in *Lien Social* N° 606 paru le 24/01/2002.

ROMEO Claude, « *L'évolution des relations parents-enfants-professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance* », in *Le Journal des Droits des Jeunes*, N°209, novembre 2001.

### **Textes législatifs**

Circulaire du 23 juillet 1981, *Politique de prévention et de repérage des mauvais traitements.* ?

Code Civil, Collection Code DALLOZ, Éditeur Dalloz-Sirey 2004 Articles 375 et suivants.

Code de l'Action Sociale et des Familles, Collection Code DALLOZ, Éditeur Dalloz-Sirey 2004 art 222 et suivants.

Loi N° 2002.2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale J.O N° 2 du 3 janvier 2002.

Projet de Loi rénovant l'Action Sociale et Médico-Sociale, N° 255926 juillet 2000. mis en distribution le 31 juillet 2000.

### **Documentation Encyclopédique**

ALFANDARI Elie, *Système d'assistance*, Edition Universalis, 1985, Corpus 2 p 930.

LEAUTE Jacques, *Protection des mineurs*, Edition Universalis, 1985, Corpus 12 p 315.

### **Documents externes :**

FARCY Bernard, note de synthèse, « *Réflexion relative aux alternatives éducatives entre intervention milieu ouvert et placement* », document de travail Service Sauvegarde / DASE CG 13, Marignane le 5/11/2003.

MARCHAND J.Luc, Directeur de l'Enfance, Note d'information, Conseil Général des Bouches du Rhône, Marseille, 22 juin 2004.

Document relatif à la prise en charge en S.A.P.M.N, participation au colloque du 22 novembre 2001 à Lyon, Établissement La Providence, Nîmes, Gard

### **Document internet :**

*L'internat dans l'histoire*, [www.edutel.fr/discours/2000/internjl.htm](http://www.edutel.fr/discours/2000/internjl.htm).

Portail du gouvernement français-wanadoo- Communications- Le plan de Cohésion sociale [www.premier.ministre.gouv.fr](http://www.premier.ministre.gouv.fr)

---

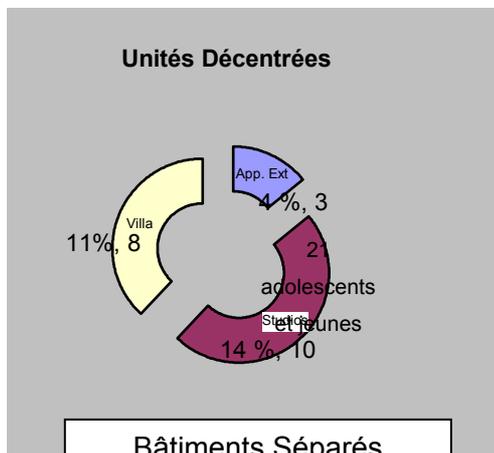
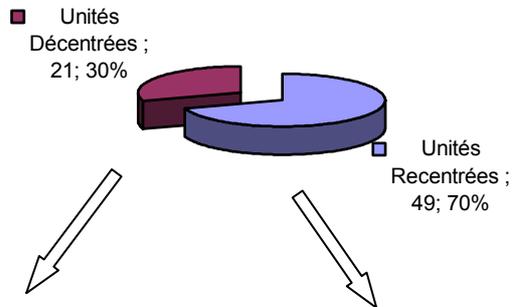
## Liste des annexes

---

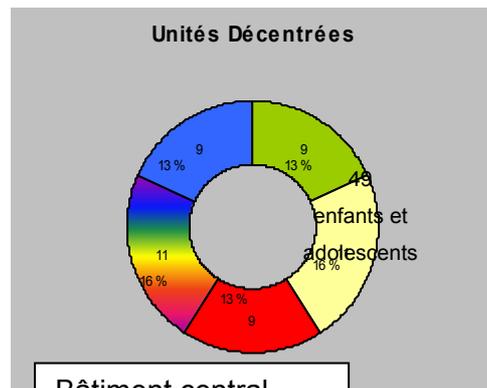
<b>ANNEXE 1</b>	: Schéma de la répartition des personnes accueillies au sein de l'Institut Frédéric Corsy.	Page II
<b>ANNEXE 2</b>	: Éléments graphiques de Gestion de Ressources Humaines.	Page III
<b>ANNEXE 3</b>	: Échéancier du Plan d'Action.	Page IV
<b>ANNEXE 4</b>	: Organigramme de l'Institut Frédéric Corsy au 1 <sup>er</sup> novembre 2003.	Page VII
<b>ANNEXE 5</b>	: Organigramme de l'Institut Frédéric Corsy au 1 <sup>er</sup> janvier 2005.	Page VIII
<b>ANNEXE 6</b>	: Budget d'exploitation. M.E.C.S. Internat (52 lits) et S.A.P.M.N (18 places) Présentation demande Section d'Investissement.	Page IX Page XVII

# ANNEXE 1

## Répartition des personnes accueillies au sein de l'INSTITUT FREDERIC CORSY



**Bâtiments Séparés**  
Studios, Villa,  
appartements Extérieurs

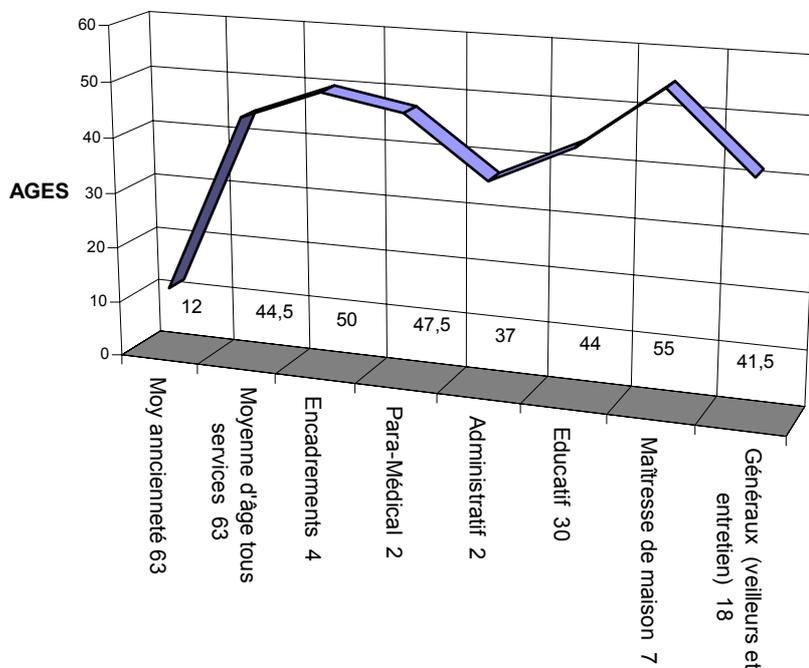


**Bâtiment central**  
Cinq unités,  
nommées par des  
couleurs, le nombre  
d'enfants varie de 9  
à 11.

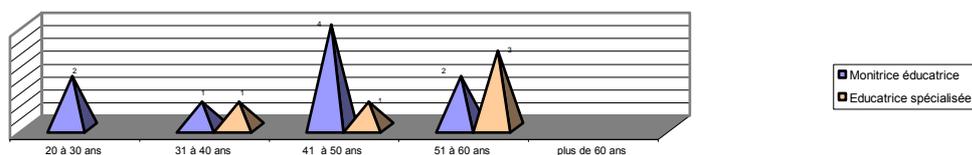
# ANNEXE 2

## ÉLÉMENTS DE GESTION DE RESOURCES HUMAINES

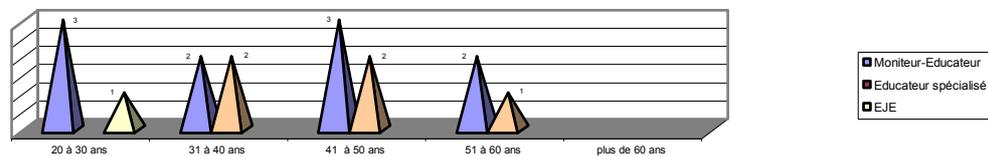
Moyenne Ancienneté et moyennes d'âges des personnels de l'Institut Frédéric Corsy



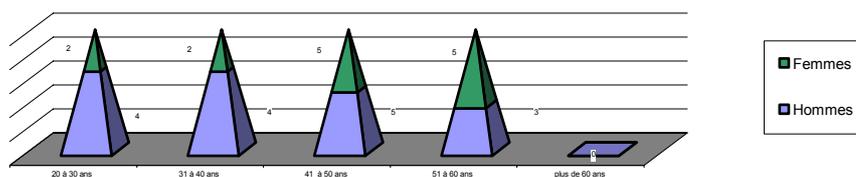
Répartitions par tranches d'âges et par métiers éducatifs des femmes



Répartitions par tranches d'âges et par métiers éducatifs des hommes



Répartition Hommes/Femmes et tranches âges de l'Equipe éducative



## ANNEXE 3

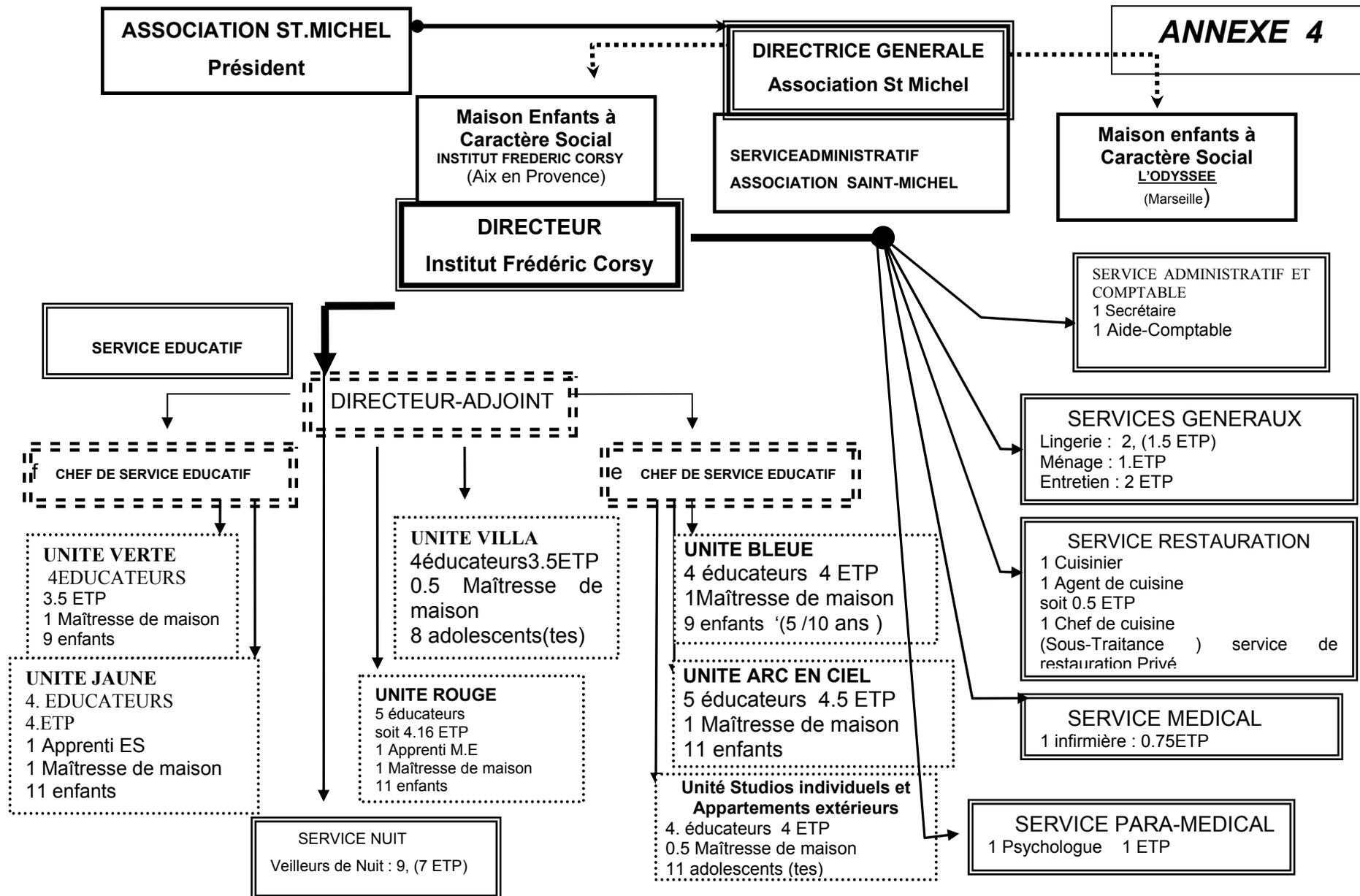
### ÉCHEANCIER DU PLAN D'ACTION

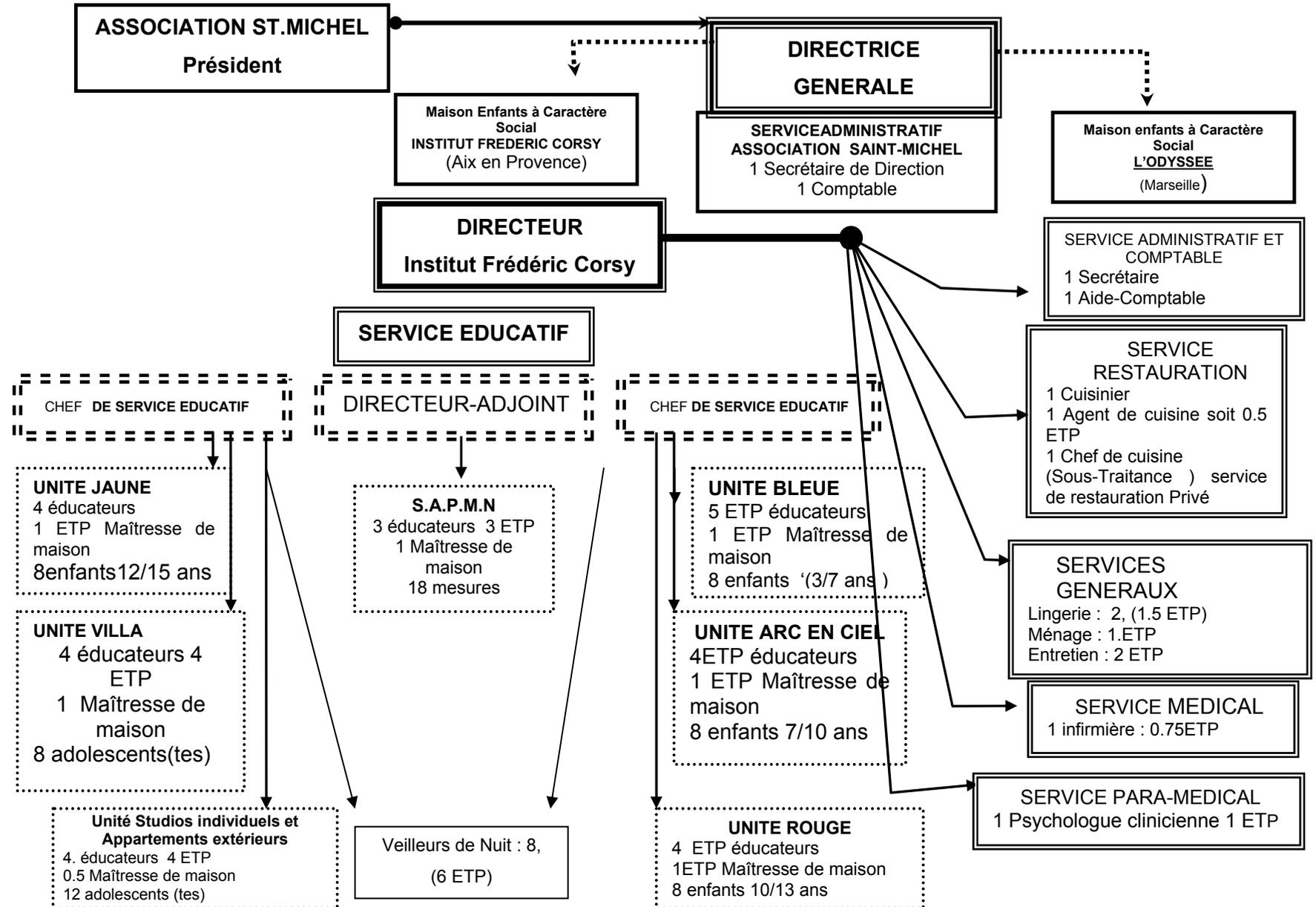
DATES	ÉVÈNEMENTS	PERSONNES CONCERNÉES
Juin 2004	<p>Présentation du projet à l'Association. Obtention de la délégation pour la mise en œuvre. Préparation et explication du projet de service à l'équipe de cadre. Information aux Délégués du personnel Appel de candidature en interne à l'Association. Nomination du D/A comme responsable du service. Délégation pour constituer l'équipe et pour l'écriture du projet de service.</p>	<p>Directeur + Encadrement.</p>
Juillet/Août	<p>Réceptions des candidatures des personnels Rencontre partenaire, pour présentation avant projet. Préparation d'une plaquette d'information du service S.A.P.M.N.</p>	<p>Directeurs.</p>
Septembre	<p>Entretien de recrutement. Nomination de l'équipe du S.A.P.M.N Présentation du projet aux partenaires Associer et expliquer le démarrage du projet aux partenaires par des réunions de travail des inspecteurs de l'A.S.E, des responsables techniques enfance et des juges des enfants. Projection des orientations possibles d'enfants aux regards de leurs projets personnalisés. Écriture du projet de service. Envoi des documents de présentations du projet de service aux partenaires.</p>	<p>Directeur, Directeur/Adjoints Toutes personnes concernées par les échéances</p>

<p>Octobre</p>	<p>Réunions de tarification et présentation du budget 2005.</p> <p>Préparation du PAUF, en lien avec le projet</p> <p>Démarrage des travaux d'aménagement et de terrassement.</p> <p>Information générale auprès des personnels et de l'association de l'avancée du projet.</p> <p>Réunion des responsables A.S.E , + équipe S.A.P.M.N + famille concernées pour présentation du projet</p>	<p>Autorité de tutelle</p> <p>Directeur + Comité d'établissement.</p> <p>Suivi de chantier</p> <p>Personnel technique et directeur.</p> <p>Réunion de tout le personnel.</p> <p>Conseil en communication.</p> <p>Information aux familles.</p>
<p>Novembre</p>	<p>Réunion générale, présentation de la nouvelle organisation à compter de janvier 2005.</p>	<p>Directeur / Directeur-Adjoint</p> <p>Les C.S.E, soutiennent le projet, ils expliquent, rassurent, motivent. Ils participent à créer une véritable dynamique consciente d'évolution.</p>
<p>Décembre</p>	<p>Signature contrat de location pour deux véhicules cinq places.</p> <p>Négociation du contrat de téléphonie mobile, pour 3 postes supplémentaires.</p> <p>Préparation progressive de la montée en charge du service S.A.P.M.N à 18 places, et baisse progressive des places en hébergement</p> <p>Orientation progressive des enfants et des adolescents en famille.</p>	<p>Directeur.</p> <p>Directeur.</p> <p>Directeur/adjoint.</p> <p>Chef de services.</p> <p>Équipes éducatives et service sociaux.</p> <p>Équipe commission..</p>

Janvier 2005	<p>Démarrage officiel du nouveau service. S.A.P.M.N 18 places et internat 52 places.</p> <p>Information générale</p> <p>Le comité de pilotage se réunira tous les mois pendant les six premiers mois.</p>	<p>Directeur, suivi de la mise en œuvre.</p> <p>Contrôle des délégations.</p>
Année N	<p>La gestion financière sera suivie tous les mois par l'élaboration de tableaux de bords.</p> <p>Un Bilan partiel de l'activité sera présenté aux personnels, à l'association, et aux partenaires A.S.E et associatifs, après six mois de fonctionnement.</p> <p>A la fin de l'année un bilan général de l'activité sera établi.</p> <p>Des réajustements seront effectués si nécessaires.</p>	<p>Directeur, comptable, responsable du service. S.A.P.M.N.</p> <p>Prévoir date de réunions et invitations des personnes.</p> <p>Chef de service + équipes.</p> <p>Directeur.</p>

**ORGANIGRAMME 1<sup>er</sup> NOVEMBRE 2003**





# ANNEXE 6

## BUDGET DE FONCTIONNEMENT 2005

60	ACHATS	Internat 70	Internat 52	SAPMN 18	Projet 52+18
60 210 000	Produits pharmaceutiques	2 000 €	1 486 €	514 €	2 000 €
60 230 000	Alimentation	117 000 €	86 914 €	3 024 €	89 938 €
60 251 000	Petit matériel hôtelier	4 000 €	2 971 €	1 029 €	4 000 €
60 252 000	Habillement vêtue professionnelle	763 €	567 €	196 €	763 €
60 253 000	Linge	1 380 €	1 025 €	355 €	1 380 €
60 254 000	Produits d'entretien	9 604 €	7 134 €	2 470 €	9 604 €
60 270 000	Carburants	15 000 €	13 300 €	2 311 €	15 611 €
60 281 000	Fournitures de bureau	7 000 €	5 200 €	1 800 €	7 000 €
60 282 100	Fournitures espaces verts	915 €	680 €	235 €	915 €
60 282 200	Fournitures / entretien bâtiments	25 000 €	18 571 €	6 429 €	25 000 €
60 282 310	Fournitures scolaires	4 600 €	3 417 €	0 €	3 417 €
60 282 320	Fournitures de loisirs	37 000 €	27 486 €	9 514 €	37 000 €
60 611 000	Eau & assainissement	9 330 €	6 931 €	2 399 €	9 330 €
60 612 000	Électricité	15 550 €	11 551 €	3 999 €	15 550 €
60 613 000	Gaz	19 000 €	14 114 €	4 886 €	19 000 €
	<b>TOTAL</b>	<b>268 142 €</b>	<b>201 347 €</b>	<b>39 161 €</b>	<b>240 508 €</b>

### Compte 60

#### ACHATS

##### **Compte 60 230 000 Alimentation.**

Le budget Alimentation de ce nouveau service, est essentiellement utilisé pour couvrir les besoins de l'activité collective encadré par un éducateur une fois par semaine.

Le prévisionnel de cette activité est destiné à la confection de repas et pâtisserie pendant l'activité collective.

Chacun des éducateurs doit pouvoir regrouper l'ensemble des jeunes dont il a la responsabilité au minimum 1 fois par cycle de trois semaines, au sein de l'unité de vie qui est affecté au service.

Par semaine :

9 repas : pour nourrir 6 jeunes + 1 éducateurs + 2 invités (psychologue, Maîtresse de maison, parents...).

Par mois : 9\*4= 36 repas

Par an : 36\*12 = 432 repas

Ces repas seront préparés par les bénéficiaires, dans le cadre d'une activité éducative, support de la relation. Ceux-ci n'étant pas confectionnés par la cuisine centrale, le prix de revient est plus élevé. Un budget de 7€ par repas est calculé. Soit : 7€ x 432repas = 3024,00 €

## Compte 60 270 000 Carburant

Les trois éducateurs auront besoin, de se déplacer de manière autonome dans un rayon de 40 kilomètres autour de la ville d'Aix en Provence. Les véhicules de petite cylindrée consomment en moyenne en cycle mixte 6 litres au 100 kms.

Le total de kilomètres prévu annuellement par véhicule se décompose de la manière suivante :

Par semaine : 50 kms /jours x 5 jours = 250 kms

Par mois : 250 kms \* 4 = 1 000 kms

Par an : 1000 x 12 = 12 000 kms

Nombre de véhicules : 3

12 000 kms \* 3 = 36 000 kms

soit pour un véhicule qui consomme 6l au 100 kms = 2160 litres

Un prix moyen retenu du litre de carburant SP95 = 1, 07€ = 2 311,00 €

## Le compte 60 282 310 Fournitures scolaires

La somme allouée au prorata est retirée du budget. Les enfants étant hébergés chez leurs parents, la famille prendra à sa charge la totalité des frais de scolarité.

### Compte 61

		Internat 70	Internat 52	SAPMN 18	Projet 52+18
<b>61</b>	<b>SERVICES EXTERIEURS</b>				
61 110 000	Sous Traitance médicale	763 €	567 €	196 €	763 €
61 122 000	Colonies et séjours extérieurs	12 000 €	8 914 €	0 €	8 914 €
61 250 000	Loyer studios	15 000 €	15 000 €	0 €	15 000 €
61 350 000	Locations mobilières	9 757 €	7 248 €	2 509 €	9 757 €
61 350 001	Locations voitures		0 €	7 200 €	7 200 €
61 353 000	Entretien matériel de transport	14 000 €	12 500 €	4 500 €	17 000 €
61 522 000	Entretien matériel & outillage	3 820 €	2 838 €	982 €	3 820 €
61 551 000	Maintenance canalisations	1 950 €	1 449 €	501 €	1 950 €
61 553 000	Maintenance extincteurs	3 100 €	2 303 €	797 €	3 100 €
61 554 000	Maintenance sécurité incendie - vidéo	2 925 €	2 173 €	752 €	2 925 €
61 555 000	Maintenance électricité / gaz	1 555 €	1 155 €	400 €	1 555 €
61 562 000	Maintenance espaces verts	7 000 €	5 200 €	1 800 €	7 000 €
61 563 100	Maintenance informatique / bureautique	5 450 €	4 049 €	1 401 €	5 450 €
61 568 200	Maintenance chaudières	1 290 €	958 €	332 €	1 290 €
61 568 300	Maintenance hygiène / cuisine / HACCP	6 000 €	4 457 €	1 543 €	6 000 €
61 568 800	Assurance responsabilité civile	15 250 €	14 000 €	4 000 €	18 000 €
61 568 810	Divers cotisations	3 500 €	2 600 €	900 €	3 500 €
61 610 000	Documentation générale	2 500 €	1 857 €	643 €	2 500 €
61 630 000	Autres dépenses imprévues	610 €	453 €	157 €	610 €
61 810 000	Dépenses structures extérieures	42 260 €	42 260 €	0 €	42 260 €
	<b>TOTAL</b>	<b>148 730 €</b>	<b>129 981 €</b>	<b>28 613 €</b>	<b>158 594 €</b>

## Compte 61

### SERVICES EXTERIEURS

#### **Compte 61 122 000 Colonies et séjours extérieurs**

Le projet éducatif du SAPMN ne prévoit pas l'organisation de séjours. La priorité est le maintien des enfants et adolescents aux domiciles des parents, avec utilisation en priorité des prestations de loisirs offertes par l'environnement familial (famille élargie ou Comité d'entreprise du lieu de travail des parents), ou l'environnement local (Centre de Loisirs, Caisse d'Allocations familiales, Centres associatifs)

**La somme de 3086 € correspondant au prorata est retirée du budget.**

#### **Compte : 61 350 001 Locations voitures (Nouvelle ligne budgétaire)**

Compte tenu du caractère nouveau de ce service, et de la volonté de le mettre en place dans un souci de ne pas augmenter les charges de fonctionnement, je choisis de ne pas acheter les deux véhicules supplémentaires dont le service a besoin, mais de faire le choix de la location de ceux-ci.

Le budget prévisionnel est de 300 € par mois et par véhicule. Ce qui correspond annuellement pour deux véhicules à  $300\text{€} * 2 * 12 = 7200 \text{€}$

(Information complémentaire : le troisième véhicule est récupéré du parc existant).

#### **Compte 61 353 000 Entretien matériel de transport**

Ce compte doit être légèrement augmenté pour tenir compte de 2 véhicules supplémentaires loués.

Une valeur 1500 € est retirée du parc automobile de l'internat, ce véhicule est affecté au service S.A.P.M.N.

Une somme de 1500 € par véhicule est allouée soit : 3000 €

#### **Compte 61 568 800 Assurance Responsabilité civile + véhicules**

Avec la fermeture d'une unité d'internat, et la baisse du nombre d'enfants au sein de l'internat un véhicule, 5 places est récupéré. Les charges de ce véhicule sont déjà calculées dans la somme proratisée.

Toutefois ce compte va connaître une augmentation, car nous devons assurer les deux autres véhicules de petite cylindrée que nous allons acquérir.

L'assurance Tous Risques pour un véhicule est calculée sur une base de :

$800,00 \text{€} \times 2 = 1600 \text{€}$

### Analyse du compte 61 :

Ce compte fait l'objet d'une création de ligne budgétaire (location automobile) et d'une augmentation de deux autres lignes budgétaires (entretien véhicules et Assurance véhicules). La réduction du compte « Colonies et séjours extérieurs » de (- 3 086 €) ne suffit pas à compenser l'augmentation qui correspond en fin de tableau à + 9 864,00€.

### Compte 62

62	AUTRES SERVICES EXTERIEURS	Internat 70	Internat 52	SAPMN 18	Projet 52+18
62 420 000	Formations & déplacements (cadres)	7 623 €	6 098 €	1 525 €	7 623 €
62 421 000	Transport des pensionnaires	15 000 €	11 143 €	771 €	11 914 €
62 256 000	Missions	763 €	567 €	196 €	763 €
62 570 000	Réceptions	763 €	567 €	196 €	763 €
62 630 000	Affranchissements	3 820 €	2 838 €	982 €	3 820 €
62 650 000	Téléphone	16 000 €	11 886 €	5 348 €	17 234 €
62 780 000	Autres frais / prestations de services	763 €	567 €	196 €	763 €
62 820 000	Scolarité à l'étranger	11 740 €	8 721 €	3 019 €	11 740 €
62 262 000	Expert comptable	3 000 €	2 229 €	771 €	3 000 €
62 300 000	Informations / publications	1 530 €	1 137 €	2 358 €	3 495 €
62 700 000	Services bancaires	1 550 €	1 151 €	399 €	1 550 €
62 280 000	Honoraires juristes & architecte	6 860 €	5 096 €	1 764 €	6 860 €
62 180 000	Prestations diverses	763 €	567 €	196 €	763 €
62 000 000	Prestations cuisine (glissement salaires vers prestations)	35 800 €	35 800 €	0 €	35 800 €
62 000 001	Prestations ménage (idem)	17 000 €	12 629 €	4 371 €	17 000 €
	<b>TOTAL</b>	<b>122 975 €</b>	<b>100 996 €</b>	<b>22 092 €</b>	<b>123 088 €</b>

### Compte 62

#### AUTRES SERVICES EXTERIEURS

##### **Compte 62 421 000 Transport des pensionnaires**

Une économie de 21 % de cette ligne est réalisée soit – 3086,00 €.

Le solde crédité au compte S.A.P.M.N de 771,00 € sera alloué, en fonction des situations familiales, aux enfants et adolescents ; pour venir rencontrer, aux moyens des transports en commun, l'éducateur sur le site d'Aix en Provence.

##### **Compte 62 650 000 : Téléphone**

Ce compte va être augmenté afin de compléter le parc de téléphone mobile de trois appareils, qui seront affectés aux éducateurs du nouveau service.

Toutefois le nombre moins important d'enfants résidants sur le site, devrait conduire à une utilisation moins importante des communications téléphoniques sortantes.

Par prudence je choisis d'augmenter de 30 % la part allouée à partir du prorata, soit + 411,00 €.

### Compte 62 820 000 Scolarité à l'extérieur

Il s'agit de financer des scolarités adaptées, telles que les « Maisons Familiales ». Bien que les jeunes soient hébergés dans leur famille, je choisis de maintenir la somme allouée par le calcul du prorata. Certaines des familles, aux revenus modestes pourront, si nécessaire, être aidées totalement ou partiellement pour financer la scolarité de leur enfants dans un établissement scolaire privé conventionné.

### Compte 62 300 000 Informations publications

La création du service SAPMN, va nécessiter une campagne de publicité et d'informations. Il est par conséquent judicieux d'envisager une augmentation de ce budget, pour démarrer l'activité de 500 % : soit un budget alloué total pour le service de 2358,00 €, au lieu de 393,00 €. Il s'agit d'envisager la collaboration d'un maquettiste publiciste, et ensuite la diffusion de plaquettes de présentation du service, dans les différents services sociaux publics et privés du département.

### Analyse du compte 62

Les deux lignes budgétaires portant sur la communication sont en augmentation. La forte augmentation volontaire du compte publicité, et la hausse des prestations téléphoniques, ne couvrent pas la totalité des économies réalisées sur le compte transport des pensionnaires.

### Compte 63

		Internat 70	Internat 52	SAPMN 18	Projet 52+18
<b>63</b>	<b>IMPÔTS TAXES ET VERSE. ASSIMIL.</b>				
63 350 000	Taxes foncières	8 600 €	7 809 €	791 €	8 600 €
63 530 000	Formation professionnelle	3 400 €	3 087 €	313 €	3 400 €
63 110 000	Taxe sur salaires	165 828 €	150 572 €	15 256 €	165 828 €
63 330 000	Formation professionnelle (2)	35 945 €	32 638 €	3 307 €	35 945 €
63 340 000	Participation effort de construction	7 702 €	6 993 €	709 €	7 702 €
	Départ retraite veilleur non remplacé		-2 293 €		-2 293 €
	<b>TOTAL</b>	<b>221 475 €</b>	<b>198 806 €</b>	<b>20 376 €</b>	<b>219 182 €</b>

## Compte 64

64	CHARGES DE PERSONNEL	Internat 70	Internat 52	SAPMN 18	Projet 52+18
64 100 000	Rémunération du personnel	1 711 658 €	1 554 185 €	157 473 €	1 711 658 €
64 511 000	Charges de sécurité sociale & prévoyance	510 176 €	463 240 €	46 936 €	510 176 €
64 513 000	Caisses retraite	150 533 €	136 684 €	13 849 €	150 533 €
64 514 000	ASSEDIC	68 466 €	62 167 €	6 299 €	68 466 €
64 720 000	Comité d'établissement	24 819 €	22 536 €	2 283 €	24 819 €
64 750 000	Médecine du travail	9 756 €	8 858 €	898 €	9 756 €
	Compte Epargne Temps	20 000 €	18 160 €	1 840 €	20 000 €
	Départ retraite veilleur non remplacé		-28 483 €		-28 483 €
	<b>TOTAL</b>	<b>2 495 408 €</b>	<b>2 237 347 €</b>	<b>229 578 €</b>	<b>2 466 925 €</b>

## Compte 63 et 64

### IMPÔTS, TAXES, ET VERSEMENTS ASSIMILÉS ET CHARGES DE PERSONNEL

Aucune charge supplémentaire de charge de personnels. Je rappelle que le choix que je fais est d'opérer une création d'un nouveau service par redéploiement, en opérant un glissement des moyens humains en activité, affectés à l'internat, vers l'activité externat.

Les salaires sont calculés sur la base conventionnelle de la C.C.66

### Calcul des Charges en personnel du S.A.P.M.N

- Le service, pour assurer son activité, comptabilise un certain nombre de points, affectés aux différentes fonctions. Le tableau ci-dessous indique le nombre de points qui seront nécessaires pour rémunérer les qualifications professionnelles nécessaires au service S.A.P.M.N..

Fonction	Total de personnes	Nbre de points moyens /mois	Nbre de points Total/an	ETP	Total nbre points Par an
Autres services proratisé	Directeur Secrétaire Ménage Entretien	166.25	1995		1995
Directeur-Adjoint	1	1183	14.0196	1	14.019
Éducatifs	3	1950	23.400	1	23.400
Psychologue	0.25	1016	12.192	0,25	3.048
Maîtresse de maison	0.5	431	5.172	0.5	2.586
<b>TOTAL DE POINTS -</b>					<b>45.048</b>

- La valeur du point au 1 Août 2004 est de 3.49 €
- Ce qui représente en charge de personnel de Rémunération  
45 048\* 3.49 € = 157.473 €

### **Modification du tableau des effectifs.**

- Au niveau de l'internat le nombre d'enfants est réduit. je considère que le service de nuit doit être réajusté. Il est prévu qu'un veilleur prenne son droit à la retraite au 31/12/04. Je choisis de ne pas le remplacer et de ce fait de réaliser une économie substantielle sur ce poste.  
Le budget 63 et 64 sera diminué sur le Budget Internat de 52 places de : 30776,00€

### **Analyse des comptes 63 et 64**

Ce compte fait l'objet d'une diminution, avec le départ à la retraite non remplacé.

### **Compte 66**

		Internat 70	Internat 52	SAPMN 18	Projet 52+18
<b>66</b>	<b>CHARGES FINANCIERES</b>				
66 110 000	Intérêts d'emprunt	63 947 €	47 503 €	16 444 €	63 947 €
	<b>TOTAL</b>	<b>63 947 €</b>	<b>47 503 €</b>	<b>16 444 €</b>	<b>63 947 €</b>

### **Aucun commentaire du compte 66**

### **Compte 68**

		Internat 70	Internat 52	SAPMN 18	Projet 52+18
<b>68</b>	<b>DOTATIONS AUX AMORT ET PROV</b>				
	Dotations Amortissements et provisions (anciens)	230 338 €	171 108 €	59 230 €	230 338 €
	Travaux SAPMN*	0 €	0 €	1 900 €	1 900 €
	<b>TOTAL</b>	<b>230 338 €</b>	<b>171 108 €</b>	<b>61 130 €</b>	<b>232 238 €</b>

### **Compte 68**

#### **DOTATION AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS**

Dès 2005, l'amortissement de ces travaux seront affectés au compte 68 « dotation aux amortissements » pour une valeur de 1900;00 € (amortissement calculé sur 10 annuités).

**Par conséquent ce compte augmente de 1900;00 €.**

## INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES :

- Les matériels et mobiliers de bureautique et d'informatique sont récupérés au sein du stock existant.

### Compte 70

		Internat 70	Internat 52	SAPMN 18	Projet 52+18
<b>70</b>	<b>PRODUITS EN ATTENUATION</b>				
	Recettes en atténuation	11 817 €	11 817 €	0 €	11 817 €
	<b>TOTAL</b>	<b>11 817 €</b>	<b>11 817 €</b>	<b>0 €</b>	<b>11 817 €</b>

**Aucun commentaire du compte 70**

### RECAPITULATIF

	Internat 70	Internat 52	SAPMN 18	Projet 52+18
<b>CHARGES NETTES</b>				
Chapitre 60	268 142 €	201 347 €	39 161 €	<b>240 508 €</b>
Chapitre 61	148 730 €	129 981 €	28 613 €	<b>158 594 €</b>
Chapitre 62	122 975 €	100 996 €	22 092 €	<b>123 088 €</b>
Chapitre 63	221 475 €	198 806 €	20 376 €	<b>219 182 €</b>
Chapitre 64	2 495 408 €	2 237 347 €	229 578 €	<b>2 466 925 €</b>
Chapitre 66	63 947 €	47 503 €	16 444 €	<b>63 947 €</b>
Chapitre 68	230 338 €	171 108 €	61 130 €	<b>232 238 €</b>
<b>Charges brutes (1)</b>	<b>3 551 015 €</b>	<b>3 087 088 €</b>	<b>417 394 €</b>	<b>3 504 482 €</b>
Recettes en atténuation (2)	11 817 €	11 817 €	0 €	11 817 €
<b>Charges nettes (1-2)</b>	<b>3 539 198 €</b>	<b>3 075 271 €</b>	<b>417 394 €</b>	<b>3 492 665 €</b>

### PRIX DE JOURNÉES

	Internat 70	Internat 52	SAPMN 18	Projet 52+18
<b>PRIX DE JOURNEE</b>				
Charges nettes	3 539 198 €	3 075 271 €	417 394 €	3 492 665 €
Reprise du Résultat 2003	130 192 €	130 192 €	0 €	130 192 €
<b>TARIF</b>	<b>3 669 390 €</b>	<b>3 205 463 €</b>	<b>417 394 €</b>	<b>3 622 857 €</b>
Capacité	70	52	18	70
Journées théoriques	25 550	18 980	6 570	25 550
Journées prévues (occupation 95%)	<b>24 273</b>	18 031	6 242	<b>24 273</b>
Prix de journée	<b>151,17 €</b>	<b>177,78 €</b>	<b>66,87 €</b>	<b>149,26 €</b>

Prix de journée internat	+ 26,61 €	17,60%
Prix de journée moyen	- 1,91 €	-1,27%
Économie sur le tarif	-46 533 €	-1,27%

## Section d'investissement

### Compte classe 2

### Compte d'immobilisation

**Rappel : Projet de redéploiement de l'Institut Frédéric Corsy :**

**Internant 52 lits et S.A.P.M.N 18 places**

➤ **Compte 213 : Constructions Agencement et aménagement**

- Afin de faciliter l'accès de ce service aux enfants, aux adolescents et à leurs familles, des travaux de terrassement pour la construction d'une chaussée seront nécessaires.

Somme allouée : 15 000 €

- des travaux d'aménagement de l'ancienne unité d'internat sur lequel est affectée le nouveau service. Il s'agit de modifier l'accès par l'extérieur du bâtiment, en effectuant quelques modifications, qui permettront de poser une porte d'entrée aux locaux du service par les jardins.

Somme allouée : 4 000€

TOTAL : 19 000€

La durée d'amortissement de cet investissement sera de 10 annuités.

Le financement de ces travaux sera assuré par une subvention d'équipement non renouvelable.