



**ENSP**

ÉCOLE NATIONALE DE  
LA SANTÉ PUBLIQUE

**RENNES**

---

**CAFDES – 2003**

Groupement île de France

*Option : **Enfance***

---

**DIVERSIFIER LES MODES DE PRISE EN CHARGE  
À PARTIR D'UNE M.E.C.S.  
POUR INDIVIDUALISER L'ACTION ÉDUCATIVE**

---

**Jean-Marie FAUGIER**

---

# Sommaire

---

<b><u>DIVERSIFIER LES MODES DE PRISE EN CHARGE À PARTIR D'UNE M.E.C.S. POUR INDIVIDUALISER L'ACTION ÉDUCATIVE</u></b> .....	1
<b><u>INTRODUCTION</u></b> .....	1
<b><u>1- LA DURE RÉALITÉ DU QUOTIDIEN</u></b> .....	4
<b><u>1.1 L'ASSOCIATION</u></b> .....	4
1.1.1 <u>Présentation</u> .....	4
1.1.2 <u>Un colosse aux pieds d'argile</u> .....	6
1.1.3 <u>Le projet associatif global</u> .....	6
1.1.4 <u>Le directeur d'établissement</u> .....	8
<b><u>1.2 L'ÉTABLISSEMENT</u></b> .....	9
1.2.1 <u>Présentation</u> .....	9
1.2.2 <u>L'origine du nom : Yvon Morandat (1913-1972)</u> .....	10
1.2.3 <u>Le service Claire Morandat</u> .....	10
<b><u>1.3 HISTORIQUE DE LA FONCTION DE DIRECTION</u></b> .....	10
1.3.1 <u>1972 – 1995 : un long règne</u> .....	10
1.3.2 <u>1995 – 2002 : La valse des directeurs</u> .....	12
1.3.3 <u>La mission d'évaluation du Village Yvon Morandat d'octobre 1995</u> .....	12
1.3.4 <u>Le rapport de suivi et d'accompagnement de janvier 2000</u> .....	13
1.3.5 <u>L'enquête administrative de la DSD au second trimestre 2000</u> .....	14
<b><u>1.4 SITUATION ACTUELLE DE L'ÉTABLISSEMENT</u></b> .....	16
1.4.1 <u>Approche financière</u> .....	17
1.4.2 <u>La crise financière</u> .....	18
1.4.3 <u>Incidence structurelle</u> .....	20
1.4.4 <u>Les ressources humaines</u> .....	22
1.4.5 <u>Le plan de formation</u> .....	23
1.4.6 <u>L'établissement, propriété du département</u> .....	25
<b><u>1.5 LES JEUNES ACCUEILLIS, SAUVAGEONS OU VOYOUS ?</u></b> .....	26
1.5.1 <u>Vincent, François, Paul, et les autres</u> .....	27
<b><u>2- VERS UNE DIVERSIFICATION DES INTERVENTIONS ÉDUCATIVES</u></b> .....	30
<b><u>2.1 L'IR et le SESSAD</u></b> .....	31
2.1.1 <u>La genèse du projet</u> .....	31
2.1.2 <u>Intérêt de l'opération envisagée au regard des besoins de la population concernée</u> .....	31

2.1.3	<u>Création d'un institut de rééducation</u>	32
2.1.4	<u>Création d'un SESSAD</u>	38
<b>2.2</b>	<b><u>LE GROUPE ÉMERGENCE PROJET</u></b>	<b>41</b>
2.2.1	<u>La genèse</u>	41
2.2.2	<u>Deux exemples :</u>	42
2.2.3	<u>Un 1<sup>er</sup> bilan</u>	43
2.2.4	<u>Perspectives pour le GEP</u>	45
2.2.5	<u>Effectif prévisionnel</u>	48
2.2.6	<u>Budget prévisionnel</u>	49
<b>3 -</b>	<b><u>POUR UNE AMÉLIORATION DE LA PRISE EN CHARGE</u></b>	<b>51</b>
<b>3.1</b>	<b><u>INDIVIDUALISATION DU PROJET ET SERVICE RENDU</u></b>	<b>51</b>
3.1.1	<u>Du temps de l'accueil ...</u>	51
3.1.2	<u>...au projet individuel</u>	53
3.1.3	<u>L'importance de la famille</u>	55
<b>3.2</b>	<b><u>LA CAPACITÉ D'ADAPTATION DES PERSONNELS</u></b>	<b>58</b>
3.2.1	<u>Des possibilités de redéploiement</u>	58
3.2.2	<u>Une approche éducative en devenir</u>	59
3.2.3	<u>Les nécessaires changements</u>	60
<b>3.3</b>	<b><u>DE NOUVELLES PERSPECTIVES BUDGÉTAIRES</u></b>	<b>62</b>
3.3.1	<u>L'incidence des redéploiements sur le budget de la MECS</u>	62
3.3.2	<u>Perspectives</u>	65
	<b><u>CONCLUSION</u></b>	<b>66</b>

---

## Liste des sigles utilisés

---

API	ateliers pédagogiques d'insertion
ASE	aide sociale à l'enfance
ASH	actualités sociales hebdomadaires
ASI	agent de service intérieur
CAFDES	certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement social
CAP	certificat d'aptitudes professionnelles
CDD	contrat à durée déterminée
CDES	commission départementale de l'éducation spéciale
CDI	contrat à durée indéterminée
CEC	contrat emploi consolidé
CEE	candidat élève éducateur
CES	contrat emploi solidarité
CFA	centre de formation des apprentis
CIPPA	cycle d'insertion pré-professionnelle spécialisé en français, langue étrangère et en alphabétisation
CROSS	comité régional de l'organisation sanitaire et sociale
CSD	circonscription de la solidarité départementale
DDASS	direction départementale des affaires sanitaires et sociales
DDTEFP	direction départementale du travail de l'emploi et de la formation professionnelle
DRASS	direction régionale des affaires sanitaires et sociales
DSD	direction de la solidarité départementale
ES	éducateur spécialisé
ETP	équivalent temps plein
ETS	éducateur technique spécialisé
FDE	foyer départemental de l'enfance
GEP	groupe émergence projet
GVT	glissement vieillesse technicité
HACCP	hazard analysis critical control point
IGAS	inspection générale des affaires sociales
IME	institut médico éducatif

IR	institut de rééducation
LEP	lycée d'enseignement professionnel
ME	moniteur éducateur
MECS	maison d'enfants à caractère social
OPP	ordonnance de placement provisoire
RTT	réduction du temps de travail
SAS	service d'accompagnement social
SEGPA	section d'enseignement général et professionnel adapté
SESSAD	service d'éducation spéciale et de soins à domicile
TCC	troubles du comportement et de la conduite

## INTRODUCTION

Les dispositifs de la protection de l'enfance sont régulièrement questionnés, et font l'objet de rapports successifs ces dernières années, et parmi ces dispositifs, il en est un qui est régulièrement malmené : l'internat.

Dès octobre 1995, le rapport du groupe « travail social et éducatif en internat » du conseil supérieur du travail social cherchait pourtant à réhabiliter ce type d'établissement qui souffrait alors d'une image passéiste, et qui demeurait malgré tout une réponse indispensable dans le panel des solutions pouvant être proposées. À l'issue de ce rapport, plusieurs propositions étaient faites et notamment : favoriser l'expression des usagers et de leur famille, leur assurer l'exercice de leurs droits, et encourager la diversification des modalités d'accueil.

Le rapport de Pierre NAVES et Bruno CATHALA est, quant à lui, beaucoup plus critique à l'encontre du dispositif d'aide et de protection de l'enfance : manque d'écoute des parents, pas de recherche d'adhésion aux mesures décidées, pas d'accès au dossier, pas ou peu d'informations, de décisions impliquant les parents. Une des pistes alors proposée était d'améliorer les prises en charge, par le biais d'une prise en charge personnalisée, et pour ce faire, de diversifier les formules d'accueil.

Le rapport ROMEO, d'octobre 2001, dresse un état des lieux de l'évolution des relations parents-enfants-professionnels et réaffirme que même en cas de protection de l'enfant hors de son domicile, placé en institution, il faut sortir d'une logique de substitution pour arriver malgré tout à une logique de co-éducation. Il n'y a pas « les bons éducateurs et les mauvais parents » mais des adultes, des familles, des familles recomposées rencontrant des difficultés passagères ou régulières, en perte de repère.

« Modèle en crise ou modalité d'action qui innove et sait s'adapter aux besoins des usagers ? L'internat n'a peut-être pas fini de nous étonner. »<sup>1</sup>

Le Village Yvon Morandat, maison d'enfants à caractère social, situé dans la Marne, vient de traverser cette crise et il ne pouvait en être autrement. Quand un établissement a plus tendance à regarder le passé, avec un brin de nostalgie, il ne peut pas se tourner vers

---

<sup>1</sup> TRÉMINTIN J. L'internat mal aimé et indispensable. *Lien social*, 14 mars 2002, n°613, p 17.

l'avenir ; impossible d'anticiper, de s'adapter aux orientations politiques et éthiques, aux réformes législatives, qui doivent être le fil conducteur de l'évolution des structures ; impossible de se mettre en position d'innover pour prendre en compte les besoins des adolescents.

À partir de là le film se déroule très vite : perte de confiance des placeurs, déficit financier, chômage partiel, crainte des salariés. Mais, comme nous le traduit Jean-Marie MIRAMON : « En chinois, le mot crise est constitué de deux idéogrammes, l'un signifiant danger, l'autre opportunité... »<sup>2</sup>

La crise aura bien été une opportunité, pour remobiliser les équipes, pour faire intégrer à chacun des exigences de qualité de service, des exigences d'efficacité entendue comme réponse adaptée aux attentes externes. Deux objectifs sont ainsi poursuivis :

- le premier, fondamental, faire évoluer l'établissement pour répondre au mieux aux besoins des adolescents, aux attentes de leurs familles, à la commande des services de l'ASE ;

- le second, concomitant, assurer la pérennité de l'établissement.

« Pour être opérationnelle, l'institution sociale doit aujourd'hui disposer à partir d'une activité dominante, d'une large palette permettant de répondre aux besoins des populations reçues et de leurs familles. »<sup>3</sup> Cette citation décrit exactement le processus qui s'est mis en place, à l'initiative de l'équipe de direction depuis septembre 2000, et c'est aussi l'objet de ce mémoire : diversification des modes d'accueil, individualisation de la prise en charge, prise en compte des demandes des familles.

Pour décrire cette adaptation de la structure, je développerai trois parties dans ce document :

- la première partie fait état des situations précaires, tant de l'association que de l'établissement, et, à partir de différents angles d'attaque, mettra en lumière certains aspects de la crise ;

- Le deuxième volet décrit les dispositifs de diversification déjà mis en place ou en projet. À savoir : le projet d'ouverture d'une section institut de rééducation (IR) et d'un

---

<sup>2</sup> MIRAMON J. M. *Manager le changement dans l'action sociale*. Nouv. éd. Rennes : éd. ENSP, 2001. p 81

<sup>3</sup> MIRAMON J. M. *Manager le changement dans l'action sociale*. Nouv. éd. Rennes : éd. ENSP, 2001. p 43.

service d'éducation spéciale et de soins à domicile (SESSAD), le développement et l'adaptation du groupe émergence projet (GEP), dispositif de remédiation scolaire et professionnel en fonction des jeunes confiés à l'établissement ;

- dans la dernière partie, j'expliquerai en quoi ces projets représentent une amélioration, pour les jeunes confiés et pour leurs familles, non plus écartées mais actrices du placement, mais aussi pour les personnels et pour la situation financière de l'établissement.



# 1 - LA DURE REALITE DU QUOTIDIEN

## 1.1 L'ASSOCIATION

### 1.1.1 Présentation

L'alefpa : association laï que pour l'éducation et la formation professionnelle des adolescents. Depuis le 13 juin 2001, le sigle désigne : association laï que pour l'éducation, la formation, la prévention et l'autonomie.

L'alefpa est créée, le 6 juillet 1959, sous la forme d'une association à but non lucratif (Loi de 1901) avec parution au Journal Officiel du samedi 11 juillet 1959 (N° 159 – quatre vingt onzième année.)

Par décret en date du 11 avril 1973, l'association dite « association laï que pour l'éducation et la formation professionnelle des adolescents » dont le siège est à Lille (Nord), déclarée conformément à la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901, est reconnue comme établissement d'utilité publique. Sont approuvés les statuts de l'association, tels qu'ils sont annexés au décret.

L'alefpa aura pris son essor pendant près de 40 ans sous la houlette de son président fondateur, pour compter, au 31 décembre 2001, 61 établissements et services en métropole et départements d'outre mer.

L'association est implantée sur les départements du Nord, des Hauts de Seine, de la Marne, de la Haute Marne, de la Haute Saône, de l'Yonne, de la Creuse, de la Haute Vienne, et des Pyrénées Orientales pour la métropole, en Guadeloupe et à la Réunion pour les départements d'outre mer.

Son activité se décline au travers :

- d'établissements à caractère social,
- de centres médico-pédagogiques,
- d'une maison à caractère sanitaire spécialisée,
- de centres d'aide par le travail,
- d'un département formation.

Tout ce panel d'établissements et services accueille 3174 enfants et adolescents, dont près de la moitié sont pris en charge en cure ambulatoire, dans les centres médico psycho pédagogiques et 292 adultes au 31 décembre 2001.

Pour assurer la prise en charge de ces 3466 usagers, l'alefpa s'appuie sur un effectif de 1395 salariés, tous contrats de travail confondus, auquel il convient d'ajouter 110 enseignants du ministère de l'éducation nationale. L'effectif total s'établit alors à 1505 salariés, au 31 décembre 2001, soit une augmentation des salariés par rapport à 2000 (1475 personnes), à 1999 (1436), et à 1998 (1399).

Cette augmentation résulte de deux phénomènes distincts : d'un côté la reprise d'établissements et l'ouverture de nouveaux services pour 1999, de l'autre les embauches liées à la réduction du temps de travail (RTT) pour 2000 et 2001.

« On peut retrouver chez certains pères fondateurs d'associations des années 50, la même doctrine qui, de la pré révolution au pétainisme, reprend ces thématiques de la campagne, de l'artisanat, du patriarcat et d'une certaine idée des valeurs morales... On retrouve donc ici et là de nombreuses traces des a priori contre l'industrie et la ville, ne serait-ce qu'au travers des choix de sites des établissements, des valeurs prônées, de la référence à la famille et à la communauté, de la recherche d'autosuffisance et des modèles institutionnels de référence. »<sup>4</sup>

C'est selon ce modèle que s'est effectué l'essor de l'alefpa, sous la présidence de son fondateur pendant près de quarante années. Bon nombre de châteaux, d'immenses propriétés, à la campagne, à l'écart de tout, ont été achetés par l'association pour accueillir les différents établissements. Ces propriétés sont maintenant des gouffres financiers sur le plan de l'entretien des bâtiments, en ce qui concerne les charges, notamment celles de chauffage, sans parler des mises en conformité au regard des normes de sécurité par exemple. De plus, les publics évoluant, ces établissements ne sont plus adaptés à la population qui y était accueillie, il y a 20 ou 30 ans ; ceci fait abstraction de l'éloignement des villes, peu propice à l'inscription des établissements dans l'environnement urbain, et à l'utilisation des différents partenariats, indispensables aujourd'hui dans les missions d'éducation, d'insertion, d'autonomie et de collaboration avec les familles.

---

<sup>4</sup> LOUBAT J. R. *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social*. Paris : Dunod, 1997. p 29.

### **1.1.2 Un colosse aux pieds d'argile**

L'alefpa connaît bien des turbulences, durant ces dix dernières années, dont les causes ont été analysées par des audits internes et externes. Ces audits ont permis de comprendre les raisons d'un déficit de gestion qui pèse maintenant sur le devenir de l'association. Le dernier audit, datant du printemps 2000, a été effectué par l'inspection générale des affaires sociales (IGAS) et a fait l'objet de recommandations, voire d'injonctions pressantes, formulées oralement au président, dans l'attente du rapport définitif.<sup>5</sup>

Trois présidents se sont succédés depuis la création de l'alefpa.

- De 1959 à mai 1997 : 38 ans pour le président fondateur.

- De 1997 à mars 2001 : 4 ans pour le second président, précédemment trésorier de l'association, et qui démissionnera de son poste, comme de nombreux administrateurs, suite à l'enquête de l'IGAS, pour laisser place à de nouvelles personnalités, dont plusieurs déjà engagées dans l'association n'avaient pas eu de responsabilités du temps de la présidence de son fondateur. En effet, si le second président a dû démissionner à la suite de l'enquête de l'IGAS, sa gestion n'était pas visée, dans la mesure où un effort de transparence, de redressement avait déjà été amorcé, mais bien la période de règne du président fondateur.

- Depuis mars 2001, au cours d'une assemblée générale extraordinaire, l'actuel président, ancien ministre du temps libre, est en fonction. Depuis lors, l'association s'est résolument engagée dans une restructuration.

### **1.1.3 Le projet associatif global**

Premier élément de cette restructuration, l'assemblée générale ordinaire du 13 juin 2001 adopte le projet associatif global. Ce projet est composé de trois volets :

- ↪ Les conditions éthiques et pratiques du fonctionnement de l'alefpa.

Il s'agit là des orientations générales de l'association. L'alefpa se réfère en tous points aux principes et aux valeurs énoncées dans sa charte : laïcité, solidarité, citoyenneté,

---

<sup>5</sup> Malgré ma demande officielle, au directeur général adjoint, je n'ai pas pu avoir accès à ce rapport. À ma connaissance, seul le président en aura été le destinataire. Certains des points de ce rapport auront été évoqués en assemblée générale, en réunion des directeurs.

lutte contre l'exclusion, fraternité humaine, tolérance mutuelle, respect de l'autre, bénévolat, et démocratie.

Ce chapitre définit aussi les relations avec les établissements, en mettant l'accent sur quelques dispositions essentielles : des personnels qualifiés, des directrices et directeurs expérimentés et stables, une démarche de qualité, des comités de soutien et de suivi, des relations régulières entre la direction générale et les établissements.

Quant aux relations avec les autorités de contrôle, elles doivent permettre d'associer deux dimensions : la dimension éducative, sociale ou clinique des prises en charge, d'une part, et la dimension financière et gestionnaire, d'autre part.

✦ Les conditions et les modalités d'une déconcentration moderne et efficace.

Ce volet distingue et réorganise ce qui relève de la compétence politique des administrateurs, ce qui incombe à la technicité de la direction générale du siège de l'association (voir Annexe n°1), et ce qui, par le biais de la déconcentration, rend les directeurs plus autonomes et responsables. Je développerai cet aspect un peu plus loin, dans la mesure où il s'agit de définir les missions du directeur d'établissement.

✦ Le fonctionnement démocratique de l'association.

Ce chapitre concerne le fonctionnement des différentes instances : l'assemblée générale souveraine, le conseil d'administration organe décisionnel, le bureau organe exécutif du conseil d'administration, les commissions instances de réflexion, et les missions des autres élus du conseil.

Il définit ensuite l'articulation entre l'instance politique élue et l'équipe dirigeante salariée, liée à l'association par un contrat d'objectifs annuel.

Je citerai ici deux passages de la conclusion du projet associatif, tant ils me semblent bien exprimer la nouvelle direction prise par l'association.

« Il ne s'agit pas de tout bouleverser, mais d'adapter son fonctionnement aux contraintes de notre temps, sans jamais perdre notre identité, de rompre avec des pratiques anciennes, sans renier aucun de nos idéaux, de revenir à de saines conceptions de la démocratie, et de mettre en œuvre des recommandations venant des services officiels de l'État, recommandations que nous considérons comme autant d'encouragements à poursuivre, sur des bases renouvelées, l'œuvre entreprise par les pionniers de l'alefpa...

...Pour atteindre ces différents objectifs et remplir ces missions, l'association entend réformer profondément ses méthodes de travail et de gestion, donner une forte priorité à la vie des établissements, entretenir avec eux des relations plus efficaces, mettre en place des formes utiles de déconcentration, réorganiser le siège et assurer à l'ensemble des

personnels la formation continue la mieux adaptée possible aux besoins des personnes accueillies. »<sup>6</sup>

#### 1.1.4 Le directeur d'établissement

Un document, intitulé : Convention d'exercice des fonctions de directeur d'établissement, est maintenant annexé au contrat de travail de chaque directeur nouvellement embauché. Cette convention définit les attributions et les fonctions du directeur, par délégation du conseil d'administration, à savoir :

✈ Politique générale de l'établissement : intégration dans le tissu local, et participation à l'action sociale définie par la collectivité territoriale.

✈ Gestion des usagers : gestion des entrées et des sorties, organisation des relations avec les familles, respect de la discrétion ou de la protection du secret des usagers.

✈ Gestion fonctionnelle : responsabilité de l'organisation et du fonctionnement de l'établissement, responsabilité de la mise en œuvre, du suivi et de l'évolution du projet d'établissement.

⚡ Gestion des personnels : chef du personnel, application de la législation sociale. Il propose les embauches en contrat à durée indéterminée (CDI), et procède aux recrutements en contrat à durée déterminée (CDD).

● Gestion de la formation : mise en œuvre du plan de formation soumis à l'acceptation de l'association.

✈ Gestion financière : responsabilité devant le conseil d'administration de la gestion financière de l'établissement. Délégation de signature par rapport aux dépenses. Élaboration du budget prévisionnel d'exploitation et de la section d'investissement, et négociation conjointement avec un représentant du conseil d'administration et/ou de la direction générale auprès des autorités de tarification.

⚡ Gestion structurelle : garantie de la sécurité des personnes et des biens, dans le respect des dispositions réglementaires.

⌚ Gestion prospective : réflexion sur l'adaptation, l'évolution de l'aménagement, l'extension de la structure, en fonction des besoins et du contexte.

L'association, après bien des tourmentes qui avaient fait craindre, à l'époque de l'enquête de l'IGAS, à l'ensemble des salariés une cessation d'activité, semble avoir tourné

---

<sup>6</sup> Rapport général d'activité 2001 de l'alefpa

aujourd'hui le dos au passé. Cependant, toutes les orientations ne sont pas encore très perceptibles au niveau des établissements.

Le souci de donner une forte priorité à la vie des établissements, d'entretenir avec eux des relations plus efficaces, apparaît principalement dans les textes, dans les orientations, au point que les salariés du Village Yvon Morandat ont écrit au président de l'association, en mai 2002, pour l'informer du sentiment d'abandon dans lequel ils se sentaient, alors que l'établissement traversait une période difficile.

## **1.2 L'ETABLISSEMENT**

### **1.2.1 Présentation**

Le village Yvon Morandat a été construit en 1972 à l'initiative des villages SOS. C'est un établissement de droit privé, repris en gestion en 1977 par l'alefpa. L'établissement (terrain et bien immobilier), racheté par le conseil général de la Marne en mai 1999, a fait l'objet de nombreux et coûteux travaux de rénovation. Le Village est une maison d'enfants à caractère social (MECS), participant aux missions de l'aide sociale à l'enfance (ASE) de la Marne, définies par l'article 40 du code de l'aide sociale et des familles.

Implanté en périphérie rémoise, en bordure d'un quartier à forte densité de population et en voie de lente paupérisation, l'établissement accueille en internat, en septembre 2002, une trentaine de garçons, âgés de 11 à 18 ans, dans le cadre :

- de placements administratifs : accueil provisoire, pupilles (art. 60 et suiv. du code de l'aide sociale et des familles), délégation d'autorité parentale (art. 377 du code civil), déchéance parentale (art. 378 du code civil) ;

- d'ordonnances aux fins de placement provisoire (OPP) (mineurs confiés au service de l'ASE par le juge des enfants, art. 375 et suiv. du code civil).

Dans la majorité des cas, le cadre légal du placement dans l'établissement est l'OPP, acte posant la nécessité de protéger l'enfant. L'établissement s'adresse principalement aux enfants de la Marne. Toutefois, l'accueil d'enfants émanant d'autres départements est possible.

### **1.2.2 L'origine du nom : Yvon Morandat (1913-1972)**

Chargé des problèmes de l'emploi, Yvon Morandat, aura été ministre d'État de la 5<sup>ème</sup> République, sous le gouvernement Pompidou. Pourquoi le nom de cet illustre résistant, compagnon du Général de Gaulle, première personne à entrer à vélo dans la préfecture de police de Paris suite au départ précipité des troupes d'occupation allemande à la libération, est-il associé à l'établissement ?

Mme Claire Morandat, de son nom de jeune fille Walbaum, était la sœur de Mr Walbaum, administrateur des villages SOS, délégué au village de Reims. Par ailleurs, Mr Walbaum est encore, à l'heure actuelle, administrateur de nombreuses associations du secteur social sur la Marne. Il est notamment président de l'association Prométhée Marne, association ayant pour mission de favoriser l'insertion professionnelle de travailleurs handicapés. C'est à l'initiative de l'alefpa, qui baptise systématiquement tous ses établissements, que l'on doit cette dénomination.

### **1.2.3 Le service Claire Morandat**

Le service Claire Morandat désigne la structure spécifique en charge des jeunes majeurs qui continuent à être suivis au delà de leur passage en internat. Par souci de simplification, je ne parlerai plus du service d'accompagnement social (SAS) Claire Morandat. Ce service dispose d'un budget spécifique, il n'a pas d'incidence sur le fonctionnement de l'établissement internat, et ce même au regard du financement du poste de directeur.

J'avais pourtant à plusieurs reprises émis l'idée que le coût de ce poste soit réparti, selon une clef de répartition, sur l'internat et le service de suite, mais cette proposition n'a jusqu'à maintenant pas été reprise. La clef de répartition, à mon sens, la plus appropriée aurait été d'intégrer dans chaque budget une quote-part du poste de directeur au prorata des budgets de chaque service, à savoir entre 15 et 20 % pour le service d'accompagnement social en fonction des années, et de 80 à 85 % pour l'internat.

## **1.3 HISTORIQUE DE LA FONCTION DE DIRECTION.**

### **1.3.1 1972 – 1995 : un long règne**

L'établissement, depuis sa création en 1972, a eu cinq directeurs successifs. De l'ouverture jusqu'en février 1995, la direction est assurée par la même personne. Cette

longue période de stabilité est marquée par la personnalité du directeur, homme de conviction, omniprésent. Il dirigera seul durant toutes ces années, faisant peu de cas des recommandations ou injonctions, tant de l'association que du département. Cette position n'aurait alors pas été tenable, si les résultats sur le plan éducatif vis-à-vis des jeunes accueillis comme sur le plan financier (voir le tableau n° 1, p.17), n'avaient été positifs.

Si je me réfère à la galerie de portraits de Jean-Marie MIRAMON, je peux dire que le style de direction oscillait entre le militant et le gourou, avec ce diagnostic : « Institution fragile, reposant sur le charisme d'un seul – succession difficile, voire impossible »<sup>7</sup>. Selon Patrick LEFÈVRE : « Après dix ans, sauf dans des cas très exceptionnels, nous estimons que le directeur entre dans la routine, voire dans un risque d'usure ou au contraire de toute puissance, il commence à commettre des erreurs de management ou de communication. »<sup>8</sup>

Les relations étaient conflictuelles entre le directeur et le président de l'alefpa qui, lui aussi forte personnalité, devait malgré tout apprécier la qualité et l'engagement de l'homme, d'autant que les excédents de l'établissement ne mettaient pas, bien au contraire, en péril l'équilibre financier, déjà à l'époque plus que fragile, de l'association.

Les lois de décentralisation dont celle du 22 juillet 1983 transfèrent l'aide sociale à l'enfance à la compétence du conseil général. De ce fait, pendant plusieurs années, les politiques départementales, en matière d'aide sociale, n'ont pas été clairement définies. Il faudra attendre la mise en chantier du schéma départemental, en 1995, pour avoir une vision précise des orientations du département.

Le directeur des services du département d'alors souhaitait transformer l'établissement, à la fin des années 80, en une structure accueillant des usagers relevant de l'amendement Creton. Mais au cours du comité départemental extraordinaire, sorte d'assemblée générale déconcentrée réunie une fois par an, pour faire le bilan de l'année écoulée et pour valider le rapport moral de chaque établissement, où, en plus des représentants habituellement présents : partenaires institutionnels locaux, élus municipaux et départementaux, représentants de la direction de la solidarité départementale (DSD), et membres du conseil d'administration de l'association, étaient présents le directeur des services du département

---

<sup>7</sup> MIRAMON J. M., COUET D., PATURET J. B. *Le métier de directeur : techniques et fictions*. 2<sup>ème</sup> éd. Rennes : éd. ENSP, 2001. pp 78-79.

<sup>8</sup> LEFÈVRE P. *Guide de la fonction directeur d'établissement social et médico-social*. Paris : Dunod, 1999. p 123.



et le président du conseil général. Ce dernier n'a pas suivi les orientations que voulait prendre le directeur des services, et a confirmé l'établissement dans sa mission.

Concrètement, cela n'a pas facilité les relations avec les services du département, et c'est dans ce contexte, avec une population accueillie en pleine mutation, que le premier directeur est parti en retraite.

### **1.3.2 1995 – 2002 : La valse des directeurs**

Depuis mars 1995, quatre directeurs se sont succédés à la tête de l'établissement, ceci confirmant bien la difficulté de succession annoncée. Le dernier directeur a pris ses fonctions, le 26 août 2002. Au cours de ces sept années, trois missions d'évaluation ont eu lieu :

- deux missions interne à l'initiative de l'association, en octobre 1995 puis en janvier 2000, et effectuées par des administrateurs ;
- une enquête administrative diligentée par le conseil général et effectuée par quatre salariés de la direction de la solidarité départementale, durant le second trimestre de l'année 2000.

### **1.3.3 La mission d'évaluation du Village Yvon Morandat d'octobre 1995**

Celle-ci a été menée par Mr André Henry, Ministre du temps libre, sous le premier gouvernement Mauroy, alors administrateur de l'alefpa, et aujourd'hui président de l'association. Voici ce qu'il écrivait dans l'introduction du rapport :

« Le Village Yvon Morandat vit actuellement une succession difficile, liée au fait que l'ancien directeur était resté sur place trente années. Aujourd'hui, les différents personnels sont confrontés à un double problème : l'arrivée d'un nouveau directeur dont les méthodes et le tempérament sont différents de ceux de son prédécesseur ; une chute des effectifs qui est sans doute la conséquence d'une détérioration des rapports de l'ancien directeur avec les tutelles, mais aussi d'une volonté politique du conseil général de la Marne.

Je retire de cette évaluation une impression d'ensemble : les personnels sont compétents et diplômés ; le Village est d'autant plus difficile à gérer qu'il est ouvert à tous vents, sans aucune sécurité vis-à-vis de l'extérieur. Les adolescents accueillis sont pour la plupart très perturbés et difficiles, avec quelques jeunes très violents. Les personnels et

principalement les éducateurs s'interrogent sur leur propre avenir, compte tenu de la chute des effectifs... »<sup>9</sup>

Tous les indicateurs qui préfigurent de la crise que va connaître le Village sont donc déjà présents et repérés par l'association : des personnels, une équipe éducative, inquiets, ayant du mal à s'adapter ; des jeunes en grande souffrance qui posent des problèmes d'encadrement ; une collaboration difficile avec le conseil général. Par ailleurs, l'absence de chef de service éducatif, poste créé en janvier 1997, interface entre les équipes et le directeur, ne facilite pas la mission de ce dernier. « Par sa connaissance des réseaux, du terrain, des besoins, le chef de service apporte ses compétences spécifiques, notamment dans le cadre d'une aide à la décision et à la construction de projet, au niveau de la direction ou des travailleurs sociaux. »<sup>10</sup>

#### **1.3.4 Le rapport de suivi et d'accompagnement de janvier 2000.**

Celui-ci a été mené par trois administrateurs de l'association, issus sur le plan professionnel pour deux d'entre eux, du ministère de l'éducation nationale, et pour le troisième des services du ministère de la jeunesse et des sports. Je citerai ici un passage du chapitre : -Le directeur-

« Monsieur X est en poste depuis deux années passées. La nécessaire période d'observation et d'adaptation à la bonne compréhension de l'organisation et du fonctionnement d'une telle structure, doit être considérée maintenant comme achevée. Il lui appartient de diriger l'établissement, en pleine responsabilité, en portant toute son attention à la nécessaire structuration de l'organisation et du fonctionnement des différents services, à la définition tout aussi nécessaire des fonctions et des tâches de chacune des personnes, au suivi régulier de leur action et de la vie de l'établissement ainsi qu'à l'évolution régulière et périodique du résultat de l'action éducative, d'insertion sociale et professionnelle confiée à l'établissement. »<sup>11</sup>

Je complète par deux phrases de la conclusion :

« Il convient maintenant d'organiser, de structurer, de formaliser et de faire connaître un projet d'établissement attendu par tous comme l'élément fondateur d'une politique

---

<sup>9</sup> HENRY A. *Rapport d'évaluation du Village Yvon Morandat*. Octobre 1995. p 1.

<sup>10</sup> LEFEVRE P. *Guide de la fonction directeur d'établissement social et médico-social*. Paris : Dunod, 1999. p 214.

<sup>11</sup> *Rapport de suivi et d'accompagnement du Village Yvon Morandat*. Janvier 2000. p 12.

éducative cohérente, exigeante, efficace et exemplaire, qui réponde aux exigences éducatives et de rentabilité sociale légitime de ses différentes tutelles.

Le respect des délais de réalisation fixés dans le présent rapport s'avère impératif et constituera une première évaluation de la volonté et de la capacité du directeur et de l'équipe de l'établissement à se mobiliser pour remplir le contrat qui lui a été fixé. »<sup>12</sup>

Je m'appuierai ici sur le référentiel métier du directeur d'établissement, ou service, d'intervention sociale qui distingue cinq champs spécifiques restant en lien « pour développer une stratégie globale de service, fondée sur une exigence éthique et déontologique »<sup>13</sup> :

- le projet d'intervention sociale
- le projet d'établissement ou de service
- les ressources humaines
- la gestion économique et financière
- la gestion technique et logistique

Au regard de ces items, ce second rapport interroge directement le rôle et la fonction du directeur, dans au moins trois de ses domaines de compétences et de responsabilité.

### **1.3.5 L'enquête administrative de la DSD au second trimestre 2000**

Au printemps 2000, à l'occasion d'une réunion à la DSD, en présence de représentants de la direction générale de l'association et de l'établissement, en l'absence du directeur alors en congé, la directrice de la solidarité départementale informe les responsables de l'association de l'ouverture d'une enquête administrative au sein du Village. Le but en est de comprendre la réticence des circonscriptions à placer des adolescents dans l'institution. Dès cette annonce, la direction générale procède alors elle-même à sa propre investigation ; elle organise le départ du directeur vers un autre établissement, et nomme à cette fonction un autre personnel de l'association qui prendra ses fonctions en septembre 2000.

C'est dans ce contexte bien précis que j'ai décidé de faire mon stage de première année CAFDES, de juin à août 2000, au sein même de la DSD ; j'étais alors chef de service éducatif, avec un directeur sur le départ, dans l'attente d'un nouvel arrivant, et avec un audit

---

<sup>12</sup> *Rapport de suivi et d'accompagnement du Village Yvon Morandat*. Janvier 2000. p 15.

<sup>13</sup> Référentiel métier du directeur d'établissement, ou service, d'intervention sociale. *Direction cafdes*, juin 2000, n°16, pp 4-5.

à l'interne durant tout le mois de juin. Les réunions de travail, d'échange, avec les responsables des différents services, au-delà de la connaissance de leurs différentes missions, auront été des temps, où la situation de l'établissement était systématiquement évoquée, et notamment dans les entretiens avec l'adjointe à la responsable du service ASE, chargée du suivi des jeunes placés en institution, qui a elle-même participé avec trois de ses collègues à l'enquête dans l'établissement.

En septembre 2000, en présence du directeur général de l'association, du directeur des services du département, de la directrice de la solidarité départementale et des quatre « auditeurs », du nouveau directeur et de moi-même, les conclusions de l'enquête, nous étaient délivrées sous forme de préconisations que je classerai autour de deux rubriques.

☞ L'organisation du travail :

- renforcer le rôle du directeur ;
- modifier les emplois du temps, les horaires de travail des équipes éducatives ;
- rendre plus opérationnels les liens de travail avec le service de l'ASE ;
- renforcer la référence à la loi institutionnelle en réécrivant le règlement intérieur, à la fois pour le personnel et pour les jeunes ;
- réécrire le projet pédagogique, le faire valider et y faire adhérer l'équipe éducative.

✳ La communication :

- organiser de réelles réunions institutionnelles, préparées, dirigées, avec un compte-rendu écrit systématique ;
- mettre en place des réunions et débats avec les adolescents de telle sorte qu'ils se sentent davantage impliqués dans la vie de l'institution ;
- établir un plan de formation pour le personnel, notamment ceux dont le diplôme n'est plus en adéquation avec la fonction et mettre en place une formation sur l'analyse de la pratique ;
- communiquer vers l'extérieur, faire savoir le travail, les modifications engagées, recréer l'établissement, et mettre en avant la spécificité du travail éducatif en internat.

Le directeur des services du département avait alors donné une période probatoire d'un an pour faire la preuve de la capacité de l'établissement à évoluer sur le plan de la prise en charge éducative et à revenir à une situation équilibrée sur le plan financier.

C'est donc sur ces différentes préconisations et recommandations que le travail de l'équipe de direction a porté tout au long de ces deux années, de septembre 2000 à juillet 2002. De par ma présence en stage à la DSD, où tous ces points avaient été abordés, en liaison avec le futur directeur et la direction de l'association, j'avais déjà travaillé à modifier certains des éléments faisant problème, comme l'organisation des horaires de travail des équipes éducatives, horaires alors inchangés depuis 15 ans. Mais comme l'énonce P. LEFÈVRE, « le changement devient possible si plusieurs conditions sont réunies : une conscience suffisamment forte de la nécessité de changer, ..., une pression suffisante pour affronter l'incertitude, ..., un directeur qui guide et garantit l'aboutissement à des résultats. »<sup>14</sup>

Nous avons, au sein de l'équipe de direction, à savoir le directeur et moi-même, travaillé activement autour de toutes les recommandations énoncées précédemment ; l'image de l'établissement s'en est trouvée améliorée. Mais, en deux années, il n'est pas possible de gommer toutes les faiblesses structurelles et financières, résultant d'une absence de gestion prospective et réfléchie. « Moins de trois années : ... Dans ce cas de figure le directeur a « surfé » sur les problèmes. »<sup>15</sup>

Pour relativiser cette image assez négative de la structure, je me référerai à une récente conversation avec un des « auditeurs » du conseil général qui dirige maintenant une MECS de la Marne, et qui de l'intérieur, confronté au quotidien, à l'urgence des situations, parfois à la violence de tel ou tel jeune, a une approche plus nuancée, de l'appréciation des missions des établissements du département. Cela aura un effet bénéfique pour toutes les structures dans la mesure où cette personne issue du sérail de la DSD, ayant toute la confiance de la directrice de la solidarité départementale, arrivera à faire remonter les préoccupations, les difficultés des uns et des autres, bien plus efficacement que les directrices et les directeurs de structures.

#### **1.4 SITUATION ACTUELLE DE L'ETABLISSEMENT**

- ✎ sur le plan financier,
- ✎ sur le plan des ressources humaines.

---

<sup>14</sup> LEFÈVRE P. *Guide de la fonction directeur d'établissement social et médico-social*. Paris : Dunod, 1999. p 129.

<sup>15</sup> LEFÈVRE P. *Guide de la fonction directeur d'établissement social et médico-social*. Paris : Dunod, 1999. p 123.

### 1.4.1 Approche financière

Tableau n°1 : Évolution entre 1990 et 2002

Année	Internat				Service d'accompagnement social			
	Journées prévues	Journées réelles	Prix de journée	Résultat (€uros)	Journées prévues	Journées réelles	Prix de journée	Résultat (€uros)
1990	18 490	18 182	66,69	29 684	7 400	7 918	26,31	22 157
1991	16 000	17 684	79,21	125 320	7 400	8 286	28,61	33 097
1992	17 000	18 566	80,39	141 788	6 700	7 730	28,53	25 026
1993	17 000	17 412	78,93	76 707	7 400	7 679	26,40	13 850
1994	17 600	17 248	82,24	40 985	6 700	6 819	29,97	18 913
1995	17 000	15 629	96,05	25 905	6 700	7 639	32,24	31 527
1996	16 500	15 693	95,17	48 967	6 700	7 877	32,24	40 968
1997	12 600	12 346	126,53	6 839	7 100	7 223	29,76	24 322
1998	13 526	13 379	118,33	-34 778	7 100	7 703	29,95	25 227
1999	14 250	12 887	121,56	-66 127	7 500	7 866	31,48	8 770
2000	11 712	9 876	123,38 139,03 186,63	-318 609	7 600	7 332	31,95 33,90 40,54	6 018
2001	9 900	8 799	164,20	-142 683	7 450	7 000	40,68	0
2002	8 400		207,63					

Tableau n°2 : Prévisionnel 2002. internat

Nombre de journées	<b>8.400</b>	
	Montant global	Montant par unité
Charges nettes	1 425 470€	Prix de revient : <b>169,70€</b>
Déficit à incorporer	318 609€	37,93€
<b>Total :</b>	1 744 079€	Prix de journée : <b>207,63€</b>

Le Village doit faire face à de lourdes difficultés financières, malgré un prix de journée qui a considérablement augmenté notamment depuis 1997. De 95,17€ en 96, il passe à 126,53€ en 1997, pour atteindre 207,63€ en 2002.

Malgré cela, les déficits des dernières années sont :

- en 1999 : - 66 127€
- en 2000 : - 318 607€
- en 2001 : - 142 683€

Par rapport aux autres établissements du département, le Village était dans la moyenne dans le courant de l'année 2000, avec un prix de journée de 139,03€. Pour la même catégorie d'établissement, les prix de journée variaient de 102,29€ à 161,74€. Le conseil général avait d'ailleurs fixé le seuil à ne pas dépasser à 150€.

#### **1.4.2 La crise financière**

Après étude du budget prévisionnel 2001, les services du département de la Marne, constataient alors que :

- le taux d'occupation moyen des autres établissements du département était supérieur à celui du Village ;
- malgré une baisse de la capacité d'accueil à 40 places, les moyens notamment humains, alloués restaient les mêmes ;
- le coût de fonctionnement est supérieur à ce qui peut être habituellement accepté pour ce type d'établissement.

Il convient cependant de remarquer que toutes les MECS marnaises accueillant des adolescents rencontrent des difficultés de remplissage. On aurait pu imaginer que le conseil général choisisse de fermer une ou deux structures pour assurer une activité plus soutenue dans les établissements restants. Il n'a pas retenu cette option. La volonté clairement affichée est de maintenir l'ensemble des structures pour apporter des réponses en termes de placement, tant sur le plan géographique qu'en termes de diversité des possibilités d'accueil. Le choix est donc de privilégier des petites structures, plus nombreuses, ce qui a en outre l'avantage de ne pas regrouper en un même lieu les situations les plus difficiles. Dans ce panel d'accueils possibles, il faut toutefois constater qu'il n'existe ni centre éducatif renforcé, ni centre éducatif professionnel, ni institut de rééducation (IR).

Le conseil général informe donc l'alefpa qu'il ne serait pas en mesure, lors de l'étude du compte administratif 2001, de reprendre un déficit complètement lié à une activité qui n'aurait pas été réalisée. Cela implique que l'association aurait alors à supporter le déficit du Village. Or, comme celle-ci n'a pas de fonds propres, et qu'elle-même doit faire face à un équilibre financier des plus précaires, cette solution n'est pas envisageable. Pour apporter une réponse au département, l'association décide donc de mettre en place des mesures de chômage partiel pour l'ensemble des catégories de personnels, à partir de ratios d'encadrement pour les personnels éducatifs, et par rapport à une capacité d'accueil de 40

pour les autres personnels. À compter du 1<sup>er</sup> septembre 2001, les taux de chômage sont les suivants :

- 17,00 % pour le service éducatif,
- 13,50 % pour le service paramédical,
- 12,50 % pour les services généraux,
- 11,00 % pour les services administratifs.

Ces mesures de chômage permettent certes de réduire le déficit pour un montant approchant les 35 000€, mais il s'agit surtout de la part de l'association de poser un acte politique vis-à-vis du conseil général. Et c'est bien l'analyse qui en est faite par l'ensemble du personnel.

En octobre 2001, lors de la préparation du budget prévisionnel 2002, toutes les études prospectives semblent montrer que l'effectif de l'établissement se stabilise autour d'une trentaine de jeunes accueillis. Plusieurs hypothèses sont alors envisagées par l'association et chiffrées en termes de prix de journée :

- l'hypothèse 1 : maintien des postes de l'ensemble des personnels avec la seule incidence des départs (fins de contrat, démissions, retraite...) et gel des postes ;
- l'hypothèse 2 : maintien du chômage partiel avec ajustement en fonction de l'effectif à partir d'un ratio d'encadrement variable par secteur ;
- l'hypothèse 3 : licenciements économiques entrant en vigueur dès janvier 2002.

La direction générale s'inscrit dans l'hypothèse n°2 ; la première est irréaliste ; quant à la troisième, l'association ne souhaite pas entamer une procédure de licenciements pour motifs économiques dont le coût par ailleurs aurait pesé sur le budget 2002 (indemnités de licenciements, contribution Delalande), dont l'incidence ne serait apparue qu'en 2003. Par ailleurs, et je développerai ce paragraphe dans la deuxième partie de ce mémoire, nous pouvons espérer être dans une période intermédiaire. Le projet « institut de rééducation et service d'éducation spéciale et de soins à domicile » doit se concrétiser. Si c'est le cas, il permettra le rééquilibrage des effectifs, usagers et personnels, sur l'ensemble du dispositif. De plus, l'accord collectif de réduction du temps de travail de l'association, l'engage à maintenir ses effectifs.

Même si les raisons de la direction de l'association sont compréhensibles, il n'y a pas eu alors de concertation avec l'équipe de direction du Village, au moment de la prise de décision. La réalité de 2002 pose d'ailleurs question. En effet :

- si les effectifs, stabilisés autour de 30, ne remontent pas de façon significative, qu'en sera-t-il en 2003, dans la mesure où le dispositif de chômage partiel ne pourra se



poursuivre ? La direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP) consultée régulièrement à ce sujet, ayant donné son accord pour la poursuite de ces mesures et le financement afférent, n'accepterait pas d'aller au-delà de l'année 2002. Par ailleurs, la DDTEFP a logiquement arrêté de financer les différents contrats aidés de l'établissement, contrat emploi solidarité (CES) et contrat emploi consolidé (CEC), arguant du fait qu'elle ne pouvait pas, d'un côté financer des mesures de chômage, et de l'autre des contrats aidés qui doivent répondre à une charge de travail complémentaire ;

- de 1997 à 2002, seul le service éducatif a eu à supporter des réductions de personnel, pour se retrouver, à l'automne 2002 à 10 équivalent temps plein (ETP) sur l'internat, pour 30 garçons accueillis, et 2 ETP sur le dispositif d'activité de journée. Les autres services restent à moyen constant. Il y a même eu 0,5 ETP de redéploiement sur le service administratif en 1998, pour des raisons de déconcentration de tâches entre le siège de l'association et les établissements, alors que dans le même temps ce mouvement était accompagné d'une informatisation des services. J'avais pourtant proposé, à la préparation du budget prévisionnel, un redéploiement vers le service éducatif, mais le directeur avait alors privilégié la demande de la comptabilité.

### 1.4.3 Incidence structurelle

En m'appuyant sur les ratios de structure tels que définis par Jean-Marie MIRAMON<sup>16</sup>, et en reprenant les références nationales issues des directions régionales des affaires sanitaires et sociales (DRASS), je peux alors faire un comparatif avec l'établissement.

Ratio de structure : 
$$\frac{\text{Services ou groupes de service}}{\text{Nombre total de personnels}}$$

---

<sup>16</sup> MIRAMON J. M., COUET D., PATURET J. B. *Le métier de directeur : techniques et fictions*. 2<sup>ème</sup> éd. Rennes : éd. ENSP, 2001. p 218.

Tableau n°3 : ratios de structure

	ETP	Ratios Village	Références nationales
<b>Direction, administration</b>	4,25	15,41 %	de 5 à 15 %
<b>Éducatif, y compris GEP</b>	12	43,50 %	+ de 55 %
<b>Services généraux</b>	10,57	38,37 %	de 15 à 30 %
<b>Paramédical</b>	0,75	2,72 %	
<b>TOTAL</b>	<b>27,57</b>	100 %	
<b>Postes gelés</b>	3,75		

J'ai eu la confirmation de ces déséquilibres constatés au niveau des différentes catégories de personnel, au cours du stage de direction effectué en 2002 dans une autre MECS rémoise. Je ferai donc 2deux remarques :

✈ la MECS dans laquelle je suis allé en stage, est le seul établissement d'une association locale. Le service administratif, 0,75 secrétariat et 0,75 comptabilité, assure, avec l'aide de la direction, l'intégralité des tâches concernant notamment la paye, les budgets, la gestion financière, autant de tâches qui, dans le cas du Village, sont gérées par le siège de l'alefpa ;

✈ les services généraux, cuisine notamment, sont disproportionnés par rapport à la charge de travail. Dans cette MECS, 2 ETP en cuisine permettent d'alimenter 18 250 journées, alors que 2,5 ETP au Village couvrent 8 400 journées. Au delà d'un inévitable effet de seuil, le coût en personnel de cuisine pour une journée est 2,7 fois plus important au Village. Une tentative avait été faite en 1999-2000 de sous-traiter une partie des approvisionnements de la cuisine à une entreprise de restauration collective, mais cette solution ne s'était pas avérée satisfaisante, dans la mesure où il s'agissait d'un compromis. Seul les achats étaient faits par cette entreprise, les coûts de préparation et de personnel restant à la charge du Village. Pour avoir une idée réelle du coût des repas, il eût fallu avoir une démarche analytique intégrant les frais de personnel et les achats ( alimentation, énergie, petit matériel hôtelier) afin de connaître les marges de manoeuvre disponibles dans le cas d'une négociation avec un prestataire de service extérieur.

#### 1.4.4 Les ressources humaines

Tableau n°4 : les effectifs (par rapport aux effectifs présents en janvier 2002)

Service		ETP	Moyenne d'âge	Moyenne d'ancienneté
<b>Direction</b>	Directeur	1	49,5	2,6
	Chef de service	1		
<b>Administration Gestion</b>	Secrétaire	0,875	38,5	12
	Comptable	0,875		
	Aide-comptable	0,5		
<b>Éducatif :</b> Internat  Groupe émergence	ES	6	43	12,8
	ME	2		
	CEE	2		
	ES	1		
	ETS	1		
<b>Services Généraux</b>	Cuisine	2,5	51	12,2
	Lingerie, ménage	4		
	Entretien	1,5		
	Surveillants de nuit	2,57		
<b>Paramédical</b>	Psychologue	0,75	46	17,5

N. B. : Je choisis d'intégrer systématiquement le poste de chef de service au niveau de la direction. Remplaçant permanent du directeur, avec mention sur le contrat de travail, j'avais de plus reçu différentes délégations notamment sur la représentation extérieure et je participais aux réunions du collectif de quartier, sorte de conseil communal de prévention de la délinquance (CCPD) à l'échelle du quartier, tout comme aux réunions de travail sur le schéma départemental et l'élaboration du cahier des charges qui suivit.

Une première constatation porte sur l'âge et l'ancienneté des personnels. La quasi-majorité des salariés a été embauchée par le premier directeur, parti depuis plus de 7 ans. Hormis la psychologue et l'équipe de direction, l'ancienneté se positionne à 12 ans. Si, comme l'énonce Daniel BRANDÉHO<sup>17</sup>, la mobilité dans la vie institutionnelle est un des remèdes à l'usure professionnelle, il faudra en l'occurrence utiliser d'autres leviers. De fait, si

<sup>17</sup> BRANDEHO D. *Usure dans l'institution*. Nouv. éd. Rennes : éd. ENSP, 2000. pp 74-75.

je considère qu'au moment de leur embauche les personnes avaient choisi de travailler sur des rythmes de travail spécifiques à l'internat, auprès d'un public de « cas sociaux », sont-elles encore dans les mêmes dispositions, ont-elles encore les moyens de faire un autre choix ? Qu'en est-il de leur employabilité dans les établissements ou services accueillant d'autres types de publics, après avoir exercé plus de 15 ans dans la même structure ? D'autres employeurs, confrontés eux aussi au vieillissement des personnels et à l'incidence financière du glissement vieillesse technicité (GVT) sur la masse salariale, iront-ils reprendre s'ils ont le choix, un personnel jeune et moins onéreux ou un quadragénaire, certes expérimenté, mais nettement plus coûteux ? « En vieillissant, on prend de l'ancienneté, on devient cher sur le marché du travail, c'est ce qui nous fait rester ; les institutions préfèrent, pour des raisons de budget, prendre un jeune sans qualification. »<sup>18</sup>

En 1997, l'équipe éducative était forte de 16 personnels, tous qualifiés, pour 15,25 ETP. Dans le tableau n°3, je fais état de 3,75 postes gelés. Conformément aux décisions prises par l'alefpa, pour pallier à la baisse du taux d'occupation, les personnels démissionnaires n'ont donc pas été remplacés. Mais, suite au départ de cinq éducateurs spécialisés au cours de ces cinq dernières années, il a fallu recruter de nouveaux personnels. Face à une absence de personnel qualifié, disponible ou disposé à venir travailler en internat, le village a recruté deux candidats élèves éducateurs (CEE). Ces deux personnels, sous réserve qu'ils réussissent à une sélection dans les deux ans suivant leur embauche, pourront à leur tour se former dans le cadre d'un congé individuel de formation (CIF), car l'établissement a toujours favorisé et encouragé les personnels à se qualifier par le biais d'une formation initiale.

#### **1.4.5 Le plan de formation**

Comme le soulignait, déjà en 1995, l'actuel président de l'association dans son compte rendu d'enquête « les personnels sont compétents et diplômés » et détiennent pour une grande majorité les qualifications requises pour les postes qu'ils occupent. Prenons pour exemple le service éducatif.

- Pour l'internat :
  - 6 éducateurs spécialisés (ES),
  - 2 moniteurs éducateurs (ME),
  - 2 candidats élèves éducateurs (CEE).

---

<sup>18</sup> BRANDEHO D. *Usure dans l'institution*. Nouv. éd. Rennes : éd. ENSP, 2000. p 75.

- Pour le groupe émergence projet :
  - 1 éducateur spécialisé,
  - 1 éducateur technique spécialisé (ETS).

La qualification et la stabilité des personnels est à l'opposée de celle constatée par le CSTS dans le rapport sur l'internat : « on assiste toujours à un « turn over » important de personnels non formés : il s'agit de jeunes en situation d'emploi précaire ou bénéficiant de mesures dites d'insertion ». <sup>19</sup> Mais cela pose malgré tout question : y a-t-il encore adéquation entre la formation initiale et la réalité du terrain, face au public accueilli ? D'autant que le plan de formation n'aura pas été utilisé pendant de nombreuses années à des fins de gestion des ressources humaines et n'aura pas permis de « mieux accompagner et soutenir les professionnels » comme le préconise Claude ROMÉO. <sup>20</sup>

Depuis septembre 2000, le souci de l'équipe de direction aura été de se réapproprié la formation, telle que la définit Patrick LEFÈVRE « la formation est un acte promotionnel de l'organisation et des ressources humaines. Elle permet de créer le lien entre les besoins de l'entreprise et les besoins des personnes. » <sup>21</sup>

C'est ainsi que nous avons élaboré le plan de formation en passant par les quatre phases proposées par Jean-Marie MIRAMON <sup>22</sup> :

- ✎ étude de l'existant,
- ✎ analyse des besoins,
- ✎ construction et présentation,
- ✎ exécution du plan et évaluation des actions.

Les actions de formation suivantes sont mises en place, en 2001 et 2002 :

- formation sécurité incendie pour tous les personnels,
- formation aux normes hazard analysis critical control point (HACCP) pour les personnels de cuisine,

---

<sup>19</sup> Conseil Supérieur du Travail Social. *Rapport du groupe travail social et éducatif en internat*. Sous la présidence de Roger BELLO, octobre 1995. p 28.

<sup>20</sup> ROMEO C. *L'évolution des relations parents-enfants-professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance*. [en ligne]. Paris : Ministère délégué à la famille, à l'enfance et aux personnes handicapées, 2001 [novembre 2001]. Disponible sur Internet : <<http://www.social.gouv.fr>>. p 67.

<sup>21</sup> LEFÈVRE P. *Guide de la fonction directeur d'établissement social et médico-social*. Paris : Dunod, 1999. p 244.

<sup>22</sup> MIRAMON J. M., COUET D., PATURET J. B. *Le métier de directeur : techniques et fictions*. 2<sup>ème</sup> éd. Rennes : éd. ENSP, 2001. p 222.

- formation informatique pour le service administratif, suite à la mise en place d'un nouveau logiciel de comptabilité et de gestion de la paye,
- démarrage d'une formation sur l'analyse des pratiques professionnelles pour l'équipe éducative.

#### **1.4.6 L'établissement, propriété du département**

À la fin de l'année 1998, les villages SOS, toujours propriétaires des locaux, décident de mettre en vente l'établissement. Le contrat de location qui liait les deux associations, alefpa et Villages SOS, pour 30 ans de 1977 à 2007, ne permettait pas à ces derniers de faire les travaux et investissements nécessaires incombant au propriétaire, la location annuelle s'élevant à 7 250€. Après une concertation entre le département, l'alefpa, les Villages SOS et un organisme logeur rémois, propriétaire de tout le quartier et éventuellement intéressé par le rachat, le conseil général, guidé par un souci d'économie, se porte acquéreur, au printemps 1999, pour un montant de 686 000€, suite à une estimation des services des domaines.

Ce changement de propriétaire n'a pas été sans générer quelques inquiétudes pour les personnels, qui se voyaient déjà « rachetés » par le département et changer d'employeur, passant alors de la convention collective de 1966 à un statut de fonctionnaire de la fonction publique territoriale.

À mon sens, cette crainte n'a jamais été d'actualité. Le département de la Marne, département viticole qui a les moyens de construire un aéroport de fret à vocation internationale, peut faire les investissements immobiliers qu'il estime nécessaires, et en l'occurrence peut acheter l'établissement, le rénover avec une première tranche de travaux d'un million d'euros, sans pour autant vouloir assumer directement la gestion du Village. Au regard du conseil général, il est beaucoup plus judicieux de déléguer au secteur associatif la gestion des différents foyers et services relevant du dispositif d'aide sociale, exception faite du foyer départemental de l'enfance.

Je fais ici appel à une citation reprise à Pierre VELTZ, citation initialement en rapport avec l'industrie, mais qui me semble être tout aussi opérante dans ce contexte : « On ne comprend donc pas la puissance de la vague d'externalisation, si on ne réalise pas que, dans la plupart des cas, elle renvoie à trois constats simples : ➤ on maîtrise souvent mieux un fournisseur externe qu'un atelier ou une unité interne, parce qu'on dispose de moyens de pression beaucoup plus efficaces, sur les délais, les prix, la qualité ; ✳ en cas de baisse

d'activités, il est tellement plus facile de se séparer d'un fournisseur que de licencier des salariés ; ✦ il est souvent beaucoup plus simple –réducteur de complexité- d'exiger une prestation externe que d'organiser soi-même un processus de production, quitte à payer un surcoût. Contrôle, diffusion du risque, simplification, sont donc les trois enjeux de l'externalisation. »<sup>23</sup>

## 1.5 LES JEUNES ACCUEILLIS, SAUVAGEONS OU VOYOUS ?

« Le père redoute ses enfants, le fils s'estime l'égal de son père et n'a pour ses parents, ni respect, ni crainte. Ce qu'il veut, c'est être libre. Le professeur a peur de ses élèves, les élèves couvrent d'insultes le professeur. Les jeunes veulent tout de suite la place des aînés ; les aînés, pour ne pas paraître retardataires ou despotiques, consentent à cette démission. ».<sup>24</sup> Alors comment définir les jeunes que nous accueillons au Village ?

C'est un adolescent impossible, immature affectivement, avec une détresse à fleur de peau, « une patate chaude » dont personne ne veut. Enfant, il fut traité-mal par un père absent ou tyrannique, une mère déprimée ou étouffante ; ado, il s'endurcit pour ne pas souffrir, il recouvre sa détresse archaï que d'une chape de plomb. Délinquant pour préserver l'apparence, faute de père il demande des re-pères, il recherche la limite de la Loi.

Tous n'en sont pas là mais certains d'entre eux arrivent au Village, en fin de parcours, après avoir déjàconnu tous les établissements du département.

En fait, les raisons des placements des jeunes sont multiples. Le rapport NAVES-CATHALA<sup>25</sup>, par le biais d'une étude sur 114 placements, classe ces causes dans l'ordre suivant :

✦ carences éducatives	52 cas
✦ difficultés psychologiques ou psychiatriques des parents	29 cas
✦ conflit familial	24 cas

---

<sup>23</sup> VELTZ P. : *Le Nouveau Monde Industriel*. Paris : Gallimard, 2000. p 181.

<sup>24</sup> PLATON, 427-347 avant J.-C. cité par LEBAILLY P. *La violence des jeunes. Comprendre et prévenir*. Paris : éd. ASH, 2001. p 15.

<sup>25</sup> NAVES P., CATHALA B. Accueils provisoires et placements d'enfants et d'adolescents, des décisions qui mettent à l'épreuve le système français de protection de l'enfance et de la famille. [en ligne]. Paris : Ministère de la justice, 2000 [avril 2001]. Disponible sur Internet : <<http://www.justice.gouv.fr/publicat/igsj/0600.htm>>. pp 3-4, 2<sup>ème</sup> partie.

‡ alcoolisme – Toxicomanie	20 cas
● maltraitance : inceste, abus sexuels, sévices corporels	18 cas
▲ absentéisme scolaire ou difficultés scolaires lourdes	16 cas
☹ troubles du comportement	14 cas

NB : plusieurs causes pouvaient être citées.

Cela met bien en évidence la diversité des causes, la diversité des histoires de chaque garçon accueilli. Avec 20 années de recul, je ne peux retrouver deux situations similaires, mais il m'est possible de noter des évolutions. Entre 1993 et 1997, période pendant laquelle j'ai exercé professionnellement en dehors du Village Y. MORANDAT, le nombre de situations de placement pour maltraitance a considérablement augmenté. D'un cas par an avant 1993, -mais imaginons qu'à l'époque les faits n'étaient pas énoncés, dénoncés-, c'est près d'un jeune sur deux qui connaît la maltraitance, comme auteur ou victime, en 1997. Les adolescents se trouvent être de plus en plus dans le refus du placement. « Les équipes éducatives relèvent que les jeunes accueillis ont changé de profil : moins de cas sociaux typiques, davantage de jeunes sans repères et sans projet, donc sans leviers éducatifs évidents. »<sup>26</sup> Et en l'occurrence, il s'agit des plus jeunes que nous accueillons. C'est aussi avec les 13/15 ans que nous rencontrons le plus de difficultés en termes d'action éducative. Avec eux, le lien entre le jeune et l'adulte se tisse plus difficilement, il n'est pas sûr d'arriver à construire un projet personnalisé. Ces préadolescents de 13/15 ans, déscolarisés de longue date, rejettent en bloc toute forme d'intégration scolaire. Au vu de leur âge, il ne peut être question d'orientation vers des stages de découverte en entreprise et, de plus, leur déscolarisation si précoce risque d'hypothéquer très fortement leurs chances d'insertion professionnelle ultérieure.

### 1.5.1 Vincent, François, Paul, et les autres

Pour illustrer cette diversité, je m'appuierai sur trois situations dont les prénoms ont été changés pour des raisons de d'anonymat.

Vincent : il s'installe au Village Y. MORANDAT en novembre 2000, après une période d'observation au foyer départemental de l'enfance (FDE). Ses parents sont séparés, la

---

<sup>26</sup> Groupement National des directeurs généraux d'Association du secteur éducatif, social et médico-social. *Diriger une association d'action sociale aujourd'hui, face à la question de l'évolution des modes d'interventions. L'exemple de l'internat.* Janvier 2001. p 19.



maman a quitté la région et vit en foyer ; le père a un statut précaire, et alterne des périodes de chômage, de CES, de petits boulots. Vincent a 12 ans ½ à son admission, et doit bénéficier d'une prise en charge en IR. Malheureusement, il n'y a pas de place, tous les IR des départements limitrophes sont complets. Il est donc confié au Village, avec l'espoir que la classe interne pourra prendre en compte ses troubles. En septembre 2002, il est enfin accepté en IR, en internat de semaine, l'établissement poursuivra donc son accueil pour les week-end et les vacances quand son père ne peut le recevoir.

François : il est confié au Village en décembre 1997, à l'âge de 12 ans. Le papa est incarcéré, la maman consomme de l'alcool et François a une scolarité catastrophique. C'est son premier placement. Il poursuit un cheminement chaotique en section d'enseignement général et professionnel adapté (SEGPA), dont il sortira à 16 ans sans aucune réelle formation. Le dispositif émergence projet, développé dans la 2<sup>me</sup> partie, lui permet de découvrir la restauration, le service ; il se stabilisera alors dans ce projet de formation.

Paul : il nous arrive en janvier 2002. A seize ans, il sort de deux mois d'incarcération. Une beuverie a lieu, avec trois autres comparses dans un autre établissement, lequel fait intervenir la police pour calmer les esprits, mais l'effet inverse se produit. Paul, dans un état second, agresse une représentante des forces de l'ordre, lui casse le nez d'un coup de tête. Lui aussi intègre le groupe émergence projet et démarre un apprentissage menuiserie en lycée d'enseignement professionnel (LEP) à la rentrée de septembre 2002.

Et les autres : en septembre 2000, j'avais fait une étude sur la population accueillie au Village. Sur 40 jeunes alors présents :

- 50 % relevaient de la prise en charge classique d'une MECS et s'inscrivaient logiquement dans le savoir-faire de la structure.
- 25 % avaient un besoin d'une prise en charge de type IME ou IR.
- 25 % avaient un profil plus proche d'une prise en charge justice qu'aide sociale à l'enfance.

En septembre 2001, sur 30 jeunes accueillis, 15 d'entre eux avaient une orientation scolaire ou professionnelle de droit commun, les 15 autres allaient débiter l'année à l'intérieur du dispositif émergence projet.

C'est bien à partir de ces constats, de l'évolution des situations des jeunes à leur accueil, d'absences de projets prédéfinis, qu'il faut organiser l'établissement pour tenter de mettre en adéquation les besoins recensés et les solutions à proposer. Une nécessaire innovation dans les réponses à apporter à la déscolarisation, à la déconstruction de ces

adolescents, doit avoir lieu. Sinon, à terme la question de l'utilité de l'internat pourrait se poser pour ces jeunes qui ne demandent rien à personne ; même, s'ils sont en quête.... Encore faudrait-il être d'accord sur la quête dont il est question. En effet comme le souligne Claire BRISSET :

« Le fait de société certainement le plus révélateur de ces dernières années est le décalage grandissant entre les préoccupations de leurs aînés et celles des adolescents pour eux-mêmes. Quand les premiers pensent toxicomanie, violence, sida, suicide, délinquance, les seconds réclament responsabilité, respect, intégration, et qualité des relations affectives. »<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> *Rapport annuel du Défenseur des enfants au Président de la République et au Parlement.* [en ligne]. Année 2001 [octobre 2002]. Disponible sur Internet : <<http://www.defenseurdesenfants.fr/pdf/rapport2001.pdf>>. p 162.

## 2 - VERS UNE DIVERSIFICATION DES INTERVENTIONS EDUCATIVES

« Les établissements constituent un outil essentiel du dispositif de protection de l'enfance. Toutefois, afin qu'ils jouent pleinement leur rôle, il conviendra qu'ils adaptent leur projet éducatif et leur organisation aux besoins, aujourd'hui exprimés par les enfants à accueillir. Pour accompagner cette adaptation, favoriser diversité et complémentarité entre les différents établissements des deux dispositifs et entre les dispositifs eux-mêmes, la Direction de la Solidarité Départementale et la Protection Judiciaire de la Jeunesse élaboreront un cahier des charges définissant pour chaque type d'établissement les grands axes du projet éducatif à développer .... »<sup>28</sup>

Telle était la conclusion du chapitre sur la spécificité éducative de l'accueil institutionnel du schéma départemental datant de janvier 1998. Ce dernier a été travaillé en commission, secteur par secteur, en regroupant en l'occurrence les directeurs et/ou chefs de service des MECS, et les cadres de la DSD, de même que le cahier des charges de l'accueil institutionnel. Des réunions de travail régulières se sont poursuivies à raison de 5 ou 6 par an, soit au siège de la DSD, soit dans l'un ou l'autre des établissements. Je noterai au passage qu'ayant assisté à la plupart des réunions depuis 1997, j'ai noté l'évolution des comportements des uns à l'égard des autres, les gens apprenant à travailler ensemble.

Avant la parution du document sur le schéma départemental, les relations étaient tendues ; tendues entre les directeurs des établissements et les cadres de la DSD, les premiers ne faisant pas confiance aux seconds, craignant d'être jugés, la DSD de son côté, n'appréciant pas cette réticence, cette opacité de la part des directeurs ; mais tendues aussi entre les directeurs eux-mêmes, chacun croyant avoir à préserver jalousement quelques privilèges que les autres n'auraient pas.

Au fil du temps, un climat de confiance s'instaurant, les réunions de travail ont été plus fructueuses. Les directeurs d'établissement ont alors fait état des difficultés qu'ils pouvaient rencontrer, des réponses collectives ont été trouvées. D'une logique de contrôle, les relations actuelles s'instaurent autour d'une logique de collaboration, même s'il n'y a pas

---

<sup>28</sup> Schéma départemental des actions en faveur de l'enfance et de la famille. 2<sup>ème</sup> partie : Analyse et préconisations. Janvier 1998. p 75.

systématiquement accord entre tous, notamment quand logique éducative et logique comptable s'affrontent. Le cahier des charges de l'accueil institutionnel a donc été travaillé au cours de ces différentes réunions, et s'est concrétisé par un document finalisé en juin 2002. Le chapitre 2.4 intitulé principe d'activité, énonce :

« Tout jeune accueilli doit se voir proposer une prise en charge adaptée en termes de scolarité ou d'activités professionnelles.... Chaque institution doit organiser la prise en charge en déterminant les axes principaux de son action qui sont basés sur les premières étapes de mobilisation du jeune, ses possibilités, sa nouvelle dynamisation. La source de toutes les initiatives nouvelles et innovantes permet au jeune de capitaliser un savoir-faire et de susciter un désir de concrétiser un réel projet de vie et professionnel. »<sup>29</sup>

Les trois projets qui suivent, trouvent bien là leur légitimité.

## **2.1 L'IR ET LE SESSAD**

### **2.1.1 La genèse du projet**

En avril 2001, au cours d'une rencontre entre la directrice de la solidarité départementale et l'équipe de direction du Village, il nous a été demandé de réfléchir à la possibilité de monter un projet de section IR au sein du Village et d'ouverture d'un SESSAD. De son côté, la responsable de la DSD se chargeait de sonder la direction départementale des affaires sanitaires et sociales (DDASS) par rapport à ces projets.

Le 30 août 2001, le Village recevait la visite du directeur départemental, de l'inspectrice de la DDASS en charge du suivi des établissements et de l'adjoint de la DSD chargé de la tarification. Un accord de principe était donné à l'établissement pour faire un projet d'IR et de SESSAD, dont les éléments essentiels suivent.

### **2.1.2 Intérêt de l'opération envisagée au regard des besoins de la population concernée**

Le département de la Marne ne dispose pas actuellement de dispositif permettant l'accueil d'adolescents présentant des troubles de la conduite et du comportement sur l'ensemble du secteur géographique. La territorialisation laisse vacant le secteur urbain et

---

<sup>29</sup> *Cahier des charges de l'accueil institutionnel*. Conseil général de la Marne, juin 2002. p 12.

périphérique de Reims. Le projet d'IR de St Imoges, à proximité d'Epernay, accueillera en internat et semi-internat des enfants et non des adolescents.

Les renseignements statistiques fournis par la commission départementale de l'éducation spéciale (CDES) donnent les éléments suivants, à partir d'une liste d'attente, fin décembre 2001 :

- internat : 21 dossiers,
- semi-internat : 2 dossiers,
- SESSAD : 5 dossiers.

De plus, 19 enfants et adolescents sont actuellement confiés à des IR implantés hors du département de la Marne. On peut considérer que l'absence d'équipements spécifiques sur le secteur géographique concerné minore la réalité des demandes pour ces types de prise en charge.

Le projet propose donc :

- un accueil modulé mixte pour l'IR, (internat, semi-internat, accueil de jour), sur le site du Village Yvon Morandat, avec la participation du propriétaire : le conseil général de la Marne.

- Un SESSAD implanté en site urbain à Reims.

Une des particularités de ce projet est donc bien de faire cohabiter sur un même site, mais dans des locaux distincts, un IR et une MECS.

L'IR pourrait de plus, selon des modalités à définir avec les partenaires financiers, permettre un accueil de jour pour des usagers de la MECS qui bénéficieraient ainsi d'une prise en charge soignante complémentaire.

### **2.1.3 Création d'un institut de rééducation**

#### **2.1.3.1 Caractéristiques**

- Nombre de places : 12 à 15 mixtes, de 14 à 18 ans.
- Implanté au Village Yvon Morandat.
- Ouverture : 230 jours / an ( en fonction de l'incidence des jours fériés).

### 2.1.3.2 Mission de l'institut de rééducation.

Un institut de rééducation accueille des enfants ou adolescents présentant des troubles de la conduite et du comportement (TCC). De façon générale, on peut dire que les troubles du comportement et de la conduite n'apparaissent pas en tant que pathologie avec sa propre structure comme les grandes entités : psychoses, névroses et perversions. D'autre part, il ne faut pas non plus confondre cette « maladie » avec des troubles accidentels, une inadaptation scolaire ou une déficience.

Je parlerai plutôt d'une intrication de symptômes associant des écarts de comportement, des troubles d'ordre intellectuel, des difficultés pathologiques. Les descriptions cliniques soulignent une « personnalité entière », parvenue à un certain degré d'organisation, et qui a subi un traumatisme, une faille provenant de défaillances de l'environnement. Les troubles du comportement, qui sont un véritable appel à l'aide face à ces défaillances, s'expriment généralement sur deux versants :

- un versant actif : turbulence, violence, domination ;
- un versant passif : inhibition, dépendance.

On peut observer chez ces jeunes un sentiment de toute puissance avec l'impossibilité de perdre, un sentiment d'incapacité allant de l'auto-dépréciation à la victimisation avec une forte recherche de dépendance à l'égard de l'adulte.

L'institut de rééducation apparaît donc comme une réponse diversifiée, instaurant un cadre de travail thérapeutique. Pour ce faire, ce cadre doit permettre l'émergence d'un projet individualisé concerté entre les différents acteurs. Il s'agit essentiellement d'un travail sur l'autonomie pour un enfant en difficulté, dans un cadre nouveau.

### 2.1.3.3 Énoncé du projet

Par une prise en charge spécialisée appropriée aux difficultés affectives, familiales, scolaires et sociales des jeunes, l'objectif de l'IR est de les aider à combler leurs déficits, à mieux gérer leurs difficultés, à exister, à aménager leur situation familiale et à accéder à une plus grande autonomie personnelle.

Trois principes essentiels président à ce travail :

- la reconnaissance de la souffrance des jeunes et l'aide à l'élaboration de leur problématique ;
- la prise en compte de leurs difficultés avec l'environnement social (repérage et respect des lois, communication même conflictuelle avec les autres, relation de confiance avec l'adulte) ;

- la restauration personnelle leur permettant de découvrir leurs capacités d'apprentissage, de se remobiliser intellectuellement et d'investir un choix professionnel.

#### 2.1.3.4 L'Internat

La formule d'accueil en internat, dans la panoplie de structures existantes dans le champ du médico-social, reste un recours indispensable au regard des problématiques les plus difficiles que l'on puisse rencontrer au sein de la population. C'est un autre lieu de vie, momentanée ou durable, qui permet de répondre pour certains aux situations les plus intolérables qui imposent l'éloignement, la rupture, et pour d'autres de prendre en compte des situations de souffrance trop importante.

L'internat doit par conséquent être un lien chaleureux, protecteur, éducatif et formateur. Il doit être conçu comme un cadre agréable à vivre et sécurisant au sein duquel l'individu accueilli peut constituer ou reconstituer son existence par et avec son entourage qualifié et spécialisé, en capacité d'accompagner, d'éduquer, de soigner, de resocialiser des enfants ou adolescents gravement atteints dans leur autonomie ou personnalité. Toutefois, l'internat peut être modulé dans le temps et l'espace. Sur le plan temporel, il peut aller du semi-internat à l'accueil, y compris le week-end.

#### 2.1.3.5 L'internat modulé

Afin d'apporter des réponses souples et diversifiées aux besoins, nous serons amenés à moduler les types d'accueil en organisant un fonctionnement de type internat aménagé : accueil en journée (jeunes non hébergés) avec scolarisation dans l'institution ou hors site et prise en charge thérapeutique, internat « court » avec retours en famille en cours de semaine, en alternance avec séjours en groupe de vie. Ce processus est à mettre en place en conformité avec le projet individuel.

L'accueil de week-end a pour objectifs d'éviter les ruptures dans le processus de travail, tant au niveau du soin qu'à celui de l'action éducative, de permettre un accueil et une assistance par rapport à la famille lorsqu'il y a conflit ou lorsqu'elle est pathogène, et encore de faire vivre à certains jeunes des moments de vie quotidienne différents de ceux vécus en semaine, dans le groupe, ou en famille.

Notons que la mise en œuvre de ces processus de modulation de la formule d'accueil sera déterminée par l'équipe pluridisciplinaire dans le cadre du projet individuel, après évaluation de la demande de la famille et du jeune. Il s'agit d'une négociation et d'une réponse à une situation particulière devant être évaluée de façon périodique afin d'en vérifier les attendus de départ.

Conformément au décret n° 95-185 du 14 février 1995 relatif à la procédure de création, de transformation et d'extension des établissements et des services sociaux et médico-sociaux, et notamment à l'article 4, le dossier déposé en CROSS reprend bien les différentes rubriques énoncées à cet article, mais je n'en développerai que deux aspects :

- la prévision des différentes catégories de personnel, et l'incidence sur l'organigramme du Village Yvon Morandat,
- la proposition de budget prévisionnel.

#### 2.1.3.6 Tableau des effectifs de l'IR

L'organigramme et notamment les fractions d'ETP pour les différentes catégories des personnels est calculé en référence avec d'autres établissements de l'association, poursuivant des missions similaires.

Tableau n°5 : prévisionnel des effectifs de l'IR

Service	Fonction	ETP	Total du service	Redéploiements
<b>Direction</b>	Directeur	0,33	<b>0,66</b>	0,33
	Chef de service éducatif	0,33		
<b>Administration gestion</b>	Technicien supérieur	0,35	<b>0,85</b>	0,35
	Agent administratif	0,50		0,50
<b>Éducatif</b>	Educateurs spécialisés	3,00	<b>5,50</b>	1,00
	Moniteurs éducateurs	2,00		1,00
	Educateur technique	0,50		0,50
<b>Paramédical</b>	Psychiatre	0,33	<b>1,92</b>	
	Psychologue	0,50		
	Assistant de service social	0,10		
	Infirmière	0,33		
	Orthophoniste	0,33		
	Psychomotricien	0,33		
<b>Généralistes</b>	Surveillant de nuit	1,50	<b>3,20</b>	
	ASI ménage	1,00		1,00
	Agent d'entretien	0,10		0,10
	Cuisine	0,60		0,60
<b>Total :</b>			<b>12,13</b>	<b>5,38</b>



N.B. : 1° Une surveillance nocturne continue et spécifique à l'internat de l'IR est indispensable : couverture de 230 nuits de 22h00 à 7h00. Création de 1,50 ETP de surveillant de nuit.

2° Un agent de service intérieur (ASI) ménage est prévu à temps plein dans l'optique d'un poste de « maîtresse de maison ».

3° La prestation de cuisine est assurée par la MECS pour l'IR, il s'agit donc là du redéploiement partiel d'un poste de cuisinier.

4° Le secteur pédagogique, les enseignants relèvent de l'Inspection Académique. Le Village dispose actuellement de deux enseignants. Il faudra envisager une demande de création d'un poste supplémentaire, se décomposant comme suivant : 0,50 ETP sur l'IR et 0,50 ETP sur le SESSAD.

Les incidences des redéploiements de postes sur le fonctionnement et le budget de la MECS seront développées dans la 3<sup>ème</sup> partie.

#### 2.1.3.7 Éléments du budget

Calendrier prévisionnel de fonctionnement : 230 jours  
 Nombre de journées prévisionnelles : 3194 journées

Tableau n°6 : budget prévisionnel

Comptes	Montants en €	Commentaires
Chapitre 60	44 202€	
Chapitre 61	77 471€	dont 54 900 de location immobilière
Chapitre 62	12 169€	
Chapitre 63	40 653€	
Chapitre 64	458 381€	
Chapitre 65	12 178€	dont 11 988 de frais de siège
Chapitre 66	3 829€	Intérêts d'emprunts
Chapitre 67	0€	
Chapitre 68	7 143€	dotations aux amortissements et provisions
Chapitre 70	2 023€	avantages en nature

Tableau n°7 : calcul du tarif

Charges brutes	656 028€
Produits en atténuation	2 023€
Charges nettes	654 004€
Déficit ou excédent	0€
Majoration pour fonds de roulement	0€
Total	654 004€
<b>Montant du prix de journée proposé :</b>	<b>204,94€</b>

### Commentaires

Notons que le département projette de financer totalement les travaux relatifs à la section IR et ceux-ci sont de deux ordres :

- ✎ la restructuration d'un pavillon rétrocedé (pour le secteur médical et paramédical et le dispositif pédagogique),

- ✎ la construction d'un pavillon contigu pour :

- l'hébergement internat mixte,
- le semi-internat,
- la restauration des usagers,
- les espaces éducatifs et d'activité.

Ceci a donc deux incidences sur le budget proposé : un chapitre 61 incluant 54 900€ de location immobilière, ligne inexistante sur le budget de la MECS, et un chapitre 68 d'autant moins conséquent du fait qu'il ne prend pas en compte l'amortissement de la construction des bâtiments.

Les opérations d'équipement seront financées par un emprunt de 68 830€ dont le taux est estimé à 6% sur 10 ans. Les acquisitions sont essentiellement les équipements mobiliers et d'activité pour les deux pavillons : l'hébergement d'une part et le médical et paramédical d'autre part.

## 2.1.4 Création d'un SESSAD

### 2.1.4.1 Caractéristiques

- Nombre de places : 12 en mixité pour des enfants de 5 à 17 ans.
- Implantation : rattaché administrativement à l'IR pour la direction générale, le SESSAD occupe des locaux spécifiques sur Reims, soit dans un dispositif collectif existant (ex : immeuble commun à d'autres services médico-sociaux) mais permettant une autonomie de fonctionnement, soit par une location classique.
- Calendrier de fonctionnement : partant d'une ouverture de 230 jours, il faudra chaque année établir un calendrier réel sur l'année civile prenant en compte l'incidence des jours fériés.

### 2.1.4.2 Mission du SESSAD

Le SESSAD, tel que « commandé », doit répondre aux besoins de prise en charge d'enfants et adolescents souffrants de troubles de la conduite et du comportement pour lesquels le maintien dans le milieu ordinaire est un élément d'évolution positive, s'il est relayé par un encadrement professionnel structuré.

« Il peut être créé un service d'éducation spéciale et de soins à domicile rattaché à l'établissement ; ce service peut être également autonome. Son action est orientée selon les âges, vers :

- La prise en charge précoce pour les enfants de la naissance à six ans comportant le conseil et l'accompagnement des familles et de l'entourage familial de l'enfant, l'approfondissement du diagnostic, l'aide au développement psychomoteur initial de l'enfant, et la préparation des orientations collectives ultérieures ;
- Le soutien à l'intégration scolaire ou à l'acquisition de l'autonomie comportant l'ensemble des moyens médicaux, paramédicaux, psycho-sociaux, éducatifs et pédagogiques adaptés. »<sup>30</sup>

### 2.1.4.3 Définition de la population

Comme pour la population accueillie en IR, il n'existe pas de profil type. D'intelligence normale, ces jeunes présentent une communication déficiente, parfois une structuration de la

---

<sup>30</sup> Décret n° 89-798 du 27 octobre 1989, Annexe XXIV, article 48.

personnalité avec des éléments névrotiques. D'une manière générale, ils présentent des comportements qui troublent :

- les règles établies, les normes, la loi, l'ordre ;
- les relations et les émotions ;
- les compétences cognitives ;
- les compétences parentales (dans leur rôle de parents), celles des enseignants (dans leur mission d'apprentissage), ainsi que celles des autres professionnels.

Le SESSAD remplit ainsi une fonction de prévention, d'accompagnement, de partenariat afin d'éviter l'échec, le conflit, qui conduisent la famille, l'école et l'environnement social à un rejet massif de l'adolescent concerné.

#### 2.1.4.4 Organigramme des personnels

Là encore, les fractions d'ETP pour les différentes catégories de personnels sont calculées en référence avec deux autres services de l'association. Les calculs sont établis par rapport à 10-12 usagers accueillis.

Tableau n°8 : prévisionnel des effectifs du SESSAD

Service	Fonction	ETP	Total du service	Redéploiements
<b>Direction</b>	Directeur	0,10	<b>0,30</b>	0,10
	Chef de service éducatif	0,20		0,20
<b>Administration gestion</b>	Technicien supérieur	0,10	<b>0,20</b>	0,10
	Agent administratif	0,10		0,10
<b>Éducatif</b>	Educateurs spécialisés	1,00	<b>1,00</b>	
<b>Paramédical</b>	Psychiatre	0,20	<b>1,00</b>	
	Psychologue	0,40		
	Assistant de service social	0,		
	Orthophoniste	0,20		
	Psychomotricien	0,20		
<b>Généraux</b>	ASI ménage	0,10	<b>0,20</b>	0,10
	Agent d'entretien	0,10		0,10
	<b>Total :</b>		<b>2,70</b>	<b>0,70</b>

## Secteur pédagogique

Comme énoncé à cette rubrique dans le projet IR, il sera demandé au ministère de l'éducation nationale (via l'Inspection Académique de la Marne), la création d'un poste d'enseignement spécialisé, pour 0,50 ETP sur l'IR et 0,50 ETP sur le SESSAD.

### 2.1.4.5 Éléments du budget.

Calendrier prévisionnel de fonctionnement : 230 jours  
Nombre de journées prévisionnelles : 2 760 journées

Tableau n°9 : dotation globale

Comptes	Montants en €	Commentaires
Chapitre 60	5 170€	
Chapitre 61	13 400€	y compris location mobilière pour 7 650 € et location matériel transport pour 3 050 €
Chapitre 62	3 230€	
Chapitre 63	13 462€	
Chapitre 64	129 981€	
Chapitre 65	5 242€	
Chapitre 66	612€	intérêts d'emprunts
Chapitre 67	0€	
Chapitre 68	1 020€	dotations aux amortissements et provisions
<b>Total classe 6</b>	<b>172 117€</b>	

Ce total correspond à la dotation globale de financement pour le SESSAD, mais pour comparaison, on peut exprimer cette dotation globale en prix de revient journalier soit 62,36€

Les opérations d'équipement doivent être financées par un emprunt à hauteur de 10.200€ qui permettra d'acquérir essentiellement du mobilier (bureaux, salle d'attente, cuisine) et l'installation d'une salle de motricité. Il est prévu d'amortir ce matériel sur 10 ans. Il n'est pas question d'acheter un véhicule pour le service car la solution maintenant privilégiée au niveau de l'association est d'avoir recours à des locations avec option d'achat (LOA).

## 2.2 LE GROUPE EMERGENCE PROJET

### 2.2.1 La genèse

À mon arrivée en septembre 1997, j'ai reçu la mission de constituer un dispositif de prise en charge en journée des adolescents les plus en difficulté au regard de l'insertion scolaire et professionnelle. Depuis une quinzaine d'années, le Village s'était donné les moyens de mettre en place une activité de journée, au gré des compétences de tel ou tel éducateur, mais sans formaliser cet aspect de la prise en charge, en répondant simplement à un besoin d'occuper les inactifs en journée, pour qu'ils ne perdent pas la notion du temps, des rythmes de travail, des habitudes de lever, d'effort, etc.

Il a donc été question pour moi de donner du corps et du sens à cet aspect de la prise en charge, de ne plus simplement placer l'adolescent dans une activité occupationnelle, mais dans un processus de formation, d'amener le jeune à devenir acteur de sa trajectoire, de sa progression. En septembre 1997, sur un effectif de 35 jeunes accueillis, cinq relevaient du dispositif appelé groupe émergence projet : le GEP. Ce dispositif n'accueillait alors que des jeunes de plus de 16 ans, et à ce titre n'étant plus en obligation scolaire, mais qui étaient en rupture soit de leur scolarité, soit d'un apprentissage. Ces jeunes pouvaient être soit présents dans l'établissement depuis quelque temps, soit nouvellement admis à la rentrée de septembre.

Le groupe que je mets alors en place s'appuie sur trois supports.

✎ La classe interne : un des deux instituteurs détachés de l'éducation nationale va se consacrer exclusivement à une remédiation scolaire permettant au jeune de faire le point sur ses acquis, ses lacunes, pour lui proposer un programme individuel tenant compte des minima requis dont il a besoin pour accéder à tel ou tel niveau de formation.

✎ Les ateliers de découverte des métiers du bâtiment : l'éducateur technique propose des chantiers de découverte à l'interne en : peinture, électricité, maçonnerie, plomberie, menuiserie. Certains locaux de l'établissement ayant besoin de rénovation servent ainsi de chantiers-école.

✎ Les stages de découverte et d'intégration professionnelle : ils se déroulent en entreprise, d'une durée de quinze jours pour les stages de découverte, découverte des métiers, mais aussi du monde de l'entreprise en tant que telle ; la durée peut en être prolongée quand il s'agit pour un jeune de confirmer son choix professionnel, de faire aussi ses preuves avant l'éventuelle signature d'un contrat d'apprentissage.

Ces stages sont mis en place par un éducateur spécialisé, éducateur pivot du GEP, chargé d'en coordonner les activités, d'assurer l'élaboration du projet individualisé de chaque jeune et son suivi, de construire les emplois du temps hebdomadaire de ces derniers en fonction des besoins d'alternance entre classe interne, ateliers de découverte, stages extérieurs, d'assurer enfin la liaison avec l'éducateur référent du jeune au niveau de l'internat. Au démarrage, et dans une certaine urgence, ce dispositif s'est mis en place avec des moyens redéployés de l'internat vers le GEP : moyens en termes de personnel notamment pour l'éducateur pivot, et en termes de locaux pour mettre des ateliers à disposition de l'éducateur technique et une classe destinée à l'instituteur.

### **2.2.2 Deux exemples :**

Pour rendre plus concret le fonctionnement de ce dispositif, je m'appuierai sur deux exemples, deux trajectoires d'adolescents fréquentant le GEP, sur l'année scolaire 1997/1998. Là aussi les prénoms ont été modifiés.

Nicolas est arrivé au Village, en novembre 1996. Il est confié à l'aide sociale à l'enfance depuis sa plus tendre enfance. De famille d'accueil en établissement, il arrive au Village en situation d'échec scolaire, ne maîtrise que très difficilement lecture et écriture, n'a pas de projet professionnel arrêté.

Daniel, suite à une mise en examen décidée par le juge des enfants, en raison d'une attirance prononcée envers les « boosters » que sa mère ne peut lui offrir, est confié à l'ASE en septembre 1997 et admis au Village dans la foulée. À l'inverse de Nicolas, c'est, à 17 ans, son premier placement en établissement et il a quitté l'école un an plus tôt avec un niveau de 3<sup>ème</sup> générale. Tous les deux intègrent donc le GEP à la rentrée de septembre 1997. Les projets ne se déclinent alors pas de la même manière pour l'un et l'autre, même s'ils se rejoignent par la suite.

Pour Nicolas, il s'agit en priorité de lui faire dépasser son blocage face à la lecture et à l'écriture pour lui permettre d'affronter des stages de découverte professionnelle dans les meilleures conditions possibles, d'autant que par ailleurs, il est travailleur, appliqué et ponctuel.

Pour Daniel, il faut avant tout qu'il reprenne des habitudes de travail, des rythmes de vie adaptés, après une année d'inactivité. Au regard de sa scolarité, il suffit de maintenir en l'état ses acquis pour lui permettre de mener à bien son projet professionnel quand il sera déterminé.

Après plusieurs tentatives de stages en mécanique pour Daniel, qui ne se sont pas révélés concluants : un vol de pièces de boosters, de l'arrogance de sa part, deux stages sont mis en place dans une grande surface rémoise : l'un en pâtisserie, et l'autre en boulangerie. Nicolas et Daniel se stabilisent dans ce lieu de stage qui débute en février. Le métier qu'ils découvrent dans un premier temps leur plaît, d'autant que les horaires de travail dans ces métiers particuliers sont beaucoup moins contraignants en grande surface que chez les artisans : embauche à 6h30 le matin, pas de travail le dimanche.

À l'issue d'un mois dans l'entreprise, le responsable du rayon propose à chacun de poursuivre ce stage jusqu'en juin avec signature d'un apprentissage à la clef à compter du 1<sup>er</sup> juillet. L'éducateur pivot négocie alors avec le responsable une adaptation des horaires en fonction des besoins de chacun des deux jeunes :

- pour Daniel, poursuite du travail avec l'instituteur à raison d'une demi-journée par semaine, pour maintenir les acquis et travailler les contenus en fonction de l'orientation professionnelle ;

- pour Nicolas, qui devra pour entrer en apprentissage, satisfaire à un contrôle des connaissances avant son admission au centre de formation des apprentis (CFA), il est indispensable qu'il suive la classe interne deux journées pleines par semaine.

C'est bien cette adaptation, cette déclinaison individuelle du projet, la mise en adéquation des réponses apportées avec les besoins repérés du jeune, qui est l'essence même du GEP. Ce sera en l'occurrence facteur de réussite pour Nicolas et Daniel. Et pour conclure avec cette amorce de pôle d'activité de jour, il convient de faire deux remarques :

- ✎ l'objet du GEP est bien d'amorcer une remédiation scolaire ou professionnelle. Il n'a pas vocation à dispenser à l'interne une formation qualifiante, mais à réorienter dès que possible le jeune vers un dispositif de formation de droit commun ;

- ✎ la durée de passage dans le groupe émergence est donc tout à fait variable. Pour Daniel et Nicolas, cela correspond à une année scolaire. Pour d'autres, cela peut être une pause entre deux orientations, et se réduire à un trimestre, voire même à six semaines.

### **2.2.3 Un 1<sup>er</sup> bilan**

De 1997 à 2002, ce groupe a évolué pour en arriver à un dispositif indépendant, à part entière. En effet, fort des résultats intéressants obtenus grâce à cette mobilisation de moyens autour du jeune, les circonscriptions de la solidarité départementale (CSD) nous ont de plus en plus sollicités pour accueillir des adolescents en rupture.



Nous n'avions pas non plus imaginé intégrer dans le GEP des jeunes de moins de 16 ans, en obligation scolaire, dans la crainte de voir d'autres de nos pensionnaires, poursuivant une scolarité des plus fragiles, mettre tout en œuvre pour se faire exclure de l'institution éducation nationale et intégrer le GEP dont ils avaient une image à priori moins contraignante. Mais il nous a fallu aussi faire face à une arrivée massive de jeunes de 12 à 14 ans en rupture scolaire, avec parfois derrière eux une année d'absentéisme scolaire, de jeunes déroutés et déroutants qui ne peuvent plus avoir leur place au sein d'une classe même dans des sections d'éducation adaptée, de jeunes à problématiques complexes, gravement perturbés sur le plan psychoaffectif, présentant souvent même des troubles du comportement et de la conduite (ceux-là même pour qui l'IR serait la solution la mieux adaptée) et pour lesquels un des déterminants de leur placement est l'échec scolaire répétitif.

Face à ces constats et aux évolutions qui en ont découlé, il convient de faire un premier bilan et de préciser les perspectives d'évolution. Je me réfère ici au bilan que j'ai fait en juin 2002, pour l'année scolaire 2001/2002 :

- 41 garçons ont été accueillis, avec comme fait marquant l'augmentation de la part des moins de 15 ans, 7 jeunes, qui à eux seuls ont constitué l'effectif de la classe rendant d'autant plus difficile l'adhésion, la participation des plus âgés à cette classe.

- 7 ont intégré un CIPPA (cycle d'intégration pré-professionnelle spécialisé en français, langue étrangère et en alphabétisation) et y sont restés l'année entière, mais avec le besoin d'un soutien et d'un accompagnement important, de la part de l'éducateur pivot et des équipes d'internat.

- 10 ont quitté l'établissement en cours d'année pour un retour en famille d'accueil, une réorientation ou une main levée de placement.

- 1 a poursuivi son parcours dans le cadre du service Claire Morandat en contrat jeune majeur, à sa majorité.

- 10 ont été inscrits dans différents collèges rémois, mais 5 d'entre eux ne sont pas allés jusqu'à la fin de l'année scolaire et ont réintégré le GEP.

- 1, par le biais du fonds social européen et d'une collaboration avec les ateliers pédagogiques de la Sauvegarde, a intégré leur restaurant d'application.

- 7 ont fréquenté la classe interne, les moins de 15 ans déjà évoqués plus haut, pour lesquels une intégration en collège n'est pas possible actuellement.

- 5 auraient dû être au GEP, mais refusent d'intégrer le dispositif en l'état, n'adhérant ni à la classe dans sa configuration actuelle, ni aux activités actuellement déclinées en atelier.

Par ailleurs, 52 stages en entreprise ont été effectués, la majorité d'entre eux par les garçons en CIPPA. Pour ces derniers, les orientations en fin d'année se déclinent comme suit :

- 1 orientation en apprentissage maçonnerie.
- 2 orientations en LEP.
- 1 orientation en 3<sup>ème</sup> technologique.
- 2 doivent repasser en commission d'orientation.
- 1 retour au GEP.

Au delà de ces constats chiffrés, je peux faire les remarques suivantes :

- la classe interne qui accueillait également les années précédentes les garçons en rupture de stage ou de contrat, voire même les jeunes sanctionnés par une exclusion temporaire de l'éducation nationale, n'a pu répondre à cette mission pour les raisons évoquées plus haut ;

- l'atelier, qui ne dispose plus de locaux spécifiques pour des raisons de sécurité, a mal fonctionné cette année. Il faut arriver à diversifier la palette des activités de préformation professionnelles proposées.

Ces deux remarques sont en partie causes de « l'inactivité » constatée des cinq garçons qui se sont inscrits dans le refus d'intégrer le GEP. Mais ce ne sont pas les seules raisons ; pour certains, ils s'engagent dans un aléatoire bras de fer avec le juge pour enfants : « Tant que je serai placé, je ne ferai rien, au contraire même. »

## **2.2.4 Perspectives pour le GEP.**

### **2.2.4.1 La classe :**

Deux classes doivent fonctionner.

- ✎ Une classe pour les moins de 15 ans qui demeurent dans l'obligation scolaire, avec alternance d'activités ouvertes sur l'extérieur, tel que cela a été testé durant le 1<sup>er</sup> semestre 2002, club informatique en centre social, bibliothèque municipale. Ces activités doivent être développées, les demandes des jeunes vont vers des activités sportives, de la cuisine. La particularité de ces activités réside dans le fait qu'elles se pratiquent individuellement par intégration au sein d'un groupe d'adultes, ce qui leur permet d'avoir un

regard sur l'adulte, autre que celui de leur propre milieu, autre que celui qu'ils portent sur l'éducateur.

✳ Une deuxième classe doit répondre aux besoins des autres garçons :

- aux nouveaux arrivants en attente d'intégration en scolarité extérieure,
- aux plus de 15 ans, déjà en recherche d'une orientation professionnelle, pour une ébauche de leur projet,
- aux exclus temporaires des collèges, des stages.

Cette classe fonctionne en alternance avec le ou les ateliers et les entreprises extérieures. Dans cette classe, il est fondamental de maintenir un minimum d'heures de français et de mathématiques car la plupart des adolescents qui y passent, veulent s'orienter vers un certificat d'aptitude professionnel (CAP). Par expérience, au fil des années, il apparaît maintenant que ces jeunes sont en capacité de suivre sans trop de difficultés l'apprentissage professionnel chez l'employeur, mais n'arrivent pas à suivre en CFA, où, par semaine de regroupement, il y a 10 heures de mathématiques et français. À ce sujet, j'ai d'ailleurs mis en place, en partenariat avec un des centres de formation de Reims, des mini-stages de trois jours de découverte du CFA, pour que le jeune puisse réaliser, de l'intérieur, ce qu'il en est réellement de la partie théorique de l'apprentissage.

#### 2.2.4.2 L'atelier :

Deux ateliers distincts doivent aussi être proposés aux adolescents.

✳ Un atelier de préformation aux métiers du bâtiment.

En fonction des niveaux de compétence des jeunes accueillis, en fonction de la réalité du marché de l'emploi, il y a des créneaux d'insertion en maçonnerie, peinture, menuiserie, plomberie et occasionnellement électricité. Nous ne rencontrons pas de difficultés à trouver un apprentissage en maçonnerie, en peinture, pour un jeune courageux et motivé. Cet atelier doit alterner chantiers de rénovation, apprentissage en cabine de techniques de base, production de petits objets comme du petit mobilier qu'ils peuvent ensuite conserver (table de chevet, meuble TV, table basse, etc.)

✳ Un atelier d'initiation à la mécanique automobile, à la carrosserie.

Beaucoup des jeunes accueillis ont une appétence particulière pour la mécanique auto ou moto. Même si ceux-ci n'ont pas le niveau scolaire requis pour poursuivre une formation

qualifiante dans cette branche professionnelle, il est toujours intéressant d'utiliser ce support pour les repositionner dans une dynamique positive. Il y serait possible de :

- travailler sur un banc moteur, aborder les premières notions de moteur essence et diesel ;
- réparer et entretenir un véhicule de l'établissement qui est actuellement totalement amorti depuis 2001, et qui doit être remplacé en 2003 ;
- apprendre les bases de la carrosserie, de la peinture automobile.

Le maître mot des deux ateliers doit être « diversité ». Diversité pour que chaque jeune retrouve le goût de faire. L'atelier doit être le lieu où, dans un premier temps, le jeune est revalorisé sur ses acquis. Il faut lui redonner confiance en lui-même, à travers ce qu'il sait faire. Viendront ensuite le moyen et le long terme, où le garçon devra affiner ses connaissances, travailler les gestes techniques pour être en capacité d'aller se confronter à un employeur extérieur. Avant d'en arriver là divers paliers sont à franchir. Il ne peut y avoir d'apprentissage sans reprendre confiance en soi, sans avoir une image positive de soi-même. Il ne peut y avoir d'apprentissage extérieur s'il n'y a pas de respect ; respect de l'autre d'abord, de l'ouvrier, de l'artisan, du client, du patron, mais aussi respect des lois et règlements, respect des règles de sécurité, des consignes d'utilisation des machines. Il s'agit donc que l'atelier concrétise la mise en œuvre d'une pédagogie de la réussite en rendant tangible et visualisable l'acquisition des gestes techniques, de pratiques professionnelles et de compétences variées.

#### 2.2.4.3 La nécessaire évolution.

En l'état, le dispositif émergence projet doit se démarquer de l'établissement, et ce à deux niveaux :

✎ Il faut délocaliser l'ensemble du dispositif à l'extérieur de l'établissement, ateliers et classes. D'une part, pour des raisons techniques, il faut trouver des locaux adaptés aux activités développées dans les ateliers. Et d'autre part, il est important de différencier les lieux d'hébergement et les lieux de formation. Avoir un trajet à faire, fait partie de la socialisation, de l'autonomie que l'on vise pour chaque garçon. Même si ce temps de trajet peut être le moment où certains sont susceptibles de se perdre en chemin, auquel cas il faudra mettre en place un accompagnement pendant un temps, il n'est de toute façon pas concevable de voir un adolescent présent du matin au soir, puis du soir au matin, confiné dans un même lieu, toute la semaine, voire même le week-end.

\* Il faut doter le GEP d'un budget propre. En effet, ce dispositif est finalement distinct de la prise en charge spécifique internat. L'établissement se dote là d'un nouveau service, qui répond à des besoins nouveaux. Cela présente plusieurs avantages. D'une part, l'établissement a été sollicité à plusieurs reprises - cinq demandes entre janvier et juin 2002 - pour accueillir des adolescents en semi-internat, en journée dans le cadre du GEP. Il s'agissait de jeunes dont la difficulté résidait dans l'adhésion à un projet professionnel, mais pour qui, hormis ce problème, rien ne justifiait un hébergement hors de la famille, mais aussi d'adolescents pour qui un retour en famille s'imposait, mais qui demandaient encore à être suivis le temps de la confirmation de leur projet. D'autre part, pour pouvoir instaurer un partenariat équitable avec notamment les ateliers pédagogiques de la Sauvegarde, il convient d'être en mesure de chiffrer le coup réel de la prestation.

La Sauvegarde de la Marne s'est dotée d'un dispositif assez similaire dénommé les ateliers pédagogiques d'insertion (API), autour d'un restaurant d'application où les jeunes peuvent s'initier à la cuisine ou au service, autour d'un théâtre permettant d'y faire des prestations d'acteur avec tout ce que cela comporte de travail sur soi-même, d'y aborder la fabrication des décors et de toute la partie régie, et enfin un atelier de menuiserie qui fonctionne sur projet (mobilier pour le restaurant, décors pour le théâtre...). Le Village et la Sauvegarde accueillent des adolescents ayant des profils assez similaires. Le partenariat existant déjà entre ces deux structures doit encore s'affirmer pour élargir la palette de réponses possibles à apporter aux adolescents.

## 2.2.5 Effectif prévisionnel

Tableau n°10 : effectif prévisionnel du GEP

Services	Fonction	ETP	Total du service	Redéploiements
Direction	Directeur	0,10	0,30	0,10
	Chef de service éducatif	0,20		0,20
Administration gestion	Technicien supérieur	0,10	0,20	0,10
	Agent administratif	0,10		0,10
Éducatif	Educateur pivot	1,50	3,50	
	Educateur technique	2,00		
Généraux	ASI ménage	0,10	0,10	0,10
	<b>Total</b>		<b>4,10</b>	<b>0,60</b>

## 2.2.6 Budget prévisionnel

Nombre de places :	15
Implantation :	zone urbaine
Ouverture :	230 jours
Nombre de journées prévisionnelles :	3105 journées

(En tenant compte d'un taux d'absentéisme de 10 %).

Tableau n°11 : éléments du budget

Comptes	Montants en €	Commentaires
Chapitre 60	20 400€	
Chapitre 61	53 900€	y compris location mobilière pour 36 000 € et location matériel transport pour 3 050 €
Chapitre 62	11 300€	y compris 9 000 € de repas extérieur
Chapitre 63	16 500€	
Chapitre 64	173 400€	
Chapitre 65	6 600€	
Chapitre 66	600€	intérêts d'emprunts
Chapitre 67	0€	
Chapitre 68	1 700€	dotations aux amortissements et provisions
<b>Total classe 6</b>	<b>284 400€</b>	soit un prix de journée de : <b>91,60€</b>

Après une réunion de travail entre la DDASS, la DSD et le Village, début décembre 2001, pour faire l'état des lieux de l'avancement des projets, et notamment de ce qui incombait à chacune des parties, les dossiers IR et SESSAD ont été remis à la DDASS pour dépôt en CROSS dans le courant du mois de février 2002. Un changement de l'équipe de direction du Village, une mutation du directeur de la DDASS et de l'inspectrice, risque très certainement de faire prendre du retard à ces deux dossiers.

À mon départ de l'association, en septembre 2002, les différents projets en étaient au stade suivant :

- le projet IR nécessitant de plus des investissements immobiliers de la part du conseil général, il est raisonnable de penser que, dans le meilleur des cas, la section IR au Village Yvon MORANDAT s'ouvrira au cours de l'année 2005 ;

- le projet SESSAD, beaucoup plus réduit en termes de financement, ne nécessitant que très peu d'investissement, pourrait se mettre très vite en place, l'inspectrice de la DDASS ayant annoncé avant son départ, que des places de SESSAD devaient être financées. Auquel cas le SESSAD pourrait démarrer son activité en 2003 ;

- quant au GEP, ce dispositif fonctionne déjà La séparation doit maintenant se faire. J'avais même déjà repéré, pendant l'été 2002, des locaux susceptibles de pouvoir être utilisés. Je laisse ce projet en l'état, à charge pour la nouvelle équipe de direction de le faire aboutir.

## **3 - POUR UNE AMELIORATION DE LA PRISE EN CHARGE**

### **3.1 INDIVIDUALISATION DU PROJET ET SERVICE RENDU**

L'article 7 de la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002, rénovant l'action sociale et médico-sociale, dans l'alinéa 3, précise à propos de l'usager : « une prise en charge et un accompagnement individualisé de qualité favorisent son développement, son autonomie et son insertion, adaptés à son âge et à ses besoins, respectant son consentement éclairé qui doit systématiquement être recherché lorsque la personne est apte à exprimer sa volonté et participer à la décision. À défaut, le consentement de son représentant légal doit être recherché. »

Cela induit une nouvelle façon de travailler :

« Pour nous résumer : travailler par projet personnalisé exige une réorientation radicale des méthodes de travail. Toute la problématique de l'équipe professionnelle doit graviter autour de celle du bénéficiaire et des objectifs définis pour lui, et si possible avec lui. Par conséquent, cela nécessite une implication plus grande dans les objectifs poursuivis, tant de la part des professionnels que des usagers eux-mêmes. Enfin, les équipes pluridisciplinaires doivent faire preuve d'une flexibilité suffisante pour s'adapter à chacun et adopter " des géométries éducatives variables " »<sup>31</sup>

En effet, donner la priorité au projet personnalisé relativise d'autant la notion de projet d'établissement. Ce n'est plus le jeune qui doit rentrer dans un moule, qui doit trouver sa place dans des réponses institutionnelles pré-formatées, mais le bénéficiaire accueilli qui sera encadré dans son cheminement, par une équipe pluridisciplinaire dont l'objectif principal est alors d'amener chaque adolescent à devenir le premier acteur de son devenir.

#### **3.1.1 Du temps de l'accueil ...**

Ne plus parler d'admission, comprise comme une procédure administrative, mais d'accueil, modifie déjà la perception que tous avaient du placement, le jeune et sa famille en premier chef, mais aussi les professionnels.

---

<sup>31</sup> LOUBAT J. R. *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social*. Paris : Dunod, 1997. pp 127-128.



En amont de tout accueil au Village, nous organisons une visite d'accueil, au sein de l'établissement. Elle permet une rencontre entre le jeune, sa famille, et les différents professionnels, dont nous limitons volontairement le nombre à trois personnes, non compris le référent de l'ASE qui propose le placement à l'établissement, le chef de service, le psychologue, et un représentant de l'équipe du pavillon pressenti pour accueillir le garçon. Cette limitation est motivée par le souci de pas rendre la tâche trop difficile aux parents. « Il n'est déjà pas facile pour des parents de voir son fils ou sa fille confié à des inconnus, d'étaler devant des étrangers ses difficultés, il n'est pas opportun d'ajouter à leur inquiétude le stress du nombre qui souvent renvoie non seulement à l'infériorité, mais surtout à la culpabilité et au jugement. »<sup>32</sup>

Cette première rencontre laisse une large place à l'expression du jeune en termes de souhaits et de projets. Il doit aussi y être précisé les motifs de la décision de placement, les attendus du juge pour enfants dans le cas d'une OPP. C'est avant tout un lieu de communication, d'échange et d'information, où chacun, de sa place et de sa fonction, est à l'écoute, pour au final, donner un sens à la situation du placement, favoriser une ébauche de clarification de la place du jeune dans sa famille et amorcer les bases du projet éducatif spécifique qui sera mis en œuvre.

À l'issue de ce premier temps de réunion, le jeune est accompagné par l'éducateur, sur le groupe où il va passer 24 heures, dans la mesure du possible, notamment quand le placement ne s'effectue pas en urgence. La réunion peut alors se poursuivre, si la famille souhaite pouvoir s'exprimer plus librement hors de la présence de leur enfant. Au même titre, l'accueil du jeune, pendant une journée complète, peut lui permettre de s'exprimer, sans que ses parents entendent ce qu'il peut livrer. Durant ces 24 heures, le garçon va faire connaissance avec l'établissement, rencontrer différents intervenants dont l'éducateur pivot du GEP et un des instituteurs. Ce temps d'observation réciproque permet aux différentes parties de pouvoir, encore une fois dans la mesure du possible, se prononcer sur le choix du placement. Si tel est le cas, et si la décision s'avère positive, l'accueil peut être effectif dans la semaine qui suit, notamment pour laisser au groupe émergence le temps d'organiser un programme adapté au nouvel arrivant, qui bien souvent est en situation de rupture scolaire ou professionnelle.

---

<sup>32</sup> BORGHESE C. *Faire évoluer une MECS dans ses réponses aux difficultés des enfants et adolescents en rupture*. Mémoire pour le CAFDES : ENSP, 2001. p 30.

Le jour de son entrée effective dans l'établissement nous rédigeons, le référent de l'ASE, le chef de service éducatif et le référent du jeune, un protocole d'accueil. Ce document rassemble la plupart des données évoquées au cours de la visite d'accueil et détermine, dans l'attente de la formalisation du projet personnalisé, le " qui fait quoi, quand, où, comment et pourquoi " entre la circonscription de la solidarité départementale et l'établissement. Il a pour intérêt de positionner la prise en charge de chacun dans le suivi du jeune et de sa famille. C'est à cette occasion qu'est nommé un référent du jeune au niveau du Village.

### **3.1.2 ...au projet individuel**

Cette procédure d'accueil des nouveaux arrivants s'est progressivement mise en place au fil de mes cinq années de chef de service. Mais pour arriver du protocole d'accueil au projet individuel, il aura fallu passer par différentes étapes intermédiaires, notamment par l'explicitation du projet d'établissement sous forme de prestations de service rendues à l'usager et ce, pour pouvoir dans un second temps construire un guide d'entretien reprenant en détail chaque prestation. Ce guide d'entretien permet au référent, au coordinateur du projet individuel, de recueillir dans une première phase les attentes, les besoins du jeune accueilli, avant la rédaction de son premier projet, et dans une deuxième étape, de recenser les résultats produits par les actions mises en œuvre pour répondre aux besoins énoncés.

Légitimé par la formation CAFDES en cours, j'ai donc enclenché ce travail avec l'équipe éducative. À partir de septembre 2001, nous nous sommes donc consacrés à l'énoncé des prestations fournies par l'établissement, ou pour être plus précis, l'énoncé des prestations que le Village sera en mesure d'offrir. Ce distinguo permet non pas de se figer sur une photo, sur un instantané, mais de se positionner dans une dynamique de changement, ce vers quoi l'établissement doit tendre. Il en ressort alors :

- ✎ assurer la protection et la sécurité des adolescents,
- ✎ favoriser l'apprentissage de l'autonomie et de la citoyenneté,
- ✎ offrir une prestation hôtelière de qualité,
- ‡ accompagner le jeune dans son projet personnel de formation,
- assurer un suivi médical et psychologique si nécessaire,
- ⚡ inciter à la pratique d'activités sportives culturelles, de loisirs, en interne ou à l'extérieur.

Une première remarque devient alors évidente. Le projet personnel du jeune ne se cantonne pas uniquement à la déclinaison de son projet d'orientation scolaire ou professionnelle. C'est la prise en compte de l'ensemble de ces prestations qui va permettre de définir avec le jeune son projet, dans un environnement plus global que la simple limitation à son devenir professionnel, même si dans les faits, cela reste un vecteur prioritaire de l'insertion du jeune et si l'évaluation de la réussite ou non du placement ne sera trop souvent appréciée qu'au regard de sa réussite en terme d'insertion professionnelle.

Pour cause de chômage partiel, et vu le peu de temps que nous pouvions consacrer à un travail de réflexion, tant l'internat, la présence auprès du groupe reste la priorité, il n'a pas été possible d'aller au delà dans la démarche de déclinaison de ces prestations en guide d'entretien. C'est un travail qui doit se poursuivre et qui serait sans aucun doute, plus fructueux, plus structuré, avec l'aide d'un intervenant extérieur.

Le guide d'entretien devra permettre au coordinateur du projet, comme énoncé dans la remarque faite précédemment, de ne pas oublier de domaines importants dans la vie du jeune, tout du moins ceux questionnés par sa présence dans l'établissement. Même si ce guide n'est pas encore construit, chaque éducateur référent essaie d'ores et déjà d'intégrer les premiers résultats du travail enclenché, dans sa pratique et dans les entretiens qu'il a régulièrement avec les adolescents.

Cela aura permis, au cours du premier semestre de l'année 2002, d'élaborer des projets individuels plus étoffés pour les nouveaux arrivants, ne se cantonnant pas à la seule insertion professionnelle, mais tenant compte aussi du versant de l'insertion sociale, comme décrit par Jean-Pierre BOUTINET : « Le projet d'insertion était conçu jusqu'à une période récente sur le mode de la seule insertion professionnelle ; cette dernière se double désormais d'une insertion sociale qui peut en fonction des itinéraires, précéder ou suivre celle-là »<sup>33</sup>. Et de ce fait, les observations recueillies, les démarches constatées pendant cinq années corroborent bien les propos du même auteur : « certains projets vont se préciser à partir du rejet des projets ébauchés antérieurement, d'autres projets chercheront à positiver d'emblée telle ou telle opportunité ; d'autres encore procéderont par tâtonnements avec un nombre important d'essais et d'erreurs au préalable avant que ne soit opéré le choix définitif... »<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> BOUTINET J. P. *Psychologie des conduites à projet*. 3<sup>ème</sup> édition corrigée. Paris : PUF, 1999. p 39.

<sup>34</sup> BOUTINET J. P. *Psychologie des conduites à projet*. 3<sup>ème</sup> édition corrigée. Paris : PUF, 1999. p 39.

### 3.1.3 L'importance de la famille

« En effet, caractériser les pratiques des maisons d'enfants en termes de suppléance permet une redéfinition de la mission des établissements, du cadre et des limites de cette mission et ouvre des perspectives nouvelles de co-éducation avec des parents provisoirement ou durablement en difficulté pour occuper une position parentale. »<sup>35</sup>

Ceci est tout aussi clairement exprimé dans le rapport de Claude ROMÉO : « Reconnaître et conforter la place des parents le plus en avant possible et dans le respect du principe du contradictoire, c'est-à-dire, dans le cas notamment où un accueil hors du domicile familial est envisagé, en améliorant l'information et l'audition des familles dans la phase judiciaire et au-delà en associant étroitement les parents à la réalisation et au réajustement du projet éducatif de leur(s) enfant(s), dans le cadre d'une démarche co-éducative, apparaît comme une condition *sine qua non* de l'évolution des relations entre les familles et les professionnels. »<sup>36</sup>

Ces « nouveaux projets » individuels tiennent compte des aspirations, des attentes exprimées par les familles. C'est là un deuxième point d'importance, une modification en profondeur des habitudes de travail de toute une équipe, de toute une institution.

Le conseil général de la Marne ayant opté pour la polyvalence intégrale comme mode d'organisation des circonscriptions, « parce qu'il n'est plus pensable que des familles mobilisent quinze à vingt travailleurs sociaux, comme c'est parfois le cas »<sup>37</sup>, les relations avec les familles étaient devenues le domaine réservé des référents de l'ASE pour les garçons accueillis au Village. Cet état de fait, constaté à ma prise de fonction, semblait être alors la résultante de quelques frictions passées entre éducateurs de l'établissement et référents de l'ASE. Mon souci aura été alors de permettre à l'établissement de retrouver sa place dans l'interaction qu'il a vis-à-vis de la famille. En effet, les parents, en dépit des difficultés qu'ils peuvent rencontrer dans l'éducation de leurs enfants, gardent leurs droits

---

<sup>35</sup> BATIFOULIER F. Internats éducatifs : l'impasse de la logique substitutive. Actualités Sociales Hebdomadaires. 14 avril 2000 [CD-Rom de l'action sociale. ASH éd. 2001].

<sup>36</sup> ROMEO C. *L'évolution des relations parents-enfants-professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance*. [en ligne]. Paris : Ministère délégué à la famille, à l'enfance et aux personnes handicapées, 2001 [novembre 2001]. Disponible sur Internet : <<http://www.social.gouv.fr>>. p 41.

<sup>37</sup> LOUBAT J. R. *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social*. Paris : Dunod, 1997. p 18.

parentaux sur leurs enfants, sauf en cas d'enfants pupilles, lorsque la tutelle est déferée au service de l'ASE, ou lorsqu'une délégation de l'autorité parentale a été prononcée.

Et, si l'on veut que le placement, - même si « ce terme a une connotation très administrative, contre lequel s'insurge Pierre VERDIER, faisant valoir qu'on place un objet pas un enfant »<sup>38</sup>, - ait une chance de réussite, donc un terme, avec un retour en famille, à préparer, à anticiper, il faut nécessairement que la famille soit associée, partie prenante du placement de leur enfant. À ce titre, l'aide sociale à l'enfance et l'établissement travaillent alors en partenaires et non en concurrents. Le référent de l'établissement et celui de l'ASE échangent en confiance et en transparence et ne jugent pas de manière négative les difficultés rencontrées par l'un ou l'autre dans la part de travail qui lui incombe. À chaque fois que j'ai perçu des divergences de point de vue, des tensions s'installer, j'ai systématiquement provoqué, de concert avec le responsable de circonscription concerné, une réunion pour éviter une cristallisation des relations entre référent de l'ASE et éducateur de l'établissement.

Quand il en a été besoin ces réunions, globalement assez rares, ont permis de constater que :

- les informations n'avaient pas été toutes partagées, ce qui amenait des divergences d'appréciation ;
- les parents jouaient parfois un double jeu, en cherchant précisément à opposer l'ASE et l'établissement ;
- certains référents A.S.E, nouveaux dans la profession, imaginaient que l'établissement était en mesure de solutionner toutes les difficultés, les déviances du jeune accueilli.

Le placement, considéré comme une période de suppléance familiale, notion définie par Paul DURNING en 1986 comme : « l'action auprès d'un mineur visant à assurer les tâches d'éducation et d'élevage habituellement effectuées par les familles, mises en œuvre partiellement ou totalement hors du milieu familial dans une organisation résidentielle »<sup>39</sup> ne peut maintenant n'avoir de sens que si : « s'y ajoutent de manière indissociable des formes variables d'action d'accompagnement et de soutien en milieu familial, importantes pour

---

<sup>38</sup> VERDIER P. *L'enfant en miettes*. Privat, 1992 ; cité par FABLET D. L'internat spécialisé : évolution et innovations. *Communautés éducatives*, décembre 1998, n°105, pp10-16.

<sup>39</sup> DURNING P. *Éducation et suppléance familiale en internat. Psychosociologie de l'internat spécialisé*. Paris : CTNERHI (diff. PUF), 1986. p 102.

préparer le placement de l'enfant, durant le placement même pour préparer le retour en famille, puis après le retour pour étayer celui-ci. »<sup>40</sup>

En dernier lieu, je dirai qu'il est maintenant indispensable que les familles soient, elles aussi, actrices du placement, d'autant que le projet de décret relatif au conseil de la vie sociale et aux formes de participation instituées à l'article L 311-6 du code de l'action sociale et des familles, par l'article 10 de la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 leur attribue une large place, avec la majorité des sièges réservés aux bénéficiaires, à leurs familles ou à leurs représentants légaux.

La diversification des interventions éducatives au regard des possibilités d'insertion professionnelle, associée à une démarche de projet prenant en compte l'individu dans sa dimension globale, sociale, rattaché à sa famille, même s'il en est provisoirement déplacé par ordonnance du juge pour enfants, permet d'améliorer la qualité du service rendu à l'usager. Il ne s'agit là que d'une partie du chemin à parcourir pour que l'établissement soit conforme aux exigences de la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002. D'autres chantiers sont à mener : élaboration d'un livret d'accueil, réécriture d'un nouveau projet d'établissement, d'un règlement de fonctionnement, conformes aux décrets à paraître, constitution d'une instance de participation à la vie sociale, production d'un document individuel de prise en charge. Il n'est de plus pas question de produire ces documents, ces outils, dans le secret d'un bureau directorial, mais bien d'y associer l'ensemble des personnels, pour les faire participer, intégrer et adhérer aux modifications inévitables qui en découleront dans leur quotidien, dans leur pratique professionnelle.

« La pédagogie et les pratiques éducatives mises en œuvre dans les établissements ont pour but de réconcilier le jeune avec lui-même, d'atténuer et de corriger les conséquences des déstructurations familiales, d'aider les adolescents à forger leur personnalité, à se former et à rechercher un emploi pour qu'ils échappent à la précarité économique et à la délinquance qui en résultent trop souvent. »<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> FABLET D. suppléance familiale : un domaine spécifique d'interventions socio-éducatives. *Les sciences de l'éducation. Pour l'ère nouvelle*. avril 2000, n°33. pp109-134.

<sup>41</sup> Extrait de *la charte de l'alefpa*, adoptée par la 34<sup>ème</sup> assemblée générale du 16 mai 1996.

## **3.2 LA CAPACITE D'ADAPTATION DES PERSONNELS**

### **3.2.1 Des possibilités de redéploiement**

À l'origine du GEP, en 1997, le poste d'éducateur pivot était pourvu par redéploiement de l'internat. Le choix avait été fait de nommer à ce poste de coordinateur un éducateur pour un an. Les personnels intéressés devaient proposer un projet par rapport à la spécificité du poste. Le choix fait alors, était de privilégier l'alternance, d'autant que les motivations des candidats étaient doubles : d'une part, un réel intérêt pour ce poste, dont le travail diffère du quotidien de l'internat, mais d'autre part, un souhait de s'échapper un temps des rythmes de l'internat, « de l'anomalie des rythmes de travail » selon l'expression de la convention collective de 1966.

Ce système a fonctionné deux années, de façon satisfaisante et pour les jeunes et pour les deux éducateurs qui avaient assuré cette mission, jusqu'au retour d'un éducateur, absent pour longue maladie, réintégrant l'établissement avec un statut de travailleur handicapé. Le seul poste sur lequel il était possible de positionner cette personne était celui d'éducateur pivot ; ceci venait de fait condamner la possibilité de faire jouer l'alternance sur ce poste. Cela n'aura pas été sans provoquer quelques désillusions compréhensibles au niveau de certains éducateurs, mais néanmoins, la solidarité à l'égard d'un collègue, par ailleurs reconnu comme compétent, a été privilégiée. Depuis maintenant trois ans, cette personne remplit pleinement son rôle de coordinateur des différents intervenants du dispositif et de révélateur des projets encore opaques des adolescents fréquentant le dispositif.

La croissance conjuguée du groupe émergence : 0,5 ETP d'éducateur pivot à pouvoir, 1 ETP d'éducateur technique ou spécialisé en complément, l'ouverture du SESSAD : 1 ou 1,5 ETP d'éducateur spécialisé, permettront à d'autres personnels de sortir du quotidien usant, que peut devenir l'internat. Il y a donc là des opportunités de mobilité professionnelle à saisir pour certains, en fonction des compétences qu'ils sauront mettre en avant pour s'adapter à de nouvelles missions. Remarquons au passage que cette mobilité, qui n'impose pas de mobilité personnelle ou familiale, peut être l'opportunité à saisir, le terme d'opportunité étant entendu dans le sens que BOUTINET en donne : « un

environnement trop rigide, trop coercitif sera peu à même de libérer des disponibilités et donc de favoriser la saisie d'opportunités. »<sup>42</sup>

L'IR, à plus long terme, pourra aussi être une possibilité de diversification, même si les personnels intéressés subiront toujours l'arythmie de l'internat, mais alors seulement 230 jours par an et non pas 365.

### **3.2.2 Une approche éducative en devenir**

Concrètement, j'avais déjà reçu avant mon départ deux candidatures déclarées pour différents postes : un éducateur spécialisé, féru de mécanique auto, qui avait été un des deux pivots du GEP en ses débuts, se positionne pour le poste d'éducateur technique en mécanique ; une éducatrice spécialisée qui vient de terminer la passerelle entre ME et ES, en juin 2002, n'a probablement pas choisi par hasard son terrain de stage en SESSAD et pose des jalons dans l'éventualité d'une création de service.

Cette mobilité ne concerne pas que les personnels éducatifs. Historiquement, chaque pavillon disposait d'un personnel des services généraux chargé du linge et de l'entretien. Des cinq personnes de cette époque révolue, et après un départ en retraite, quatre « lingères » sont donc encore en fonction pour trois pavillons. Sur ces quatre personnes, deux d'entre elles seraient tout à fait disposées à venir renforcer l'équipe éducative, dans une fonction de maîtresse de maison.

Au delà de ces possibilités de mobilité, ce qui semble important pour les personnels, c'est l'orientation nouvelle prise par l'établissement dans son approche éducative, et c'est en cela aussi que réside sa potentialité à faire face à l'usure professionnelle. En effet, la mobilisation d'une équipe, de tout un personnel autour de valeurs, pas toutes innovantes, mais nouvelles pour l'institution, comme l'accompagnement des familles, la prise en compte des souhaits des usagers, l'implication dans de nouveaux projets, sont autant de facteurs de remobilisation d'un personnel parfois enclin à la « routinisation » de son travail, au risque d'en arriver à une situation dégradée : « la prise en charge peut se figer dans des actes de « gardiennage » ou de « routine » où seuls les besoins les plus primaires seront pris en

---

<sup>42</sup> BOUTINET J. P. *Psychologie des conduites à projet*. 3<sup>ème</sup> édition corrigée. Paris : PUF, 1999. p 76.



compte, et alors inévitablement mal assurés. Les autres expressions de l'enfant et de l'adolescent seront négligées voire ignorées. »<sup>43</sup>

### 3.2.3 Les nécessaires changements

J'ai précédemment abordé les modifications d'emploi du temps qui avaient pu être réalisées pour la rentrée de septembre 2000. De pouvoir s'attaquer à ce bastion ardemment défendu par l'équipe éducative peut paraître anodin, mais est en fait très symbolique de la nécessité de changement dans laquelle se sont retrouvés les salariés, même s'ils ne sont initialement entrés dans cette dynamique que sous la contrainte d'évènements extérieurs. D'avoir modifié les habitudes de travail, le ronronnement d'un emploi du temps vieux de quinze ans aura d'un coup fait sortir les gens de la routine qui s'était installée. Renforcer la présence éducative sur les soirées, les mercredis après-midi, les week-ends en fonction ou non des retours en famille, auront été autant d'aménagements impulsés à ce moment là

Pour rechercher l'adhésion des personnels éducatifs à cette petite révolution, je leur ai proposé de travailler avec moi à l'élaboration de nouveaux horaires, à partir d'une trame préétablie avec le directeur et en rappelant à chaque fois les contraintes légales du code du travail, de l'accord de branche et de la convention collective. Les trois personnes qui ont travaillé avec moi ont pu ensuite expliquer à leurs collègues le fonctionnement technique et les règles qui avaient dirigé cette production. Je ne savais d'ailleurs pas à cette époque que nous serions amenés à modifier quatre fois l'emploi du temps entre septembre 2001 et juin 2002 ; ces modifications sont dues à la variation des taux de chômage en fonction du taux de fréquentation.

J'ai ainsi souhaité mobiliser les personnels éducatifs autour des différents chantiers à mener dans l'institution. La première démarche a consisté à informer l'équipe, à ne pas garder jalousement les enseignements et l'ouverture dont je pouvais bénéficier par le biais de la formation CAFDES.

Dans un premier temps, il était alors question du projet de réforme de la loi n°75-535 du 30 juin 1975, puis de la loi proprement dite et de ses commentaires. Je compilais régulièrement différents articles issus des ASH, de Lien Social et d'autres revues, pour faire

---

<sup>43</sup> MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ. DIRECTION DE L'ACTION SOCIALE. Prévenir, repérer et traiter les violences à l'encontre des enfants et des jeunes dans les institutions sociales et médico-sociales. Guide Méthodologique. Rennes : éd. ENSP, 2000. p 22.

état des réflexions actuelles, des interrogations du moment. Plutôt que de vouloir réformer unilatéralement, fort de mes convictions, j'ai amené les personnels à se questionner eux-mêmes sur leurs pratiques, sur leur fonctionnement de l'institution. On ne sort pas indemne de la lecture du rapport du groupe de travail sur l'internat du CSTS, de la lecture des rapports NAVES CATHALA ou ROMEO.

Toute l'équipe ne s'est pas prêtée au jeu comme par magie, mais la majorité a adhéré à cette réflexion, première étape indispensable d'un processus de changement. Il s'agissait bien dans un premier temps de ré-interroger les valeurs et les principes des différents personnels : « Toute équipe est amenée à se poser la question des principes et valeurs qui structurent les actions de ses membres. »<sup>44</sup>

À partir de là nous avons pu entamer un travail par petits groupes sur différentes pistes. Je signalerai, au passage, que ces travaux ont été sérieusement ralentis par l'application du chômage partiel. En effet, devant la réduction du temps de présence, la priorité était donnée au temps consacré auprès des jeunes, au détriment des temps de réunion, de réflexion-formation. Les différents ateliers mis en chantier sont :

- réécriture du règlement intérieur à l'intention des adolescents,
- réflexion sur les prestations offertes par l'établissement pour enclencher une démarche de réécriture de projet établissement,
- travaux préparatoires à l'élaboration du projet personnalisé.

Chaque atelier s'est constitué autour d'un cadre, d'un éducateur de chaque pavillon et d'un personnel des services généraux. Au delà du contenu même, de la production de ces ateliers, l'enjeu était aussi de mettre en œuvre une politique de gestion des ressources humaines visant à :

« dynamiser le personnel pour favoriser une adaptation permanente des compétences, une mobilité préventive de l'usure et du désengagement ;

sauvegarder et optimiser les emplois en permettant une adéquation permanente entre l'offre et les besoins des personnes accueillies ;

mettre en cohérence le projet de l'entreprise et celui du salarié. »<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> MIRAMON J. M., COUET D., PATURET J. B. *Le métier de directeur : techniques et fictions*. 2<sup>ème</sup> éd. Rennes : éd. ENSP, 2001. p 184.

<sup>45</sup> MIRAMON J. M. *Manager le changement dans l'action sociale*. Nouv. éd. Rennes : éd. ENSP, 2001. p 49

L'objectif poursuivi, et que ce mémoire tente d'explicitier, était double :

- d'une part, redonner du sens à l'action au quotidien ; réaffirmer la dimension éducative de l'Internat, la recherche constante d'insertion, d'autonomie ; montrer la capacité de l'établissement, de ses acteurs, à se mobiliser, à faire valoir au delà des qualifications de chacun, les compétences acquises avec l'expérience.

- d'autre part, et en conséquence, arriver à sortir de la crise, retrouver le plein emploi, faire en sorte que les mesures de chômage partiel cessent.

### 3.3 DE NOUVELLES PERSPECTIVES BUDGETAIRES.

#### 3.3.1 L'incidence des redéploiements sur le budget de la MECS.

Le développement de nouveaux services, guidé par le souci premier de répondre aux besoins des adolescents, permet de donner la possibilité à certains personnels d'accéder à d'autres missions, mais aussi de réduire les coûts de fonctionnement de la MECS, et tenter d'enrayer le déficit qui pèse maintenant lourdement sur le prix de journée.

En juillet 2002, le tableau de journées pour l'année en cours, était respecté : 5 287 journées réalisées pour 4 790 prévues, ce qui donne un taux d'occupation de 110 %. Partant de ce constat, je peux donc raisonnablement proposer que l'année 2003 soit en légère augmentation, et revienne à l'activité réalisée en 2001, à savoir 8 800 journées. Malgré cela le déficit de 2001, repris en 2003, augmentera le prix de journée de 16,21€. Ce n'est qu'en 2004, si l'année 2002 se termine comme prévue, qu'il n'y aura pas de déficit à reprendre.

Tableau n°12 : Incidence des redéploiements en terme d'ETP.

	MECS 2002	Redéploiement SESSAD	Redéploiement GEP	MECS 2003	Redéploiement IR	MECS 2005
<b>Direction</b>	2	0,30	0,30	1,40	0,33	1,07
<b>Administration</b>	2,25	0,20	0,20	1,85	0,85	1
<b>Éducatif</b>	12		2	10		10
<b>Généraux</b>	10,57	0,20	0,10	10,27	1,70	8,57
<b>Paramédical</b>	0,75			0,75		0,75
<b>TOTAL :</b>	27,57	0,70	2,60	24,27	2,88	21,39

Commentaires :

Grâce à un exercice quasi permanent d'explicitation du travail éducatif, en termes de capital temps, j'ai pu faire valoir que : ne se référer qu'à un ratio d'encadrement éducatif, généralement admis comme étant d'un éducateur pour trois jeunes, ne prenait en compte ni la spécificité du public accueilli, ni l'amplitude de présence éducative auprès des adolescents. Notons au passage que ce même ratio n'a pas été modifié lors du passage aux 35 heures. J'avais pu entre 1997 et 1999, maintenir la grille des personnels éducatifs malgré une réduction de la capacité d'accueil de 58 places à 40 places, faisant valoir qu'avant cette époque, nous étions alors en sous effectif d'encadrement éducatif.

Le second challenge aura été de faire accepter par la DSD l'idée que le groupe émergence projet est un service à part entière, qui a sa propre spécificité et qui ne peut être considéré comme la vocation première de l'internat. Cette réalité permet de sortir des mesures de chômage en septembre 2002, en considérant bien qu'il faut au minimum dix éducateurs à temps plein sur l'internat pour couvrir les besoins. Il n'est plus possible de raisonner sur douze personnes intervenant sur l'internat puisque le GEP mobilise alors complètement deux membres de cette équipe.

J'ai fait état, plus en amont, du souhait exprimé par deux éducateurs de changer de poste, et ce tableau n'en fait pas mention dans la mesure où il s'agit de mettre en lumière les modifications ayant une incidence sur la MECS. Si, outre les deux éducateurs qui sont maintenant pris en compte dans le budget du GEP, d'autres personnels investissent par exemple le SESSAD pour l'un et le GEP pour l'autre, il faudrait alors procéder à des embauches en proportions égales pour l'internat. Sachant que, sur les quatre personnes supposées, trois d'entre elles ont plus de 20 années d'ancienneté, cela doit être une opportunité de rajeunir les effectifs de l'internat et d'adjoindre les qualités de la jeunesse, à la sagesse issue de l'expérience ce qui ne peut qu'être bénéfique à tous.

Cela a, par ailleurs, une incidence non négligeable sur les charges salariales. « Dans le secteur médico-social, le coût des salaires est déterminant puisqu'il occupe de 55 à 85 % des budgets. C'est dire que tout choix en matière de gestion doit compter inévitablement avec cette variable. »<sup>46</sup> En effet, en me référant à la convention collective du 15 mars 1966, appliquée dans l'établissement, un éducateur spécialisé débutant en internat est au coefficient 446, alors qu'après 20 années d'ancienneté, son coefficient est passé à 698.

---

<sup>46</sup> MIRAMON J. M., COUET D., PATURET J. B. *Le métier de directeur : techniques et fictions*. 2<sup>ème</sup> éd. Rennes : éd. ENSP, 2001. p 216.

Estimant le taux de charges patronales à 55 %, et soit la valeur du point à 3,47€, la différence de coût salarial dû à l'ancienneté entre ces deux personnes, est alors de :

$$252 \text{ points} \times 12 \text{ mois} \times 3,47\text{€} + 55 \% = 16\,265\text{€}$$

Pour construire le tableau suivant, j'ai besoin de définir plusieurs paramètres :

↪ Je prends pour référence le budget prévisionnel 2002 du Village :

- charges nettes :	1 425 470€
- coût des salaires (compte 64 + partie du compte 63) :	1 148 329€
- autres coûts de fonctionnement :	277 141€

\* Le passage de 8 400 à 8 800 journées en 2003, correspond à une augmentation de 4,75 % que j'applique seulement à la rubrique autres coûts.

✦ Et même si l'IR n'ouvre ses portes qu'en 2005, je fais ici deux hypothèses :

- l'hypothèse 1 tient compte de redéploiements sur le SESSAD et le GEP qui correspondent à 0,70 et 2,60 soit 3,30 ETP en moins sur la MECS, d'où une réduction du coût des salaires de 11,97 % ;

- l'hypothèse 2 prend en plus en compte les redéploiements générés par l'IR, soit au total 6,18 ETP, pour une baisse des charges de salaires de 22,41 %.

Tableau n°13 : Incidences budgétaires.

	Prévisionnel MECS 2002	Hypothèse 1 (sans IR)	Hypothèse 2 (avec IR)
<b>Coût de fonctionnement</b>	277 141€	290 305€	290 305€
<b>Coût des salaires</b>	1 148 329€	1 010 874€	890 989€
<b>Total des charges</b>	1 425 470€	1 310 179€	1 188 294€
<b>Déficit N-2 à reprendre</b>	318 609€	142 683€	142 683€
<b>Total 2</b>	1 744 079€	1 443 862€	1 323 977€
<b>Nombre de journées prévisionnelles</b>	8 400	8 800	8 800
<b>Prix de journée prévisionnel</b>	<b>207,63€</b>	<b>164,07€</b>	<b>150,45€</b>

Commentaires :

Il est bien entendu que ces résultats ne sont que des estimations de ce que pourrait être le prix de journée 2003. D'une part, je n'ai pris en compte aucun taux directeur pour réévaluer les charges, je n'ai pas plus estimé l'incidence du GVT sur les salaires, mais ceci afin que, toutes choses égales par ailleurs, il soit possible de faire des comparaisons entre les différentes propositions. D'autre part, il ne s'agit bien que d'hypothèses, surtout en ce qui concerne la seconde, la première pouvant par contre être la réalité dès 2003. C'est du moins dans ce sens que j'aurais poursuivi mon action au sein de l'établissement.

La réduction du prix de journée prévisionnel sur 2003, est due à l'action combinée de trois facteurs bien distincts : la baisse des charges de personnel, un déficit à reprendre deux fois moindre et l'augmentation du nombre de journées prévisionnelles. Prenons pour exemple l'hypothèse la plus réaliste laissant apparaître une réduction de 43€ du prix de journée :

- 20€ découlent directement de la reprise d'un déficit moins important, dont il a pourtant été calculé qu'il représente encore 16,21€ du prix de journée 2003.
- 7€ résultent de l'augmentation du nombre de journées, entre 6 et 8€ selon la méthode de calcul.
- 16€ de baisse proviennent de la diminution de la masse salariale.

### 3.3.2 Perspectives

Ces constatations indiquent bien les pistes qu'il faut poursuivre pour parvenir ici à maîtriser l'évolution du prix de journée.

Gageons que l'amorce de redressement observée depuis le début de l'année 2002, concrétisation des changements en œuvre depuis septembre 2000, dans le but clairement énoncé d'une meilleure qualité de l'action éducative, individualisée et diversifiée, soit corollaire d'une meilleure image de l'établissement. La nécessaire communication qui doit se mettre en place, permettra de faire connaître, reconnaître l'établissement en pleine mutation, fort de nouveaux projets, s'inscrivant pleinement dans une volonté d'évolution. Et je reprendrai ici les propos de Claude NEUSCHWANDER, cités par Jean-Marie MIRAMON : « il est plus important dans la durée de modifier une réalité insatisfaisante que de réussir une communication falsifiée : la réalité finit toujours par être plus communicante que la communication. »<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> MIRAMON J. M. *Manager le changement dans l'action sociale*. Nouv. éd. Rennes : éd. ENSP, 2001. pp 60-61.

## CONCLUSION

J'aurai passé près de vingt années avec ces adolescents difficiles, parfois impossibles, mais si souvent attachants. Éducateur d'internat, directeur adjoint de centre social, chef de service éducatif en MECS, j'ai toujours été animé par le besoin de vivre avec, de faire avec. Et quand l'un ou l'autre a la chance, comme c'est le cas pour moi, d'avoir épisodiquement des nouvelles d'anciens adolescents, c'est une source de dynamisme et de motivation extraordinaire.

Quoi de plus gratifiant que de revoir celui-ci qui vient nous emprunter des skis pour partir à la montagne avec sa compagne et leur enfant, celui-là même à qui il avait fallu s'opposer un de soir de crise, un soir d'angoisse insupportable ? Comment ne pas apprécier de revoir tel autre, devenu artisan, venir nous proposer de prendre un jeune en stage avec lui, conscient qu'il est, des galères que certains d'entre eux peuvent vivre ?

Le devenir de ces jeunes, tout du moins ceux dont nous avons connaissance, n'est pas toujours aussi probant. Il arrive que ce soit les faits divers, les échos du palais ou encore les avis de décès du journal local qui nous renseignent sur la situation de tels ou tels anciens de l'établissement. Pourquoi ce qui a fonctionné avec l'un n'aura pas été efficace avec l'autre ?

J'ai toujours en mémoire l'histoire de ces trois frères accueillis au Village dans les années 80. L'aîné est aujourd'hui chef de service éducatif, le second est instituteur, quant au benjamin, il alterne cures de désintoxication et séjours en prison. C'était pourtant le plus brillant des trois. Qu'y a-t-il qui ne se soit pas bien joué pour lui, qui ait fonctionné pour ses deux frères ? Les trois ont pourtant eu les mêmes interlocuteurs en face d'eux ; comment expliquer ce qui s'est ou, a contrario, ne s'est pas passé pour ce dernier ? Son jeune âge qui le rendait plus influençable ? Sa frustration de ne pouvoir réaliser son ambition d'être footballeur ? Autant de questions qui resteront sans réponse.

Au terme de ce mémoire, tout comme après cinq années en poste de responsabilité au Village Yvon Morandat, je peux dresser un bilan globalement positif de l'évolution de la prise en charge au sein de l'établissement. Même s'il reste encore des chantiers à achever : projet individuel et projet d'établissement, et d'autres à mettre en œuvre : livret d'accueil, charte des droits et libertés de la personne, conseil de la vie sociale, la dynamique de

rénovation est lancée. C'est cette dynamique qui faisait jadis la qualité et la richesse de cet établissement, et qu'il doit retrouver pour poursuivre sa mission d'aide et de soutien auprès de ces adolescents qui, même s'ils s'en défendent, ont besoin d'être accompagnés pendant un certain temps pour sortir de l'enfermement dans lequel ils se trouvent.

D'autres questionnements doivent aussi trouver des réponses appropriées : comment rendre l'internat attrayant pour ces adolescents difficiles, impossibles, quand ils perçoivent le placement comme une contrainte ? Quel discours éducatif adopter, sur quelles valeurs s'appuyer face à ces jeunes parfois déjà bien au fait de tous les profits qu'ils peuvent tirer de l'économie souterraine, parallèle, à l'œuvre dans leurs cités ?

Ma formation initiale ne m'avait pas forcément destiné à cette orientation professionnelle. Avec un professorat d'éducation physique, une maîtrise « activités physiques et pratiques sportives des inadaptés », c'est bien par choix, que j'étais venu travailler en internat en 1982.

De plus, passer de l'internat à la fonction de chef de service éducatif dans le même établissement, même après quatre années passées en dehors de celui-ci, présente les mêmes écueils que ceux décrits par Patrick LEFÈVRE en ce qui concerne le directeur : « Être de l'intérieur rend délicat le fait d'asseoir une autorité de directeur, les acteurs internes n'acceptent en effet pas aisément qu'un des leurs devienne leur chef et ils lui feront payer parfois cher son départ du « clan » et son appartenance à une autre catégorie sociale. <sup>48</sup> »

C'est donc fort logiquement, qu'au terme de la formation CAFDES, j'ai décidé de travailler auprès d'un autre public, celui du handicap mental, pour compléter mon expérience et pour renouer avec ceux que j'avais côtoyés pendant mes différents stages de maîtrise.

Et si, dans une fonction de direction, ce n'est plus « le vivre avec, le faire avec » décliné dans le quotidien durant ces années d'internat, c'est le respect de l'individu qui est, hier comme aujourd'hui, ma priorité dans toute décision : « le respect de sa dignité, de son intégrité, de sa vie privée, de son intimité et de sa sécurité. »<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> LEFÈVRE P. *Guide de la fonction directeur d'établissement social et médico-social*. Paris : Dunod, 1999. p 127.

<sup>49</sup> Article 7, alinéa 1° de la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale



---

# Bibliographie

---

BAGLA-GOKALP L. *Sociologie des organisations*. Paris : La découverte, 1998. 123 p.

BARREYRE J. Y., BOUQUET B., CHANTREAU A. et al. *Dictionnaire critique d'action sociale*. 3<sup>ème</sup> éd. Paris : Bayard éditions, 1995. 437 p.

BOUTINET J. P. *Psychologie des conduites à projet*. 3<sup>ème</sup> édition corrigée. Paris : PUF, 1999. 128 p.

BRANDEHO D. *Usure dans l'institution*. Nouv. éd. Rennes : éd. ENSP, 2000. 170 p.

DANANCIER J. *Le projet individualisé dans l'accompagnement éducatif. Contexte, méthodes, outils*. Paris : Dunod, 1999. 196 p.

DEJOURS C. *Le facteur humain*. 2<sup>ème</sup> édition corrigée. Paris : PUF, 1999. 127 p.

JANVIER R., MATHO Y. *Mettre en œuvre le droit des usagers dans les établissements d'action sociale*. 2<sup>ème</sup> éd. Paris : Dunod, 2002. 214 p.

LEBAILLY P. *La violence des jeunes. Comprendre et prévenir*. Paris : éd. ASH, 2001. 144 p.

LEFEVRE P. *Guide de la fonction directeur d'établissement social et médico-social*. Paris : Dunod, 1999. 305 p.

LOUBAT J. R. *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social*. Paris : Dunod, 1997. 264 p.

*Mineurs délinquants et délinquances mineures. La loi et les acteurs, regards croisés*. Ivry sur Seine : ANDESI, 2000. 113 p. Plein cadre.

MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ. DIRECTION DE L'ACTION SOCIALE.  
*Prévenir, repérer et traiter les violences à l'encontre des enfants et des jeunes dans les institutions sociales et médico-sociales. Guide Méthodologique.* Rennes : éd. ENSP, 2000.  
96 p.

MIRAMON J. M., COUET D., PATURET J. B. *Le métier de directeur : techniques et fictions.*  
2<sup>ème</sup> éd. Rennes : éd. ENSP, 2001. 272 p.

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

NAVES P., CATHALA B. *Accueils provisoires et placements d'enfants et d'adolescents, des décisions qui mettent à l'épreuve le système français de protection de l'enfance et de la famille.* [en ligne]. Paris : Ministère de la justice, 2000 [avril 2001]. Disponible sur Internet :  
<<http://www.justice.gouv.fr/publicat/igsj/0600.htm>>

PERETTI J. M. *Ressources humaines et gestion des personnes.* 3<sup>ème</sup> éd. Paris : Vuibert,  
2001. 224 p.

*Responsabilités et gestion du risque. Mieux se situer pour agir.* Ivry sur Seine : ANDESI,  
2001. 143 p. Plein cadre.

ROMEO C. *L'évolution des relations parents-enfants-professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance.* [en ligne]. Paris : Ministère délégué à la famille, à l'enfance et aux personnes handicapées, 2001. [novembre 2001]. Disponible sur Internet :  
<<http://www.social.gouv.fr>>

THEVENET A. *Créer, gérer, contrôler un équipement social ou médico-social.* 3<sup>ème</sup> édition actualisée et augmentée. Paris : ESF éditeur, 1996. 486 p.

#### **Autres documents :**

Conseil Supérieur du Travail Social. *Rapport du groupe travail social et éducatif en internat.*  
Sous la présidence de Roger BELLO, octobre 1995. 93 p.

Groupement National des directeurs généraux d'Association du secteur éducatif, social et médico-social. *Diriger une association d'action sociale aujourd'hui, face à la question de l'évolution des modes d'interventions. L'exemple de l'internat.* Janvier 2001. 42 p.

*Rapport annuel du Défenseur des enfants au Président de la République et au Parlement.* [en ligne]. Année 2001 [octobre 2002]. Disponible sur Internet : <<http://www.defenseurdesenfants.fr/pdf/rapport2001.pdf>>. 208 p.

*Schéma départemental des actions en faveur de l'enfance et de la famille.* 1<sup>ère</sup> partie : *Diagnostic.* Janvier 1998. 154 p.

*Schéma départemental des actions en faveur de l'enfance et de la famille.* 2<sup>ème</sup> partie : *Analyse et préconisations.* Janvier 1998. 168 p.

---

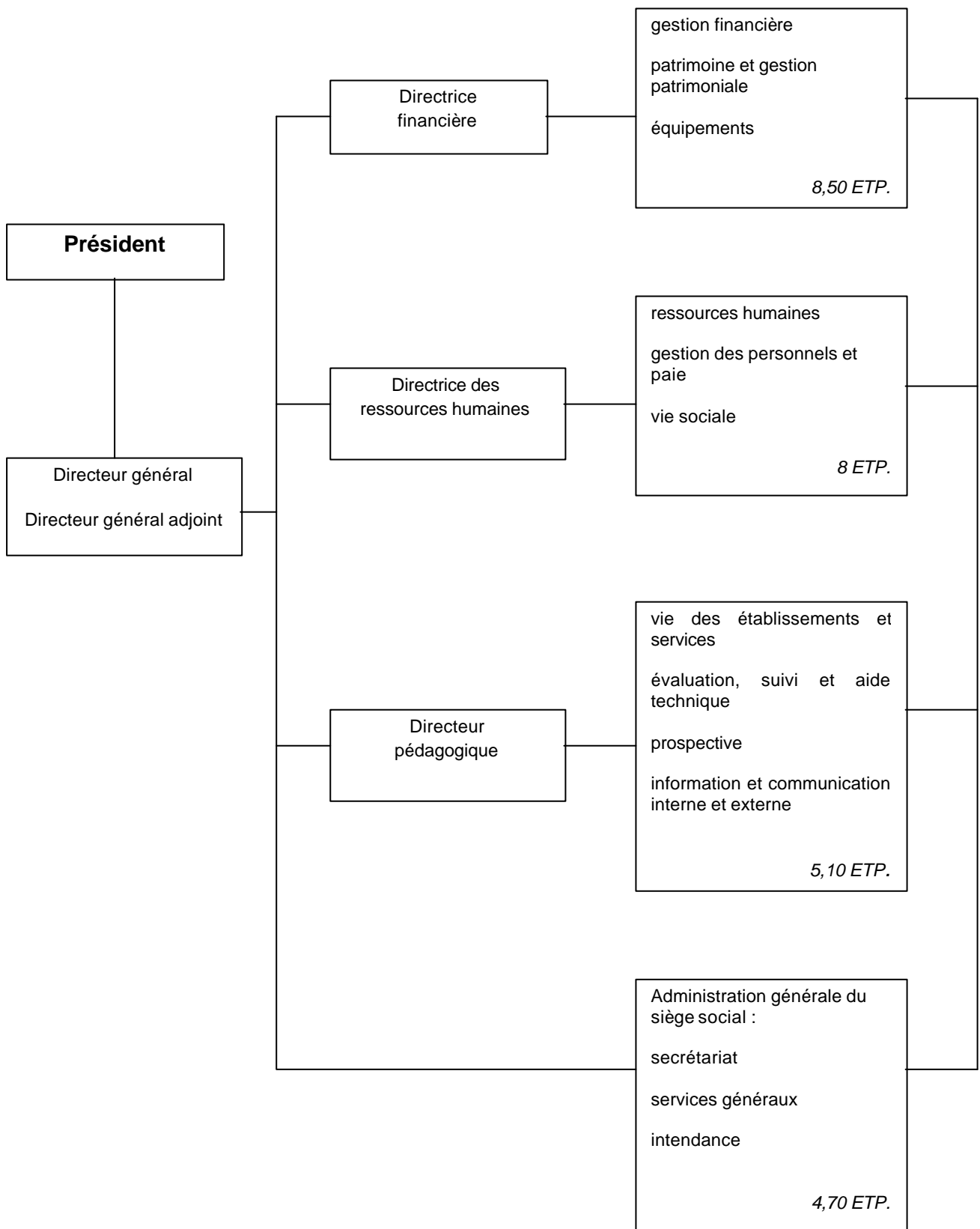
# Liste des annexes

---

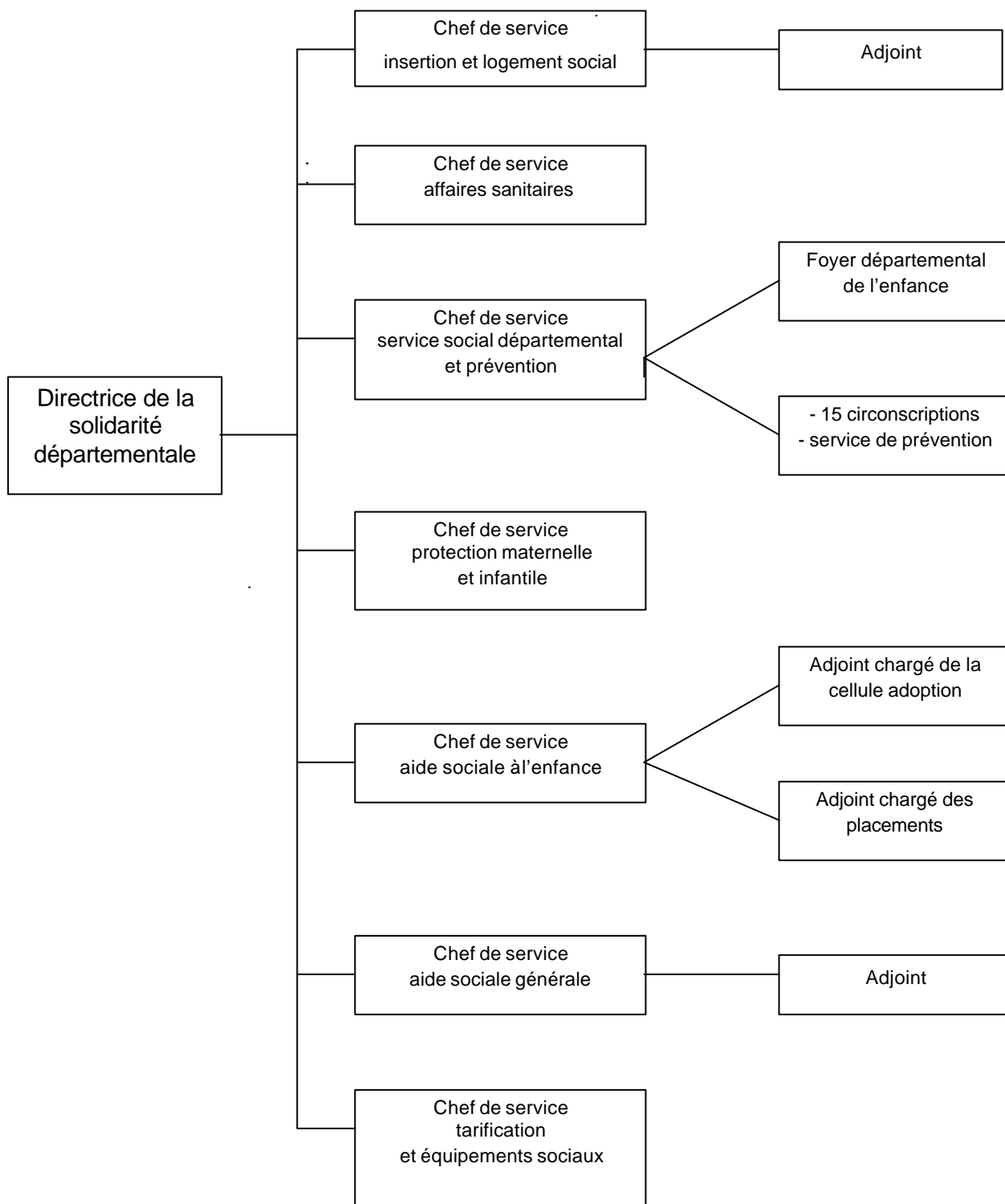
annexe 1	Organigramme du siège de l'alefpa
annexe 2	Organigramme de la DSD
annexe 3	Organigramme du Village Yvon Morandat

# Organigramme du siège de l'alefpa

Octobre 2001



Organigramme de la direction  
de la solidarité départementale de la Marne  
janvier 2002



Organigramme du Village Yvon Morandat  
au 1<sup>er</sup> janvier 2002

