



**ENSP**

ÉCOLE NATIONALE DE  
LA SANTÉ PUBLIQUE

**RENNES**

---

**CAFDES - 2003**

I.R.T.S. *Aquitaine*

*Option : Enfance*

---

**DE LA SUPPLÉANCE A L'ÉTAYAGE DES  
FONCTIONS PARENTALES, LA  
CRÉATION D'UN NOUVEAU SERVICE  
DANS UNE M.E.C.S.**

**Thierry JACOB**

---

# Sommaire

---

<b><u>INTRODUCTION</u></b> .....	7
<b><u>1 - UN CONSTAT, NOS INDICATEURS STAGNENT DANS UN CONTEXTE QUALIFIE DE FAVORABLE : UNE LECTURE CRITIQUE DE L'EXISTANT S'IMPOSE</u></b> .....	9
<b><u>1.1 NOS INDICATEURS QUALITE PRINCIPAUX STAGNENT</u></b> .....	9
<b>1.2 le contexte n'est pourtant pas defavorable</b> .....	11
<b><u>1.3 L'ARCHITECTURE DE LA MAISON D'ENFANTS</u></b> .....	13
1.3.1 Un projet d'établissement qui s'adosse à des valeurs associatives réactualisées .....	13
1.3.2 Le projet d'établissement a été bâti selon deux logiques .....	14
<b>1.3.2.1 La logique de services</b> .....	14
<b>1.3.2.2 Une approche en terme de métier de l'organisation : la suppléance familiale</b> .....	15
<b><u>1.4 DES PRESTATIONS PRINCIPALES CLAIREMENT DEFINIES, UNE PRESTATION COMPLEMENTAIRE INSUFFISAMMENT FORMALISEE, UN PROJET D'ETABLISSEMENT COMPORTANT LES PREMICES D'UNE EVOLUTION ANNONCEE</u></b> .....	17
1.4.1 L'offre de service de l'établissement .....	17
<b>1.4.1.1 Des services de bases et complémentaires</b> .....	18
<b>1.4.1.1.1 Protéger</b> .....	18
<b>1.4.1.1.2 Accueillir et héberger</b> .....	18
<b>1.4.1.1.3 Impliquer les parents</b> .....	18
<b>1.4.1.2 La méthodologie de projet : de l'offre globale de service à une prestation personnalisée</b> .....	19
<b>1.4.1.2.1 Le projet personnalisé instrument de l'opérationnalisation des orientations éducatives</b> .....	19
<b>1.4.1.2.2 L'internat modulé : une prestation qui tend à répondre à des besoins émergents</b> .....	20
<b>1.4.1.3 Une prestation complémentaire proche par nature des nouveaux besoins de l'usager insuffisamment formalisée et travaillée</b> .....	21
1.4.2 Un projet d'établissement socle d'une évolution programmée .....	23
<b>1.4.2.1 Une élaboration dans une démarche participative</b> .....	23

1.4.2.2	Une architecture technique au service de son évolution .....	24
<b>1.5</b>	<b><u>DES POLITIQUES SOCIALES QUI METTENT EN EXERGUE LES DROITS DE LA FAMILLE ET DE L'ENFANT ET QUI NOUS INVITENT A PRENDRE DES RISQUEs EDUCATIFS</u></b> .....	<b>25</b>
1.5.1	Droits de la famille, droits de l'enfant.....	25
1.5.2	Des rapports qui nous invitent à l'innovation en terme de prise de risque éducatif .....	27
1.5.2.1	<b>Le rapport Naves Cathala : « ce qui frappe la mission c'est l'absence de prise de risque éducatif »</b> .....	<b>28</b>
1.5.2.2	<b>Le rapport Roméo : faire évoluer les relations parents, enfants, professionnels</b> .....	<b>29</b>
1.5.2.3	<b>Un schéma départemental et des prescripteurs qui souhaitent voir se développer de nouvelles formes de prestations</b> .....	<b>30</b>
<b>2-</b>	<b><u>LA PARENTALITE VIENT QUESTIONNER LE TRAVAIL EN INTERNAT</u></b> .....	<b>34</b>
<b>2.1</b>	<b><u>LE SERVICE D'ADAPTATION PROGRESSIVE EN MILIEU NATUREL : UNE MESURE DE PLACEMENT QUI SE CONJUGUE DIFFEREMMENT</u></b> .....	<b>34</b>
2.1.1	Une mesure qui autorise l'hébergement du mineur dans son cadre de vie habituel .....	35
2.1.2	Historique de la réflexion et logique de mise en place.....	36
2.1.2.1	<b>Une démarche exemplaire pour proposer des réponses adaptées et individualisées</b> .....	<b>36</b>
2.1.2.2	<b>mieux distinguer et définir le rôle des décideurs et des services éducatifs pour déconstruire l'équation décision=placement=séparation</b> .....	<b>36</b>
2.1.2.3	<b>le placement cesse d'être centré sur la garde de l'enfant au profit de sa surveillance et de son éducation</b> .....	<b>37</b>
2.1.2.4	<b>Si la séparation s'avère nécessaire, le placement en lui-même ne règle rien</b> .....	<b>38</b>
2.1.2.5	<b>Pratiquement une responsabilité éducative directe en suppléance partielle aux parents</b> .....	<b>39</b>
2.1.3	Les questions soulevées par la pratique.....	40
2.1.3.1	<b>Une clarté préalable au démarrage de la mesure et permanente dans son exercice</b> .....	<b>40</b>
2.1.3.2	<b>Sa pratique confronte régulièrement à l'appréciation du risque, du danger et à la responsabilité</b> .....	<b>41</b>
2.1.3.3	<b>Les professionnels travaillent la cohérence et la continuité</b> .....	<b>42</b>

2.1.3.4	<b>Un placement à géométrie variable</b>	43
2.1.4	Quinze ans après sa mise en œuvre : constats et conclusions	44
2.1.4.1	<b>Une bonne lisibilité du S.A.P.M.N. pour la famille et pour l'enfant est nécessaire</b>	44
2.1.4.2	<b>Gérer l'intrusion dans la vie familiale</b>	44
2.1.4.3	<b>Un dispositif qui interroge</b>	44
<b>2.2</b>	<b><u>LA PARENTALITE, DES LIENS A COMPRENDRE, DES LIENS A CONSTRUIRE, DES FONCTIONS A ETAYER.</u></b>	<b>45</b>
2.2.1	Des liens à comprendre	46
2.2.1.1	<b>Parentalité et dysparentalité</b>	46
2.2.1.2	<b>La parentalité n'est pas conçue comme un modèle mais s'articule autour plusieurs axes</b>	47
2.2.2	Des liens à construire	49
2.2.2.1	<b>L'institution, lieu d'expression de la parole des enfants et des parents</b>	49
2.2.2.2	<b>L'évolution de la relation avec les parents : de la médiation à la collaboration</b>	50
2.2.2.3	<b>Des principes de communication à respecter qui sont le socle de la qualité de l'association des familles</b>	51
2.2.3	Des liens à étayer	52
<b>3 -</b>	<b><u>LE SERVICE D'ACCOMPAGNEMENT FAMILIAL ET DE VEILLE PARTAGEE (S.A.F.V.P.)</u></b>	<b>54</b>
<b>3.1</b>	<b><u>LE DIRECTEUR, PEDAGOGUE DE L'ADAPTATION</u></b>	<b>55</b>
3.1.1	Une réflexion de l'équipe de direction visant à anticiper la résistance aux changements	55
3.1.1.1	<b>Un besoin de visibilité</b>	56
3.1.1.2	<b>La reconnaissance du travail accompli ou qu'ils ont accompli</b>	56
3.1.1.3	<b>Etre à l'écoute</b>	56
3.1.1.4	<b>Arbitrer de nouveaux conflits</b>	57
3.1.1.5	<b>Une demande implicite d'équité</b>	57
3.1.2	Une élaboration menée dans la transparence	57
3.1.3	Un recrutement spécifique	58
<b>3.2</b>	<b><u>UNE DESCRIPTION PRECISE ET RIGOUREUSE DU NOUVEAU SERVICE</u></b>	<b>59</b>
3.2.1	Un service qui se situe à l'articulation d'une fonction supplétive et d'une fonction d'étayage des fonctions parentales	59
3.2.1.1	<b>Accueillir et accompagner selon un protocole modulable et évolutif : un mouvement qui sollicite voire dérange</b>	59

3.2.1.2	Protéger dans une logique de co-surveillance, de co-éducation, de co-responsabilité .....	61
3.2.1.3	Soutenir l'enfant et l'adolescent dans son parcours d'humanisation .....	62
3.2.1.4	Etayer les fonctions parentales : soutenir la pratique de la parentalité, réfléchir sur l'expérience de la parentalité.....	64
3.2.1.5	Participer à l'accompagnement scolaire et professionnel, une co-responsabilité au risque d'une complexité.....	66
3.2.1.6	Favoriser l'ancrage socioculturel, le dispositif au service d'une réconciliation avec l'environnement social .....	67
3.2.2	Des méthodologies professionnelles et des procédures institutionnelles spécifiques .....	68
3.2.2.1	Les quatre temps de la procédure d'accueil .....	68
3.2.2.2	Les trois axes du protocole de travail .....	69
3.2.2.2.1	Mesurer les réactions et accompagner les effets du mouvement entre les différents espaces .....	70
3.2.2.2.2	Recueillir la souffrance des parents, les inviter à élaborer leurs propres réponses.....	70
3.2.2.2.3	Une place de tiers dans la relation parents enfants.....	71
3.2.2.3	Des interventions qui s'élaborent en équipe .....	72
3.2.2.3.1	L'abandon progressif de la notion d'éducateur référent.....	72
3.2.2.3.2	Des principes partagés.....	73
3.2.2.3.3	Dire ce que l'ont fait, écrire ce que l'on dit .....	73
<b>3.3</b>	<b><u>LA GESTION DES EFFETS DE LA CREATION DE CETTE NOUVELLE PRESTATION</u></b> .....	<b>74</b>
3.3.1	Un calcul de prix de journée présenté en perspective d'activité.....	74
3.3.1.1	Une étude sur la tarification en fonction d'évolution possible .....	74
3.3.1.2	Renforcer l'équipe de direction et l'équipe éducative .....	76
3.3.1.3	Evaluer l'activité et la qualité des prestations.....	77
3.3.1.3.1	A court terme, une démarche de type contrôle interne .....	78
3.3.1.3.2	A moyen et long terme, capter la satisfaction .....	80
	<b><u>CONCLUSION</u></b> .....	<b>82</b>

---

## Liste des sigles utilisés

---

- **A.E.M.O.** : Action éducative en milieu ouvert
- **A.P.** : Accueil provisoire
- **C.R.E.A.H.I.** : Centre régional d'études et actions sur les handicaps et les inadaptations
- **M.E.C.S.** : Maison d'enfant à caractère social
- **O.P.P.** : Ordonnance de placement provisoire
- **S.A.F.V.P.** : Service d'accompagnement familial et de veille partagée
- **S.A.P.M.N.** : Service d'adaptation progressive en milieu naturel
- **U.R.S.S.A.F.** : Union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales

**Tous mes remerciements :**

A Nicole, Marc et Franck pour leur patience et leur soutien.

A Francis, Philippe, Noël et tout le personnel de la Maison d'Enfants Saint Vincent de Paul pour leurs compétences, leur disponibilité et leur bonne humeur.

## **INTRODUCTION**

L'ouverture du certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement social à des personnes qui ne sont pas issues du secteur me place dans une position originale et paradoxale: bâtir un écrit à partir d'une problématique repérée d'un établissement dans lequel je n'exerce aucune activité.

Si en terme d'usager le destinataire de nos prestations est différent, un directeur d'Union de Recouvrement des Cotisations de Sécurité Sociale et d'Allocations Familiales (U.R.S.S.A.F., organisme de Sécurité sociale où j'exerce la fonction de responsable du service contrôle) ou d'établissement social est confronté à la même problématique : celle de la coopération des hommes dans son organisation de travail, notamment quand l'évolution des caractéristiques de ses usagers lui impose un changement, une modification, une adaptation des pratiques de son établissement.

L'un et l'autre, avant d'initier ce changement, se doivent d'être en veille, en veille directoriale pourrais-je dire. Ni les établissements sociaux ni les organismes de Sécurité Sociale n'échappent aux bouleversements décrits par Hervé Serieyx<sup>1</sup> :

« Toutes ces organisations ont été conçues pour gérer la permanence dans un monde où la stabilité serait la règle et le changement l'exception. En quelques années ce monde a volé en éclats : le changement est devenu la règle et la stabilité l'exception »

Jean Marie Miramon<sup>2</sup> ne dit pas autre chose lorsqu'il affirme :

« Chaque entreprise ou institution est soumise aux aléas d'environnements déterminés, qu'il s'agisse du cadre politique, du contexte économique et financier ou encore du contexte socio-historique. Ainsi l'entreprise, à quelque secteur qu'elle appartienne, se voit confrontée à des éléments qu'elle ne maîtrise pas mais qu'elle doit impérativement prendre en compte »

---

<sup>1</sup> Hervé SERIEYX est l'auteur de plusieurs ouvrages qui font aujourd'hui autorité notamment L'entreprise du troisième type et le Zéro mépris

<sup>2</sup> Informations sociales 101/2002 « Diriger, conduire le changement » Jean Marie MIRAMON est conseiller technique à l'ADAGES, professeur associé à l'ENSP



L'entreprise du secteur social ne peut pas ne pas tenir compte des ces aléas, de ces éléments dont parle Monsieur Miramon. C'est en se soumettant à ces contraintes qu'elle doit chercher à atteindre ses propres buts.

En partageant la vie et la réflexion d'une équipe, en m'immergeant dans la Maison d'Enfants à Caractère Social (M.E.C.S.) Saint Vincent de Paul de Biarritz, en développant une analyse critique à partir des documents de base de l'institution, en analysant ses prestations, en prenant appui sur la législation en vigueur, les rapports Naves Cathala et Roméo, l'expérience du Service d'Adaptation Progressive en Milieu Naturel (S.A.P.M.N.) et la réflexion d'actualité sur la parentalité, je me suis mis en situation de direction d'établissement social.

Cette position m'a fait prendre conscience que les M.E.C.S. étaient en situation de repenser leur métier traditionnel centré sur l'hébergement, que leur avenir était certainement dans le maintien d'une prestation classique d'internat mais que la confirmation de leur utilité sociale exigeait une diversification des réponses et qu'elles étaient invitées à l'innovation à partir des concepts de soutien à la parentalité et d'étayage des fonctions parentales.

A partir de cette réflexion, de l'analyse critique de l'environnement interne et externe de l'établissement et des problématiques émergentes de ses usagers, je propose d'optimiser les prestations offertes par l'institution à travers l'élaboration d'un nouveau service :

« Le service d'accompagnement familial et de veille partagée »

...En veillant à anticiper les effets de la création de cette nouvelle prestation en terme de communication, d'approche financière, de gestion du personnel et d'évaluation.

En ce sens ma démarche est proche de la définition d'Henri Fayol qui a été le premier à concevoir l'organisation de la coopération des hommes et sa mise en œuvre comme un processus :

« Prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler sont les cinq impératifs de l'administrateur<sup>3</sup> »

---

<sup>3</sup> Henri FAYOL, Administration générale et industrielle, Paris, Dunod, 1916.

# **PREMIERE PARTIE**

## **1 - UN CONSTAT, NOS INDICATEURS STAGNENT DANS UN CONTEXTE QUALIFIE DE FAVORABLE : UNE LECTURE CRITIQUE DE L'EXISTANT S'IMPOSE**

### **1.1 NOS INDICATEURS QUALITE PRINCIPAUX STAGNENT**

Chaque début d'année une réunion de bilan réunit le personnel. A cette occasion sont commentés les chiffres et événements marquants de l'année écoulée. Deux indicateurs qualité de notre activité sont particulièrement observés :

- La durée moyenne des placements que nous souhaitons voir se réduire.
- La proportion de retour en famille à la sortie du dispositif des enfants mineurs que nous souhaitons voir augmenter.

L'évolution de ces deux indicateurs est la traduction statistique de la qualité du service rendu par l'établissement. Voici les chiffres évoqués en janvier 2002 :

#### **La durée moyenne des placements de 1997 à 2001**

<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
3 ans	3 ans 9 mois	3 ans	2 ans et 10 mois	2 ans et 11 mois

#### **Forme d'hébergement à la sortie pour les enfants mineurs de 1997 à 2001**

1	Famille
2	Placement familial
3	Internat dans un établissement médico-social
4	Maison d'Enfants à Caractère Social
5	Autres

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1997</b>	7	5	0	5	2
<b>1998</b>	15	2	0	2	2
<b>1999</b>	6	1	1	4	2
<b>2000</b>	7	1	3	4	3
<b>2001</b>	8	3	2	3	2

### Cadre de vie de l'enfant au moment de sa prise en charge de 1997 à 2001

1	Vit avec ses deux parents
2	Vit avec sa mère seule
3	Vit avec sa mère remariée ou vivant maritalement
4	Vit avec son père seul
5	Vit avec son père remarié ou vivant maritalement
6	Vit en famille d'accueil
7	Vit en institution
8	Autres

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<b>1997</b>	3	8	4	0	2	0	2	4
<b>1998</b>	11	5	3	1	0	2	3	0
<b>1999</b>	6	5	4	0	1	0	4	6
<b>2000</b>	7	4	4	0	0	0	4	4
<b>2001</b>	7	5	5	0	0	1	3	4

Les conclusions que nous avons tirées de ces statistiques sont les suivantes :

- La durée des prises en charge dans notre établissement évolue peu depuis cinq ans, elle s'est stabilisée autour de trois ans depuis 1999.
- Les retours en famille ne sont pas majoritaires en fin d'hébergement.

## 1.2 LE CONTEXTE N'EST POURTANT PAS DEFAVORABLE

### Moyenne d'âge des enfants accueillis de 1997 à 2001

	Age
1997	14 ans.
1998	13 ans.
1999	12 ans.
2000	11,5 ans.
2001	11,5 ans.

### Jeunes confiés par mesure et par département de 1997 à 2001

	1997	1998	1999	2000	2001
<b>O.P.P. 64</b>	17	12	10	8	7
<b>O.P.P. 40</b>	4	4	3	3	3
<b>A.P. 64</b>	2	8	12	13	15
<b>A.P. 40</b>	0	0	1	2	0

### Localisation géographique des enfants placés de 1997 à 2001

	1997	1998	1999	2000	2001
<b>B.A.B.*</b>	5	7	12	13	13
<b>Dpt. 64</b>	14	13	10	11	9
<b>Dpt. 40</b>	4	4	3	2	3
<b>Autres</b>	0	0	1	0	0

\*Biarritz, Anglet, Bayonne

Plusieurs commentaires ont été faits :

- Le constat d'un rajeunissement de la population accueillie au détriment des adolescents rendant les prises en charge globalement moins lourdes à gérer.

- L'évolution spectaculaire des sollicitations du conseil général en matière d'accueil provisoire au détriment des ordonnances de placement provisoire prononcées par le juge. Ce basculement nous permet de compléter notre activité d'un important volet préventif.
- La localisation du domicile des enfants qui facilite notre démarche vis à vis de ses parents.

Le croisement de ces données nous a donc interpellés. En effet l'existence et la réalisation d'une prestation d'internat modulé dans notre offre de service nous semblaient à même de faire baisser progressivement la durée du placement avec un retour prioritaire dans le milieu familial avec lequel un travail important était engagé. Nos statistiques nous démontraient le contraire, bien que le contexte soit particulièrement favorable à la réalisation et la réussite d'une telle prestation.

Questionné sur le sujet le personnel a eu deux réactions :

- D'une part celle de dire que les deux prestations servies par l'établissement, internat classique et modulé, demeuraient fondamentalement proches par les effets qu'elles produisaient. En effet la dimension traumatisante du placement demeurait à l'œuvre même dans l'internat modulé et limitait de fait les possibilités de travail sur le lien parents/enfants.
- D'autre part le personnel constatait que la cohabitation de deux populations auxquelles étaient censées s'adresser deux prestations, internat classique et modulé, complexifiait le travail et obérait sa qualité. Matériellement l'équipe ne disposait pas des moyens d'une réelle souplesse et adaptabilité. En un mot l'équipe ressentait un certain malaise à gérer sur un même groupe internat classique et modulé.

Ces premiers constats empiriques ne peuvent laisser le directeur indifférent, agissent comme un facteur déclencheur de sa réflexion et l'obligent à relire son organisation tant dans sa dimension interne (les prestations proposées sont-elles en adéquation avec les problématiques des usagers de son établissement ?) qu'externe (la réponse de l'établissement est-elle en adéquation avec les situations rencontrées par les prescripteurs?). C'est en ré-interrogeant deux documents fondamentaux, le projet associatif et le projet d'établissement, que cette analyse peut être faite.

En effet c'est dans ces documents que sont identifiées les valeurs autour desquelles se sont réunis les membres de l'association, les personnes en difficulté bénéficiaires de leurs actions, les services essentiels qu'ils entendent proposer.

### **1.3 L'ARCHITECTURE DE LA MAISON D'ENFANTS**

#### **1.3.1 Un projet d'établissement qui s'adosse à des valeurs associatives réactualisées**

La Maison d'enfants Saint Vincent de Paul a été fondée par les Filles de la Charité qui, propriétaires des locaux, restent encore aujourd'hui engagées dans la vie de l'établissement. Elles le sont tant au niveau de la vie quotidienne par la présence de plusieurs religieuses assumant diverses fonctions, qu'au niveau du conseil d'administration où elles sont représentées, la Maison d'Enfants étant gérée par une association loi 1901. La fiche administrative de l'établissement est présentée en annexe 1.

L'évolution de l'établissement dont le conseil d'administration est garant doit se réaliser dans le respect des valeurs actuelles que rappelle le projet associatif :

- Respecter les droits de l'enfant, du jeune, de sa famille.
- Reconnaître chaque enfant accueilli, comme acteur de son éducation.
- S'attacher à offrir aux enfants et aux jeunes, en référence à l'identité de l'établissement et à sa conception globale de l'éducation, tous moyens et propositions visant à favoriser leur formation humaine, éthique et spirituelle.
- Favoriser la collaboration avec les familles dans l'intérêt de l'enfant.
- Promouvoir la valorisation et la responsabilisation des personnels au sein de l'établissement.

Le projet associatif prend acte de ce qu'aujourd'hui les personnels comme les jeunes reçus sont d'origines culturelles, philosophiques, religieuses... très diverses. Valorisant cette pluralité, il constate que les valeurs de référence qui fondent notre action éducative sont le

fruit d'un métissage entre humanisme laïque et tradition chrétienne, l'articulation de ces deux cultures pouvant s'opérer autour d'une reconnaissance active et d'une mise en œuvre vigilante des droits de l'enfant et des droits des familles.

Le projet associatif a une visée plus *finalisante* (les valeurs, les buts), plus politique au sens noble du terme alors que le projet d'établissement est plus d'ordre opératoire (les objectifs, les méthodes de réalisation du service), plus technique.

Ces deux projets doivent naturellement s'harmoniser.

### **1.3.2 Le projet d'établissement a été bâti selon deux logiques**

#### **1.3.2.1 La logique de services**

Pour que droits de l'enfant et droits des familles soient effectivement honorés, pour que la réponse institutionnelle aux attentes de ses mandants soit la plus adéquate possible, la Maison d'Enfants Saint Vincent de Paul a opéré, dans les années 1995, une profonde mutation dont l'enjeu est clairement explicité par J.R. Loubat<sup>4</sup> :

« Au niveau des établissements sanitaires et sociaux qui nous intéressent la conséquence... est que ce n'est plus tant l'utilisateur qui est incorporé dans un établissement dont il doit épouser les règles de vie, qu'une équipe pluridisciplinaire qui se met au service de l'utilisateur, en lui proposant une prestation adaptée à sa situation. Nous sommes en train de passer du concept de prise en charge au concept de service.

Concrètement, cela se manifeste par :

- Une ouverture maximale sur l'environnement.
- La recherche d'une plus grande qualité.
- La prise en compte personnalisée des besoins individuels.

---

<sup>4</sup> Jean René LOUBAT, Le management et le projet d'entreprise d'action sociale. Le nouveau Mascaret-Bordeaux : C.R.E.A.H.I., Mars 1992

Au niveau des mentalités professionnelles, je dirais qu'il s'agit d'une remise en cause des certitudes absolues et des pseudo évidences ; celles d'institutions qui seraient fatalement *aidantes*, accueillantes, thérapeutiques ou éducatives, dès lors qu'elles auraient consigné ces finalités philosophiques dans leurs statuts, celles d'une clarté immédiate des pratiques et de leurs objectifs ; autant d'évidences qui s'imposeraient en trompe l'œil au travers des actes purement fonctionnels de la vie des établissements : accueillir, héberger, entretenir, accompagner, soigner, gérer les problèmes les plus urgents des usagers, vus au travers du filtre institutionnel. La pression constante du *vivre avec* et la gestion du quotidien risque d'évacuer toute interrogation plus fondamentale sur la pertinence réelle du service par rapport à une population et un environnement donné. »

En d'autres termes, « il s'agit de passer d'une logique de placement où l'on sollicite la capacité d'accueil d'un établissement, à une logique de prestation de service où l'on examine sa capacité à répondre à une problématique »<sup>5</sup>

C'est cette logique de service qui nous a servi de référence pour l'élaboration de notre projet d'établissement. Ce modèle de fonctionnement se décline en trois phases :

- Une première phase concerne la conception du service : identification de la clientèle, métier de l'organisation, services offerts.
- Une seconde phase concerne la fabrication du service en repérant les acteurs qui concourent à sa réalisation et les méthodologies professionnelles à mettre en œuvre.
- La troisième phase concerne le suivi de qualité du service, suivi de type interne ou externe.

L'annexe 2 décline les trois phases composant la logique de service.

### **1.3.2.2 Une approche en terme de métier de l'organisation : la suppléance familiale**

Dans la déclinaison des différents services rendus par la Maison d'Enfants, nous avons clairement orienté nos options techniques et cliniques en direction des familles en proposant un service intitulé :

---

<sup>5</sup> Jean René LOUBAT-Michel SAUVETRE, Le projet personnalisé- Revue C.R.E.A.H.I. Rhône Alpes- N°104-1992



« Impliquer les parents »

Pour que cet intitulé ne demeure pas en l'état d'intention, il avait été nécessaire de mener la réflexion jusqu'à la redéfinition du métier de l'organisation ou, pour reprendre les termes de Durning, de la tâche princeps<sup>6</sup> de l'établissement et de la replacer dans une organisation de type de suppléance familiale.

Pour Durning, l'internat, qui s'inscrit dans une palette de structures d'éducation et de socialisation des enfants, est une organisation de suppléance familiale. Il définit la suppléance familiale comme une production de nature relationnelle.

Sur le plan opératoire, il s'agit des tâches domestiques, de garde, éducatives et socialisantes... Au plan psychologique, les tâches sont de soutien, support, accueil, écoute...

L'intérêt principal de l'approche de Durning est qu'elle souligne « l'importance de la tâche primaire » des établissements, à savoir suppléer une famille pour élever un enfant ; elle permet d'opérer une distinction essentielle entre ce qui est de l'ordre de la suppléance et ce qui est de l'ordre de la substitution.

« Si la substitution familiale suppose le remplacement du même par le même, la suppléance réfère à un manque jamais comblé et à un supplément d'un ordre différent du manque. »<sup>7</sup>

Consciemment ou pas, l'action éducative en internat s'est longtemps située dans une logique de substitution à des parents exclusivement perçus comme incompetents et dangereux.

Caractériser nos pratiques en termes de suppléance avait donc redéfini la mission de l'établissement, ses limites, son cadre et nous avait ouvert des perspectives de collaboration avec ces parents temporairement ou durablement défailants.

Cela avait eu notamment pour effet d'amener l'équipe à penser son action en articulation avec la famille.

---

<sup>6</sup> Paul Durning, Pour suppléer la Famille- Informations Sociales

<sup>7</sup> Paul DURNING, Education et Suppléance Familiale-Publications du C.T.N.E.R.H.I.-Diffusion P.U.F. 1986

Ce regard positif porté sur les parents ne doit pas néanmoins nous faire oublier que dans bien des cas les fonctions parentales manquent à s'exercer ou s'exercent de façon incohérente, violente voire pathologique. Mon propos tend à introduire que certaines des attributions parentales peuvent être réinvesties, demeurent mobilisables, ce qui nous fait sortir de schémas plus classiques cherchant à entériner la déficience globale de l'instance parentale.

Ces références fondamentales, suppléance et logique de service, qui fondent notre projet d'établissement étant rappelées, le second chapitre va me permettre dans un premier temps de présenter de manière succincte l'offre de service de l'établissement, de décrire les principales méthodologies professionnelles et les procédures institutionnelles.

Dans un second temps, la lecture critique de ces prestations et les modalités de réalisation démontreront que si notre prestation centrale est clairement définie, il n'en est pas de même concernant notre prestation complémentaire, insuffisamment formalisée et qui oscille entre la suppléance, l'étayage des fonctions parentales et la co-éducation.

Enfin l'accent sera mis sur les potentialités de notre projet d'établissement qui nous permettent d'envisager une évolution de nos prestations avec sérénité afin de mieux répondre à l'évolution repérée des problématiques des usagers et d'agir plus efficacement sur les finalités que nous nous sommes fixées.

## **1.4 DES PRESTATIONS PRINCIPALES CLAIREMENT DEFINIES, UNE PRESTATION COMPLEMENTAIRE INSUFFISAMMENT FORMALISEE, UN PROJET D'ETABLISSEMENT COMPORTANT LES PREMICES D'UNE EVOLUTION ANNONCEE**

### **1.4.1 L'offre de service de l'établissement**

L'annexe 3 présente de manière synthétique cette offre de service. Elle est constituée de services de base (l'essentiel des prestations proposées par l'établissement) et de services complémentaires (les compléments utiles mais non indispensables) Je vais donc traiter dans ce chapitre d'accueil et d'hébergement, de protection, de soins... sous l'angle de ce qui fonde notre action et des méthodologies professionnelles en me limitant volontairement aux domaines ayant un intérêt particulier dans le cadre de ce mémoire.

### **1.4.1.1 Des services de bases et complémentaires**

#### **1.4.1.1.1 Protéger**

Protéger l'enfant ou le jeune que nous accueillons constitue notre mission première. S'il nous est confié c'est qu'en amont, les conditions habituellement requises pour son éducation et notamment sa protection n'étaient pas réunies (art.40 du CFAS-art.375 du Code Civil)

#### **1.4.1.1.2 Accueillir et héberger**

Nous hébergeons 365j/365 dans les différentes structures de l'établissement (internat, appartements collectifs, studios) des jeunes pour lesquels une indication spécifique et motivée d'orientation vers une maison d'enfants a été posée. Le souci de la qualité de l'hébergement nous occupe tout au long du placement de l'intéressé.

Ce souci qualitatif doit également se traduire par la capacité du dispositif d'hébergement à être suffisamment souple pour s'adapter à l'évolution des besoins de l'utilisateur. L'internat classique peut donc évoluer vers un internat modulé si cette forme d'hébergement éducatif coïncide mieux que l'internat classique avec l'évolution du jeune et de ses parents.

#### **1.4.1.1.3 Impliquer les parents**

Le principe de l'éloignement du milieu familial répond à l'idée de la protection de l'enfant mais n'équivaut en rien à une substitution des parents.

En effet si la situation des parents ou celle de l'enfant justifie une mesure d'assistance éducative, les parents « conservent l'autorité parentale et en exercent tous les attributs qui ne sont pas incompatibles avec l'exercice de la mesure »(art.375-7 du Code Civil) En cela une ordonnance de placement et à fortiori un accueil provisoire n'hypothèquent en rien le plein exercice de cette autorité parentale et renvoient dès leur mise en œuvre au temporaire. Le placement ne revêt plus alors de caractère substitutif et définitif.

Pour nous le placement ne peut donc être un vide de parentalité et il est nécessaire de jeter les premières bases de l'implication des parents à travers une réelle présomption de compétences, fussent-elles partielles, et interroger avec eux la capacité à exercer leur parentalité dans tous les domaines pouvant intéresser leur enfant.

Ces domaines concernent tous les aspects de notre prestation de service de base, qu'il s'agisse des soins, de l'éducation, de la scolarisation ou de la formation professionnelle.

#### **1.4.1.2 La méthodologie de projet : de l'offre globale de service à une prestation personnalisée**

Il ne peut y avoir de véritable offre de services sans définition et formalisation des moyens mis en œuvre pour la réaliser concrètement. L'enjeu est d'ordre technique. Il s'agit de se doter progressivement de méthodologies, de techniques, d'outils nous permettant de formaliser et de médiatiser nos pratiques.

La présentation qui va suivre rend compte du mouvement de *technicisation* des pratiques dans lequel s'est inscrit l'établissement et notamment de celles qui concernent une prestation personnalisée :

- le projet personnalisé qui constitue le centre de gravité de notre dispositif.
  
- L'internat aménagé.

L'annexe 4 donne une vision d'ensemble de nos pratiques.

##### **1.4.1.2.1 Le projet personnalisé instrument de l'opérationnalisation des orientations éducatives**

Compte tenu des éléments recueillis au cours de la procédure d'admission puis d'une courte période d'observation, il est mis en place un projet personnalisé. Il s'élabore à partir des services disponibles et mobilisables au sein de la Maison d'Enfants. Il prend en compte les manifestations, les positionnements singuliers de l'enfant mais aussi les places et les rôles des partenaires extérieurs et bien sûr le niveau d'implication des parents.

Ce projet, dans sa progression, sera un indicateur dynamique des capacités évolutives de l'enfant, de ses parents, de son réseau familial et de notre aptitude à adapter et individualiser nos pratiques.

Sa conception et sa conduite ne peuvent se concevoir sans une évaluation de la situation sociale et familiale du jeune en terme de besoins, de balance personnelle, de ses points forts

et de ses points faibles, de ses compétences acquises et à acquérir, de son insertion scolaire et professionnelle, de sa sociabilité.

Trois grands principes sous tendent donc son élaboration :

- Le projet personnalisé est au service de la personne accueillie.
- Le projet personnalisé définira notre mode d'aide et de soutien aux parents dans l'exercice de leurs rôles et fonctions.
- Le projet personnalisé réservera une place significative aux missions des différents intervenants dans la situation du jeune.

Ces principes sont opératoires pour l'ensemble des intervenants et font l'objet de réponses constantes. L'avis et la position du jeune, de sa famille, de l'équipe éducative et des différents intervenants sont interrogés en permanence. C'est cette mise à jour qui va rendre le travail par projet constructif et dynamique.

Ajoutons enfin que le suivi éducatif, familial, scolaire et psychologique qui concourt à sa mise en œuvre est dévolu à un responsable de projet institué (désigné par l'équipe de direction) dont l'activité est régulée et évaluée.

#### ***1.4.1.2.2 L'internat modulé : une prestation qui tend à répondre à des besoins émergents***

Les modalités d'accueil en internat ont profondément évolué depuis les vingt dernières années.

Pour faire face aux multiples sollicitations dont elles font l'objet, les Maisons d'Enfants ont dû diversifier leurs réponses, adapter leur fonctionnement et leur organisation interne afin d'être en mesure de proposer des dispositifs plus en adéquation avec les besoins de l'enfant accueilli, sa problématique familiale et son environnement social. La nôtre n'a pas échappé à cette évolution.

L'internat modulé est devenu pour nous un des dispositifs qui tendent à spécifier la prise en charge dans notre Maison d'Enfants. En effet, tout acte de séparation introduit de la

souffrance tant du côté du jeune que du côté de ses parents. Cette prestation participe à une réelle mise au travail des effets de la séparation physique. Opter pour une telle formule repose donc sur une analyse et une évaluation précise des besoins du jeune, de sa situation familiale, de la nature des liens parentaux ainsi que de son environnement social et scolaire.

L'internat modulé est une véritable option de travail qui repose sur une indication motivée et spécifique après évaluation de l'équipe et accord des mandants.

Cette formule de travail demande à l'équipe éducative de s'extraire du schéma type de l'organisation hebdomadaire en internat. Elle nécessite de se poser des questions de fond autour du sens et de la nature du temps passé en famille et en internat.

#### **1.4.1.3 Une prestation complémentaire proche par nature des nouveaux besoins de l'utilisateur insuffisamment formalisée et travaillée**

Deux grands types de prestations sont décrits : l'internat classique qui est notre prestation principale, l'internat modulé considéré comme une prestation complémentaire venant soit en évolution de la première soit comme une prestation à part entière qui peut être maintenue à moyen ou long terme.

La création de cette dernière répondait à notre volonté d'apporter une réponse au plus près des besoins de l'utilisateur notamment en matière d'individualisation, de souplesse, d'adaptabilité de la prise en charge. Elle est par nature la plus proche des nouveaux besoins repérés de nos usagers.

Proposer une telle prestation présente des intérêts multiples :

- Le champ de créativité et d'originalité autour d'une telle formule est largement ouvert.
- Cette option de travail doit permettre de mieux identifier le sens et les motifs de l'indication de placement.
- Cette pratique d'accueil donne lieu à des formes de contractualisation qui induisent des rapports nouveaux entre le jeune concerné, ses parents et les professionnels.

- Les mouvements et les échanges entre famille et lieu d'accueil prennent de nouvelles significations et introduisent une nouvelle dialectique, de nouveaux rapports affectifs, familiaux, sociaux.

A première vue cette prestation et son contenu devaient nous permettre de répondre aux besoins émergents de nos usagers. Elle nous semblait aussi la plus à même d'agir favorablement sur nos deux indicateurs généraux : durée du placement et retour prioritaire en famille. L'analyse de l'existant à travers les bilans présentés précédemment nous démontre que cette prestation n'est pas à la hauteur des objectifs fixés. La relecture attentive de la présentation du service et des moyens mis en œuvre me permet de comprendre les raisons de cette carence :

- Un déficit de formalisation (elle occupe une page sur les 56 que compte notre projet d'établissement) qui la dénature : il s'agit plus d'une sous-prestation d'internat classique que d'une prestation à part entière car elle s'est construite sur une logique essentiellement soustractive. En résumé on a soustrait des temps d'hébergement sans véritablement définir un nouveau mode d'intervention notamment dans la prise en compte des familles.
- Un déficit de méthodologie professionnelle notamment pour travailler le lien parent enfant ou les effets de la séparation..
- Un déficit organisationnel dans la mesure ou l'introduction de ce nouveau mode d'intervention ne génère pas de gain de temps pouvant être utilisé de manière efficiente et efficace. En effet les éducateurs continuent à couvrir les temps d'internat ce qui ne permet pas de dégager un temps suffisant pour travailler le lien parents enfants.

Ces constats pour négatifs qu'ils soient ne doivent pas occulter nos potentialités à rectifier nos approches et notre volonté d'adéquation aux besoins de nos usagers.

L'organisation actuelle ne doit pas être notre prison mentale comme disait SERIEYX<sup>8</sup>. En ce sens notre projet d'établissement comporte les prémices d'une évolution annoncée.

---

<sup>8</sup> Hervé SERIEYX, Le Big Bang des organisations-Paris : Calman-Lévy, 1993 p. 14-15

## **1.4.2 Un projet d'établissement socle d'une évolution programmée**

Le projet d'établissement nous permet d'envisager une évolution de nos pratiques avec sérénité. Cette certitude tient autant à son mode de construction, qu'aux logiques qui le sous-tendent ou qu'à son contenu.

### **1.4.2.1 Une élaboration dans une démarche participative**

Le projet est l'aboutissement d'un travail de deux années mené par des représentants des différents services de l'établissement. Il a été élaboré avec l'aide méthodologique du C.R.E.A.I. d'Aquitaine.

La décision de s'engager dans cette démarche avait déjà à l'époque pour origine le constat d'un profond décalage entre le projet dont disposait l'équipe et les nouvelles pratiques professionnelles qui s'étaient progressivement mises en place. Cette décision manifestait également la volonté de prendre acte des exigences qualitatives des instances de contrôle et de leur démarche d'évaluation des stratégies éducatives institutionnelles.

Pour mener à bien l'élaboration de ce projet l'organisation suivante avait été mise en place :

- Un groupe de pilotage composé de représentants du personnel et de l'équipe de direction qui avait pour mission de suivre la progression des travaux et de les valider.
- Un groupe de formation production animé par le chef de service éducatif et la psychologue, constitué d'une dizaine de participants (éducateurs de groupe, membres des services administratifs et généraux) qui avait pour mission de réaliser un travail de réflexion thématique et d'écriture.
- Un grand groupe réunissant la totalité de l'équipe éducative et des représentants des services administratifs et généraux qui cinq fois par an participait à une journée de réflexion sur le projet d'établissement animée par un formateur du C.R.E.A.H.I.

Les productions de ces divers groupes ont été réunies, mises en forme et en cohérence par l'équipe de direction.

Ce projet d'établissement n'est donc pas le produit d'un seul homme mais le fruit d'une réflexion collégiale sur les pratiques de l'établissement. Ce mode opératoire et la qualité de



sa production, reconnue par les instances de contrôle, fruit d'un management participatif, sont le garant de l'investissement du personnel dans une nouvelle démarche réflexive.

#### **1.4.2.2 Une architecture technique au service de son évolution**

Nous l'avons vu dans le chapitre précédent, la construction du projet est le fruit d'une démarche partagée tant dans ses logiques que dans son contenu.

Une offre de service se bâtit sur la connaissance et l'identification de la population accueillie. La Maison d'Enfants dispose aujourd'hui d'outils lui permettant d'analyser plus finement les caractéristiques de la population accueillie ainsi que son évolution. Je pense ici naturellement au projet personnel individualisé mais aussi à des référentiels techniques (méthodologie d'entretien, méthodes orales et écrites de restitution et de retranscription du contenu des entretiens)

Ces documents ne sont donc pas uniquement à visée éducative mais aussi statistiques dont les données collationnées permettent une adaptation plus fine et réactive aux évolutions des problématiques des usagers.

D'autre part l'analyse des différentes prestations a permis de « décortiquer » l'offre de service de l'établissement qui ne se résume pas à la seule prestation hébergement. Celle ci se retrouve ainsi au même niveau que les autres (impliquer les parents par exemple) Cette architecture va nous permettre de mobiliser ces prestations soit de manière individuelle soit de manière combinée.

Enfin nous avons initié des pratiques qui vont d'ores et déjà au-delà de la suppléance. Cette nouvelle orientation a le mérite d'être écrite et partagée. Elle se retrouve à tous les niveaux des caractéristiques des interventions :

- Protection de l'enfant : « Cette fonction implique que des liens réguliers soient maintenus entre l'équipe et les parents »
- Accueillir et héberger : « Le dispositif d'hébergement doit être suffisamment souple pour s'adapter à l'évolution des besoins de l'utilisateur et de sa famille » ou encore « pouvoir offrir un parcours à travers des structures diversifiées et complémentaires »

- L'intitulé du service « Impliquer les parents » se suffit à lui-même mais retenons quand même que « le placement ne doit pas être un vide de parentalité » ou qu'il y a lieu « d'interroger les parents sur leurs capacités à exercer leur parentalité »
- Scolariser et répondre de l'accompagnement scolaire : « Une collaboration doit être recherchée avec les parents »

Ainsi je n'hésite pas à dire que le projet d'établissement tel qu'il a été élaboré, écrit et partagé recèle en lui-même des potentialités garantissant des possibilités d'évolutions qu'elles soient correctives, de réajustements ou novatrices.

Avant de songer à modifier les pratiques de son établissement un directeur doit s'assurer que ces modifications restent bien dans le cadre juridique qui s'impose à lui et qu'elles prennent la mesure des mutations à l'œuvre dans le secteur social. Je pense ici naturellement aux droits de l'enfant et de sa famille mais aussi aux différents rapports qui les inspirent. Ces mêmes rapports qui voient dans le respect de ces droits un important levier en matière d'innovation et de prise de risque éducatif.

## **1.5 DES POLITIQUES SOCIALES QUI METTENT EN EXERGUE LES DROITS DE LA FAMILLE ET DE L'ENFANT ET QUI NOUS INVITENT A PRENDRE DES RISQUES EDUCATIFS**

### **1.5.1 Droits de la famille, droits de l'enfant**

Dans notre secteur un mouvement d'affirmation des droits des enfants et des familles est indiscutablement à l'œuvre.

En ce qui concerne la famille une étape décisive a été franchie avec la loi du 06/06/1984 relative aux « droits des familles dans leurs rapports avec les services chargés de la protection de la famille de l'enfance »<sup>9</sup>. Le rapport Bianco Lamy de septembre 1980 a inspiré l'essentiel des dispositions de cette loi et du décret du 23/08/1985<sup>10</sup> qui en précise certains points. Il s'agit de renforcer le droit des personnes dans leurs rapports avec les services publics en responsabilisant les parents et les enfants bénéficiaires de l'aide sociale,

---

<sup>9</sup> Loi N°84-422 du 6 juin 1984

<sup>10</sup> Décret N°85-937 du 23 Août 1985

reconnus comme des ayants droit alors qu'ils sont trop souvent perçus comme des assistés, incapables de sortir de leurs difficultés.

Ce texte a indéniablement opéré un retournement : on était passé de la protection de l'enfance à l'aide à la famille, on passe maintenant à la responsabilisation de la famille.

Cette loi bien qu'elle ne définisse que des droits qui ne sont porteurs en tant que tels d'aucune effectivité, à ouvert néanmoins le champ de la parole.<sup>11</sup>

Pour ce qui est des droits de l'enfant, le 20/11/1989 était adoptée par l'ONU la Convention Internationale des Droits de l'Enfant. Elle sera ratifiée par la France le 02/07/1990.

La Convention se montrait extrêmement novatrice par le fait qu'elle consacrait la participation de l'enfant (droit d'expression, prise en compte de son opinion etc...) à la vie sociale, donnant une nouvelle dimension à la citoyenneté des mineurs. Son principal apport résidait dans le retournement de perspectives qu'elle opérait : l'enfant n'est plus défini comme un être fragile qu'il faut protéger mais comme une personne, qui en tant que telle, bénéficie des droits de l'homme et d'abord, bien sûr, de la liberté d'expression.

La mise en place des conseils d'établissements obligatoires depuis le 07/07/1992<sup>12</sup> où parents, enfants, administrateurs, salariés se retrouvent pour parler des conditions d'accueil, de vie et d'éducation des enfants symbolise la direction dans laquelle doivent s'inscrire les pratiques de nos établissements.

L'évolution de ces pratiques oblige les établissements à se référer en permanence au texte fondateur de l'autorité parentale, l'article 371.2 du Code Civil, redéfini par la loi du 04/03/2002 :

« L'autorité parentale est un ensemble de droits et devoirs ayant pour finalité l'intérêt de l'enfant. Elle appartient aux père et mère ... pour protéger l'enfant dans sa sécurité, sa santé et sa moralité, pour assurer son éducation et permettre son développement, dans le respect dû à sa personne »

---

<sup>11</sup> Thierry AZEMA, THOMASSET Jean Pierre. Recueillir l'avis de l'enfant-Droit de l'enfance et de la famille-1987/1988

<sup>12</sup> Décret N°91-1415 du 31 décembre 1991 sur les conseils d'établissement des institutions sociales et médico-sociales

Cette nouvelle rédaction donne une place plus importante à l'enfant dans la définition de l'autorité parentale qui a pour finalité l'intérêt de l'enfant, définie de façon plus générale comme un ensemble de droits et de devoirs qui doit permettre son développement dans le respect dû à sa personne.

Repérons également l'article 373.4 qui introduit la question du tiers et de sa fonction :

« Lorsque l'enfant est confié à un tiers, l'autorité parentale continue à être exercée par les père et mère. Toutefois la personne à qui l'enfant est confié accomplit tous les actes usuels relatifs à sa surveillance et son éducation. »

Remarquons à la lecture que la notion de garde n'apparaît plus officiellement contrairement à l'ancien article du code civil.

Enfin, La loi sociale de 2002 affirme la place des usagers et de leur famille. Elle consacre le fait de « placer l'utilisateur au cœur du dispositif » De fait il devient acteur de la prestation qui lui est due, d'objet de droit il devient sujet de droit.

L'article 7 définit précisément leur contenu et les instruments prévus pour les concrétiser à travers le livret d'accueil, une charte de droits et libertés de la personne accueillie et la conclusion d'un contrat de séjour ou l'élaboration d'un document individuel de prise en charge (article 8) pour chaque usager.

### **1.5.2 Des rapports qui nous invitent à l'innovation en terme de prise de risque éducatif**

En consacrant dans son article 3 une prise en charge et un accompagnement individualisé de qualité adaptés à l'âge et aux besoins de l'utilisateur, la nouvelle loi sociale de 2002 fait de la modularité des prestations, de la prise de risque éducatif, un principe. Les rapports Naves Cathala et Roméo ont largement abordés ce sujet.

### **1.5.2.1 Le rapport Naves Cathala<sup>13</sup> : « ce qui frappe la mission c'est l'absence de prise de risque éducatif »**

Le dispositif de protection de l'enfance prend en charge environ 300.000 enfants. Ce chiffre résume à lui seul l'ampleur du problème mais il est loin de refléter la réalité humaine vécue par les parents et les enfants lorsque la séparation n'est pas réellement désirée. Le rapport Naves-Cathala s'interroge justement sur cet aspect qualitatif et essaye de mieux comprendre pourquoi un dispositif tel que celui ci produit des réponses, certes relativement adaptées, mais souvent peu innovantes et, en tout cas, ne prenant pas assez en considération la parole des familles.

Plusieurs constats sont effectués :

- Des schémas départementaux qui sont plus souvent un catalogue de bonnes intentions rarement déclinées sous forme d'actions concrètes.
- Des évaluations des situations des mineurs et de leur famille majoritairement insuffisantes.
- Un système fortement marqué par l'histoire.
- Des choix de mesures éducatives qui restent trop souvent dictés par de trop simples alternatives (A.E.M.O. ou placement)
- Des familles encore connotées négativement sans faire ressortir les compétences qu'elles pourraient posséder.

Ces constats ont comme conséquences des méthodes d'action éducative qui par certains aspects paraissent encore trop stéréotypées, des professionnels qui ne s'autorisent pas à faire preuve d'imagination dans les modalités de placement, à prendre des risques éducatifs.

La mission conclut :

---

<sup>13</sup> Pierre NAVES, Inspecteur général des affaires sociales et Bruno CATHALA, Inspecteur des services judiciaires-Rapport de juin 2000-« Accueils provisoires et placements d'enfants et d'adolescents : des décisions qui mettent à l'épreuve le système français de protection de l'enfance »

« Si des progrès indéniables ont été faits au cours des vingt dernières années pour le bien être des enfants et adolescents concernés par des mesures de protection, des lacunes majeures demeurent quant à l'aide qu'il convient d'apporter à leurs parents. C'est donc aussi à leur égard, en raison des droits fondamentaux qu'ils possèdent et dans l'intérêt de leurs enfants malgré et à cause de leurs défauts et de leurs qualités qu'il convient d'apporter une attention renouvelée. »

Ce rapport réaffirme donc la place irremplaçable des parents dans l'éducation de leurs enfants. La compétence et la parole des familles doivent être prises davantage en considération. Des propositions sont faites visant à favoriser la souplesse des interventions et à faciliter les innovations.

#### **1.5.2.2 Le rapport Roméo<sup>14</sup> : faire évoluer les relations parents, enfants, professionnels**

La lettre de mission de Madame la Ministre déléguée à la famille à Monsieur ROMEO Directeur de l'enfance et de la famille de la Seine Saint Denis commençait par ces mots :

« La stigmatisation des parents démissionnaires a fait place, depuis quelques années à une valorisation des compétences parentales dont l'exercice doit être soutenu. Y compris quand la rupture entre l'enfant et ses parents s'avère indispensable, la séparation ne doit pas constituer une fin en soi. Afin de mieux accompagner les enfants et leurs parents dans ces situations difficiles, il est nécessaire de faire évoluer les pratiques professionnelles pour obtenir une collaboration des familles pour les projets concernant leurs enfants, en veillant à associer au mieux la responsabilité parentale et les exigences de la protection de l'enfance. Cela nécessite de promouvoir une démarche co-éducative par le développement d'espaces de travail novateurs, respectueux des savoirs de chacun, en vue de construire un projet d'avenir pour l'enfant et pour sa famille. Une telle approche peut contribuer à modifier le regard que les parents portent sur les professionnels et sur les institutions, mais aussi sur celui que porte les professionnels sur les parents. »

Le rapporteur a repris à son compte l'état des lieux effectué par le rapport Naves-Cathala dans les difficultés relationnelles entre parents et professionnels et l'évolution culturelle sociale et économique de la société qui réclame de porter un nouveau regard sur les

---

<sup>14</sup> Claude ROMEO, Directeur de l'enfance et de la famille de la Seine Saint Denis-Rapport d'octobre 2001-« L'évolution des relations parents-enfants-professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance

pratiques professionnelles du secteur en affirmant que l'application du droit existant est un préalable indispensable à son adaptation.

Cette évolution ne pourra faire l'économie d'une meilleure connaissance des problématiques des enfants et de leurs familles, préalable indispensable à l'instauration de nouvelles relations.

Les axes d'évolution des pratiques sont donc précisés :

- Valoriser les potentialités des familles et les aider dans l'exercice de leur parentalité.
- Matérialiser le respect des droits de l'utilisateur.
- Accompagner et soutenir les professionnels dans l'évolution de leurs pratiques.

Cette évolution passe naturellement par l'évolution souhaitée des structures d'accueil physique pour lesquelles le rapporteur préconise :

- L'obligation d'élaborer des projets éducatifs en associant les parents de l'enfant.
- De favoriser la souplesse institutionnelle dans l'utilisation du dispositif d'accueil.
- De renforcer pendant le séjour de l'enfant le soutien à la famille.

Ces deux rapports sont donc convergents, le second se voulant plus opérationnel que le premier notamment dans le travail du lien parent/enfant/professionnel. Les deux rapports invitent le secteur de l'enfance à faire preuve d'innovation dans ses pratiques dont le socle voire le levier est le respect des droits de l'enfant et de sa famille.

### **1.5.2.3 Un schéma départemental et des prescripteurs qui souhaitent voir se développer de nouvelles formes de prestations**

Le schéma départemental est le fruit d'une élaboration conjointe entre la Direction Départementale de la Protection Judiciaire de la Jeunesse et la Direction de la Solidarité Départementale, nos prescripteurs. Celui des Pyrénées Atlantiques<sup>15</sup> a été finalisé en décembre 1997.

---

<sup>15</sup> Schéma départemental de l'enfance et de la famille des Pyrénées Atlantiques-Décembre 1997

L'état d'esprit qui animait ses concepteurs figure aussi bien dans son introduction...

« Les décisions prises doivent toujours s'efforcer de favoriser les mesures éducatives et préventives, d'obtenir l'adhésion des familles et de maintenir le plus possible l'enfant dans son milieu naturel. »

« Le travail auprès des familles est essentiel dans l'intervention éducative »(parole de magistrat)

Que dans son contenu...

« Il paraît donc nécessaire de modifier les façons de penser et de redonner aux parents leur place »

Que dans ses constats...

« Par ailleurs des lieux d'accueil non traditionnels aussi bien que des lieux centrés sur la relation parents enfants doivent être mis en place. Il n'en existe pratiquement pas dans le département. Développer ces lieux plus spécialisés permettra aussi bien aux usagers qu'à l'ensemble du dispositif de prise en charge, une respiration et une adéquation meilleure »

Que dans ses propositions :

« Il conviendra de mener une réflexion sur le rôle des Maisons d'Enfants à Caractère Social afin d'engager la mutation des pratiques professionnelles vers des concepts de service, d'adaptabilité et de flexibilité. »

On retrouve trois ans avant la publication des deux rapports précités les mêmes notions relatives à l'innovation et la parentalité, à la prise de risque éducatif.

Ce travail de relecture de l'existant étant réalisé une synthèse peut en être faite :

- Nos deux indicateurs qualité principaux stagnent dans un contexte que l'on peut pourtant qualifier de favorable. Les durées de prise en charge ne baissent pas, les retours en famille à la fin du dispositif ne sont pas majoritaires.



- Ce dispositif semble lui-même inadapté à la prise en compte de nouvelles problématiques des usagers notamment en matière de gestion des effets de la séparation. La réponse institutionnelle est trop limitée en tout cas inadaptée à des situations où nos prestations d'internat classique ou modulé sont trop stéréotypées. Il n'existe pas dans l'établissement de réelles solutions alternatives à la formule classique d'internat.
- Malgré la définition de la tâche principale de l'établissement en terme de suppléance aux fonctions parentales nos actions ne tiennent pas assez compte des potentialités familiales malgré l'existence d'un service centré sur les parents.
- Notre prestation d'internat modulé, censée agir favorablement sur nos indicateurs qualité, plus proche par nature des nouvelles problématiques de nos usagers s'avère être une sous prestation d'internat dont la lourdeur de la gestion ne permet pas aux éducateurs de travailler le lien parents / enfants.
- Les politiques sociales à travers les rapports Naves Cathala et Roméo, nos prescripteurs locaux nous invitent à prendre des risques éducatifs dans l'élaboration de nouvelles réponses respectueuses des droits des enfants et de leur famille, dans l'évolution des relations entre ceux-ci et les professionnels.
- Notre organisation, bâtie en terme de prestation de service, un projet associatif fort, un projet d'établissement fédérateur et précis recèlent des potentialités qui m'autorisent à envisager la création d'une nouvelle réponse institutionnelle avec sérénité.

Je postule donc qu'en repensant notre offre de service dans le sens de la création d'une nouvelle prestation se voulant :

- Souple, flexible, personnalisée, sur mesure
- Respectueuse du droit des familles
- Au service de l'étayage des fonctions parentales
- Bâti sur un sens renouvelé de la séparation conçue moins sur le versant physique que symbolique...

...En remplacement de notre prestation d'internat modulé, l'établissement se dotera d'un outil adapté à l'évolution des problématiques de ses usagers en ayant le souci de garantir la sécurité et la qualité du retour définitif et plus rapide de l'enfant dans sa famille à travers l'étayage des fonctions parentales.

Pour définir et bâtir cette nouvelle prestation je me propose de prendre appui sur une expérience menée dans le département du Gard, le service d'adaptation progressive en milieu naturel (S.A.P.M.N.) et sur toute la réflexion qui se développe autour de la parentalité, notamment les travaux du professeur Houzel.

J'ai choisi l'expérience menée dans le Gard pour son antériorité, sa proximité d'idée avec la réflexion qui anime la création de notre nouveau service et surtout la qualité des bilans réalisés sur le sujet par les instances de contrôle du département.

Nous verrons ensuite comment les établissements peuvent s'approprier les travaux du professeur Houzel sur la parentalité en terme d'enjeux et d'opérationalité.

Je présenterai enfin la démarche de création de ce nouveau service selon les axes suivants :

- La gestion des effets d'une création de prestation innovante au niveau de l'ensemble des équipes.
- Les modalités de participation du personnel à la construction de ces nouvelles réponses.
- Le choix en terme de communication vis à vis des prescripteurs.
- La formalisation d'une nouvelle offre de service et la définition rigoureuse de réalisation de cette nouvelle prestation.
- L'évaluation du coût de la nouvelle prestation.
- La démarche d'évaluation.

## **DEUXIÈME PARTIE**

### **2 - LA PARENTALITE VIENT QUESTIONNER LE TRAVAIL EN INTERNAT**

#### **2.1 LE SERVICE D'ADAPTATION PROGRESSIVE EN MILIEU NATUREL : UNE MESURE DE PLACEMENT QUI SE CONJUGUE DIFFEREMMENT**

On parle beaucoup aujourd'hui de veille. Veille sociale, veille économique, veille parentale autant de domaines où les personnes concernées doivent être aux aguets. La fonction de direction n'échappe pas à la règle et la curiosité par rapport à ce qui se fait à l'extérieur de son établissement doit alimenter la réflexion du directeur.

C'est ce regard décentré qui m'a permis d'analyser un dispositif mis en place dans le département du Gard depuis une quinzaine d'années. Cet outil propose une réponse différente à la question de la séparation. Il est utilisé par l'ensemble des décideurs du département qu'ils soient juges pour enfants ou attachés. Cette modalité d'intervention est proposée par l'ensemble des maisons d'enfants, elle n'est pas une réponse unique et exclusive, elle vient compléter les autres réponses à la séparation existant dans le département. Monsieur Launay, juge des enfants et Madame Becue-Amoris, attachée

principale chef de service Famille-Enfance du département du Gard, en précisent les contours, les enjeux et les perspectives<sup>16</sup>.

### **2.1.1 Une mesure qui autorise l'hébergement du mineur dans son cadre de vie habituel**

Cette définition est celle qui a été travaillée par l'ensemble des partenaires dans le cadre de la réactualisation du schéma départemental du Gard (P.J.J., Juge des enfants, D.D.S.S. Services et Maison d'enfants) Elle précise la mesure d'accueil provisoire ou la mesure judiciaire confiant un mineur à un tiers :

« Cette modalité autorise le tiers à organiser, en référence à la décision administrative ou judiciaire, l'hébergement du mineur au quotidien dans son cadre de vie habituel et, si nécessaire, à mettre en place des temps d'accueil et d'hébergement dans d'autres lieux.

Le tiers met en œuvre une action éducative dont l'intensité est liée à la fréquence de l'intervention et à la responsabilité qui lui est confiée.

Cette action sera exercée auprès du mineur et de sa famille en fonction des besoins et dans le respect des droits parentaux. Elle portera sur tous les actes usuels de l'éducation du mineur »

La construction de cette définition inverse les modes d'accueil classique dans la mesure où elle ne place les modes d'accueil traditionnels ( internat aménagé ou non) qu'en seconde position après le placement dans son cadre de vie habituel.

L'action éducative se décentrera du mineur pour être exercée aussi auprès de sa famille.

Cette définition contient également un paradoxe. Comme dans toute décision judiciaire ou toute décision d'accueil provisoire, l'enfant est confié à un tiers. Ce tiers est autorisé à organiser l'hébergement du mineur au quotidien dans son cadre de vie (en général ses parents) En d'autres termes, la décision de placement amène l'enfant confié à rester la plupart du temps chez lui, même si le tiers est autorisé à mettre en place des temps d'accueil et d'hébergement dans d'autres lieux.

---

<sup>16</sup> J. LAUNAY, -Colloque des 16, 17 et 18 novembre 1995 « Pour suivre les enfants placés », Erés, 1996 et Madame BECUE AMORIS-Colloque du 03/05/1999 «Quand une mesure de placement se conjugue différemment »

La gestion de ce paradoxe mérite de se pencher sur l'historique de la réflexion et la logique de mise en place de cette prestation.

## **2.1.2 Historique de la réflexion et logique de mise en place**

### **2.1.2.1 Une démarche exemplaire pour proposer des réponses adaptées et individualisées**

Les premières réflexions ont commencé dans le début des années 1980 : Des maisons d'enfants ont proposé aux magistrats des réponses adaptées, individualisées pour certaines situations familiales. Les problématiques présentées ne rentraient pas dans le cadre ni de l'A.E.M.O. ni du placement en internat. Il fallait inventer, bâtir autre chose.

A cette époque, ces réponses encore expérimentales étaient proposées en aval du placement, puis en amont et peu à peu elles ont commencé à exister « à la place de », « en alternative à »

Les débats du schéma départemental ont favorisé de manière exemplaire l'analyse puis l'extension d'une telle réponse éducative. L'élaboration du schéma départemental a été en effet l'occasion de multiples réunions et échanges entre tous les partenaires.

Ces échanges ont permis de mener une réflexion de type analyse/réflexion/action par rapport à l'existant, ils ont aussi donné l'occasion à l'ensemble des partenaires de communiquer, d'approfondir leurs pratiques, de mettre la même chose sous les mêmes mots notamment la distinction entre mesure éducative et outil éducatif.

### **2.1.2.2 mieux distinguer et définir le rôle des décideurs et des services éducatifs pour déconstruire l'équation décision=placement=séparation**

Pour Madame Becue Amoris et Monsieur Launay le rôle des décideurs, c'est uniquement :

- Pour les juges de décider, d'ordonner une mesure éducative qui ne peut être que soit une mesure d'aide et de conseil à la famille (A.E.M.O.) soit une mesure confiant l'enfant à un tiers.
- Pour les attachés, de décider avec l'accord de la famille d'une aide éducative à domicile ou d'un accueil provisoire.

Le reste, tout le reste, c'est le travail éducatif, qui a à sa disposition de multiples outils éducatifs qu'il lui appartient de mettre en œuvre.

Dans cette analyse, l'hébergement en dehors de la famille est un outil au même titre que l'internat, que l'intervention au côté de l'éducateur d'une travailleuse familiale par exemple.

Le fait d'héberger ou non est un moyen du travail éducatif à mener autour de l'enfant confié, avec toute la souplesse et l'évolution nécessaire..

En conséquence la mise en place ou non d'un tel hébergement souple ne modifie pas la mission éducative, la responsabilité éducative confiée par le juge des enfants à l'établissement ou au service. Cet hébergement n'est pas une mesure éducative mais un outil.

Vu sous cet angle la séparation physique de l'enfant ne représente plus l'aboutissement naturel d'un placement qui fait suite à une décision des mandants

L'équation décision judiciaire=placement=séparation est donc déconstruite.

### **2.1.2.3 le placement cesse d'être centré sur la garde de l'enfant au profit de sa surveillance et de son éducation**

Pour les concepteurs de cette nouvelle prestation une analyse juridique leur a paru incontournable notamment sur les aspects ayant trait :

- A l'autorité parentale.
  
- A l'assistance éducative.

Le texte de base de l'autorité parentale est, nous l'avons vu, l'article 371.2 du Code Civil dont selon les époques tel ou tel terme a pu être plus ou moins mis en avant. Recoupé avec l'article 373.4 on peut remarquer que le transfert de droits au tiers ne concerne que la surveillance et l'éducation ; la protection, le devoir de garde de l'enfant reste du domaine de l'autorité parentale.

L'analyse de la politique gardoise de placement n'est pas en contradiction avec le droit. Elle s'articule :

- Principalement autour du pouvoir de direction de la personne de l'enfant (surveillance) et/ou du droit de diriger la personnalité de l'enfant (éducation)
- Secondairement sur la garde de l'enfant.

Elle est en adéquation avec les deux articles du code civil précités et plus concrètement avec l'article 373.4 qui donne au tiers la possibilité d'accomplir tous les actes usuels de l'éducation.

Il convient néanmoins de signaler que la prestation a été bâtie à une époque où l'article 371.2 faisait de la notion de garde un des attributs de l'autorité parentale. La justification de la prestation au regard de sa conformité avec le droit pouvait s'avérer délicate et discutable. C'est moins le cas aujourd'hui avec les modifications apportées par la loi du 04/03/2002.

D'autres fondements ont concourus à la création de ce service.

#### **2.1.2.4 Si la séparation s'avère nécessaire, le placement en lui-même ne règle rien**

Les concepteurs de ce nouveau service sont arrivés à la conclusion suivante : pour que la séparation ait des effets, il est nécessaire de mettre en place du soin de la séparation, le soin apporté à l'enfant dans son milieu d'accueil, le soin apporté à la relation parents-enfants, le soutien apporté aux professionnels qui accueillent.

L'obligation de travailler avec les parents de l'enfant leur est donc apparue comme étant incontournable. Cette obligation recoupait néanmoins des situations très variées et il était nécessaire de dissocier, de différencier les différentes préoccupations qui amènent des professionnels à solliciter un juge des enfants notamment en lui proposant une décision d'assistance éducative.

En d'autres termes, il convenait de répondre au préalable à la question suivante :

« La question du danger exclut-elle pour l'enfant de vivre et dormir régulièrement chez ses parents ? »

Il appartient aux établissements de s'interroger quand il y a une difficulté familiale grave qui met l'enfant en danger. Qu'est-ce que les parents peuvent assumer de leur parentalité et qu'est-ce qu'il convient de confier à un tiers ?

Toutes ces réflexions autour de la création de ce nouveau service peuvent être résumées en trois points :

- Confier un enfant à un tiers n'implique pas toujours qu'il le soit physiquement.
- Il y a nécessité d'évaluer ce que les parents sont en mesure d'assumer et ce qu'il convient de mettre en place pour leur enfant.
- Pour ce qui est de la maison d'enfants il y a lieu de se réinterroger sur une fonction qu'on a, par raccourci et tradition historique, assimilé à l'internat.

Ces réflexions sous-tendent la logique de création du S.A.P.N.M. Je propose de passer maintenant à sa description dans ses aspects pratiques et concrets.

#### **2.1.2.5 Pratiquement une responsabilité éducative directe en suppléance partielle aux parents**

Concrètement le Juge des enfants prend une décision identique à un placement (une ordonnance de placement provisoire ou un jugement) si ce n'est qu'est précisé dans la décision que la Maison d'Enfants ou le service auquel l'enfant est confié « pourra autoriser son hébergement quotidien en famille »

Cette décision, comme tout placement, confère au service une responsabilité éducative directe.

Ce n'est pas une AEMO où le service ne peut qu'apporter aide et conseil à la famille, c'est à dire l'accompagner mais pas faire à sa place. Au contraire dans les S.A.P.N.M., la Maison d'Enfants ou le service peut lui-même au besoin, et parfois contre l'avis des parents, prendre les décisions que la responsabilité (la garde) de l'enfant justifie, qu'il s'agisse de sa santé (soins), de sa scolarité, de ses loisirs...

Ce service exerce une responsabilité éducative directe sur l'enfant en suppléance partielle à ses parents.



En pratique l'enfant peut rester hébergé dans sa famille, et l'action éducative prendra des formes variées et souples, soit qu'elle s'exerce essentiellement dans le cadre familial, soit que l'enfant soit pris en charge pour les temps non scolaires (en fin de journée, le mercredi par exemple) dans le cadre de la Maison d'Enfants.

Le maintien de l'hébergement en famille n'est qu'une possibilité, cela signifie qu'il peut s'agir d'un hébergement souple et limité dans le cadre de la Maison d'Enfants, par exemple certains week-end ou périodes de vacances ou certains soirs de la semaine. Cela signifie aussi et surtout que le passage en internat traditionnel pourra, dans le temps de la mission éducative, intervenir si nécessaire sans nouvelle décision judiciaire, puisqu'il est indiqué dès la décision de placement dans ce cadre, les situations qui pourraient amener, sans nouvelle décision judiciaire, l'enfant à être accueilli dans l'établissement.

Sur cinq ans, dans le Gard il a été constaté :

- Une stabilité des suivis en internat.
- Une progression des A.E.M.O.
- Le doublement des enfants suivis en S.A.P.N.M.

### **2.1.3 Les questions soulevées par la pratique**

Elles se situent autour de trois préoccupations :

- Du côté de l'autorité parentale.
- Du côté des libertés individuelles.
- Du côté des besoins de l'enfant.

#### **2.1.3.1 Une clarté préalable au démarrage de la mesure et permanente dans son exercice**

Le cadre juridique développé au point 2.1.2.3 a conduit à retenir les notions essentielles suivantes :

- Si l'autorité parentale est un ensemble de droits, elle est essentiellement une fonction de responsabilité.
- Chaque parent a sa propre perception de l'autorité parentale. Ceci détermine une identité de parent.
- Cette identité s'intègre elle-même dans une identité de citoyen.

Quand est abordée avec un parent sa façon d'exercer l'autorité parentale, il est pris le risque de toucher des points très sensibles :

- Le risque d'invalider le parent en présence de l'enfant.
- Le risque d'invalider le parent dans son identité personnelle et sociale.

Cette mesure d'aménagement de l'autorité parentale demande donc une clarté préalable à son démarrage et permanente dans son exercice.

Le manque d'explication sur les fondements de la mesure ou de la prestation, sur les limites dans l'exercice de l'autorité parentale peuvent générer une totale incompréhension de la situation de droit ou de fait que représente ce cadre.

De même l'insuffisance de clarté sur le projet, sur les stratégies d'action ne manqueront pas d'induire une adhésion apparente qui restera toute relative et source de difficultés par la suite.

### **2.1.3.2 Sa pratique confronte régulièrement à l'appréciation du risque, du danger et à la responsabilité**

La question de la compréhension que peut avoir la famille de la mesure est essentielle car elle est porteuse d'un grand paradoxe. Paraissant tenter moins que d'autres à l'autorité parentale, elle fait surgir une multiplicité d'intrusions dans l'intimité des familles.

La pratique éducative qui va intervenir, perturber l'autorité parentale mérite plus que tout autre une attention aux droits et devoirs des parents.

En effet, la pratique du S.A.P.N.M. confronte régulièrement à l'appréciation du risque, du danger et à la responsabilité.

Des questions particulièrement délicates aux réponses subjectives se posent :

- A partir de quel moment justifie-t-on d'un danger ?
- Comment agir ?

Au regard de l'ensemble des risques et des difficultés annoncées pour chaque mesure doit être construit un projet avec des objectifs et des échéances :

- Il doit partir des compétences parentales et non de carences ou d'aspects négatifs incompatibles avec une contractualisation.
- Les points concrets doivent être abordés en évitant le « généralissime »
- La règle du jeu, les points inacceptables susceptible de mettre fin à l'hébergement en famille devront être particulièrement explicités.

Enfin il est de la responsabilité de l'établissement et surtout à l'intérieur de ce nouveau service de faire en sorte que les parents puisse exercer l'ensemble des attributs parentaux qui ne sont pas incompatibles ou en opposition avec l'exercice de la mesure. Les informations essentielles doivent être portées à leur connaissance.

En fait, les deux narrateurs en arrivent en la conclusion suivante :

« Plus les modalités d'accueil, d'accompagnement sont souples, adaptables, évolutives plus la clarté, la cohérence et le respect mutuel des partenaires devront être recherchés »

### **2.1.3.3 Les professionnels travaillent la cohérence et la continuité**

La notion principale qui est travaillée par les professionnels est de veiller à ce qu'il n'y ait pas de rupture, de discontinuité de prise en charge.

La seconde concerne le repérage avec les parents des besoins de l'enfant qu'ils peuvent assumer et ceux pour lesquels ils ont besoin d'un soutien régulier.

Le troisième enfin concerne le soutien global parents enfants qui implique une intervention plus quotidienne dans les actes simples auprès de l'enfant (hygiène, alimentation, santé, rythme de vie)

#### **2.1.3.4 Un placement à géométrie variable**

Le service est utilisé dans quatre situations différentes :

- En amont du placement professionnel, le S.A.P.N.M. correspond à des situations où le placement en internat est sans doute nécessaire, mais où le refus opposé par la famille est tel que l'on se trouve en situation de blocage, avec pour seule issue une exécution par la force publique dont les effets pervers peuvent être désastreux. Dans ce cas une période où l'enfant demeure hébergé quotidiennement chez lui pourra permettre de faire tomber le blocage psychologique engendré par le placement et de créer une relation de confiance entre l'équipe éducative et la famille, de sorte qu'ensuite l'accueil en internat pourra être accepté voire même sollicité.
- En aval du placement traditionnel dans le cas où l'accueil est trop porteur de risque s'il doit entraîner l'arrêt de l'intervention d'une équipe éducative bien en place dans la famille. Le S.A.P.N.M. constitue alors une sorte de fin à l'essai et en douceur de la prise en charge de l'internat.
- Lorsqu'un enfant élevé par un tiers, pour différentes raisons, retrouve sa filiation il n'est pas envisageable de le confier brutalement à ses parents, pas plus qu'il n'est envisageable de renoncer définitivement à la possibilité de voir cet enfant grandir auprès de ceux ci. Confier l'enfant à une maison d'enfants en le maintenant en hébergement quotidien chez le tiers pourra permettre à ce tiers neutre dans l'histoire familiale de faire en sorte que le ou les parents prennent progressivement sa ou leur place tout en sauvegardant la sécurité affective de l'enfant.
- Enfin dans les situations où les parents sont hors d'état d'assurer l'accueil quotidien de l'enfant (sous l'effet de troubles psychologiques ou mentaux par exemple), la souplesse du S.A.P.N.M. permettra sans cassure de répondre de manière adaptée aux diverses périodes de la vie familiale.

## **2.1.4 Quinze ans après sa mise en œuvre : constats et conclusions**

### **2.1.4.1 Une bonne lisibilité du S.A.P.M.N. pour la famille et pour l'enfant est nécessaire**

Un premier constat s'est fait assez rapidement : une bonne lisibilité de la mesure pourtant à modalités complexes. Sa mise en place pouvait laisser craindre qu'en laissant l'enfant chez lui tout en le retirant, la mesure ne soit pas bien comprise par les mineurs eux-mêmes et leurs parents.

En réalité par sa complexité même une telle mesure rend indispensable un temps suffisant d'explication et de préparation par les équipes éducatives et par le magistrat lui-même. Du coup elle oblige à instaurer un débat et un échange sur les droits et les places de chacun. Concrètement il a été constaté que les parents ressentent fort bien et réagissent très clairement à la limitation imposée à leur pouvoir éducatif.

Parallèlement les enfants comprennent aisément la protection qu'ils peuvent trouver dans la prise en charge qui se met en place.

### **2.1.4.2 Gérer l'intrusion dans la vie familiale**

Le S.A.P.N.M. ne doit pas être utilisé peu à peu à la place d'une A.E.M.O., comme une sorte d' A.E.M.O. renforcée alors qu'il est de nature totalement différente et qu'il constitue une modalité de placement, une alternative à l'internat classique.

La conscience de cette singularité doit permettre de gérer un paradoxe, celle de vouloir protéger l'enfant tout en respectant davantage sa place dans sa famille et la place de ses parents, la relation et le fonctionnement familial et l'intervention de façon très dense dans la famille qui crée une contrainte énorme sur l'intimité familiale. Il faut prendre garde constamment à ce qu'un outil créé pour apporter de la souplesse ne s'avère pas en réalité extrêmement prégnant.

### **2.1.4.3 Un dispositif qui interroge**

Pour Monsieur Launay, juge des enfants, il est indéniable que la mesure confiant l'enfant à un tiers en autorisant l'hébergement quotidien en famille a constitué un apport.

Elle a permis que deux aspects importants de la mesure de placement évoluent :

- La nécessaire individualisation de la mesure de placement.
- Le travail avec les familles.

Il estime que « ce sont des acquis présents dans le SAPMN mais aussi, par contrecoup, présents également dans la mise en œuvre de l'internat classique. Mais surtout, étant une mesure de définition délicate, en limite par rapport au placement tel qu'habituellement entendu, elle oblige à des questionnements, à des évaluations régulières. Elle conduit à se poser régulièrement des questions fondamentales sur la place de chacun, et du fondement des missions éducatives et de Protection Judiciaire »

Cet outil éducatif présente donc des atouts pour l'enfant dans la mesure ou la séparation est moins traumatisante mais appelle aussi à une grande vigilance de la part des professionnels dans le repérage de la notion de danger. Ce danger conforte la nécessité d'un travail avec les parents à partir de leurs compétences même s'il y a nécessité à repérer les dysfonctionnements familiaux.

La notion de «travail avec les parents » est insuffisante et relativement vague, il est important d'aller plus loin dans cette démarche, vers l'étayage des fonctions parentales en explorant le concept de parentalité.

Les travaux sur cette notion me permettent de mieux comprendre les mécanismes qui la fondent, de repérer les enjeux pour l'enfant et de voir en quoi elle peut être opérationnelle pour les institutions.

Ce sera l'objet de la seconde partie de mon deuxième chapitre.

## **2.2 LA PARENTALITE, DES LIENS A COMPRENDRE, DES LIENS A CONSTRUIRE, DES FONCTIONS A ETAYER**

« Le placement nous met tous en position de parents » soulignait Monsieur Alain Boucher, Président de l'Association Nationale des Placements Familiaux lors d'une journée d'étude à Nantes<sup>17</sup>. Parce que ces parentés là, partielles et provisoires, n'ont rien d'évident, les

---

<sup>17</sup> Conférence du 28 février 1997 organisée par le C.R.E.A.H.I. des Pays de la Loire « Les interventions auprès des parents. Bilan et analyse des pratiques socio-éducative »

professionnels sont conduits, aujourd'hui comme hier à questionner le sens même de la parentalité.

## **2.2.1 Des liens à comprendre**

### **2.2.1.1 Parentalité et dysparentalité**

Le champ de l'action sociale est friand d'un vocabulaire non usuel, résolument complexe et souvent métaphorique. Son emploi révèle et spécifie nos pratiques. Le terme « parentalité » en fait partie, il a réellement acquis un droit de cité dans notre vocabulaire mais il reste encore aujourd'hui mal défini.

Le dictionnaire critique de l'action sociale<sup>18</sup> légitime l'usage du terme, on peut y lire :

« Parentalité apparaît comme un terme spécifique du vocabulaire médico-psychosocial qui désigne la fonction d'être parent en y incluant à la fois des responsabilités morales, telles que la socio-culture les impose et des responsabilités éducatives... Le concept de parentalité peut apparaître comme difficile à cerner, voire à instituer. Toutefois son opérationnalité dans le suivi et la compréhension des jeux interactifs complexes entre l'enfant et ses parents est réelle. »

Le Larousse 2000 vient officialiser l'usage du terme :

« Parentalité : Fonction de parents notamment sur les plans juridiques, moral et socioculturel »

Ces définitions nous dotent d'un fond conceptuel relativement élevé. Il peut se compléter par des approches différentes. Ainsi Jean Claude Sury dans un article d'Anpase Emergence<sup>19</sup> entrevoit cette question à partir du terme dysparentalité. Pour cela il isole le préfixe « dys » en ce qu'il signifie à la fois trouble et la plupart du temps souffrance. En retenant ces deux acceptions il propose :

« La dysparentalité serait donc un trouble dans l'exercice des fonctions parentales, trouble accompagné de souffrance. On pourrait alors parler de dysparentalité pour désigner le fait

---

<sup>18</sup> Dictionnaire critique de l'action sociale-1997

<sup>19</sup> Article N°96-41/42 d'Anpase Emergence

que des adultes, un homme et une femme sont dans l'incapacité psychique et symbolique, peut être ponctuelle et provisoire d'assumer les droits et les devoirs qui leur incombent pour que leur enfant puisse engager le travail d'humanisation qui est le sien »

Accompagner et soutenir son enfant dans ce parcours d'humanisation apparaît comme une bonne approche de la question parentale.

Enfin rappelons que la parentalité n'a jamais été quelque chose de naturel. Les historiens nous rappellent d'ailleurs qu'on ne devient parents dans toutes les civilisations qu'après une parole publique qui institue la parentalité.

Ainsi, être parent est donc à la fois une histoire de filiation et d'alliance et au-delà d'une affaire individuelle, une affaire éminemment sociale.

A la lumière de ces différentes approches trois axes se dessinent :

- Une notion juridique à travers la responsabilité liée à la fonction.
- Une notion symbolique de la fonction.
- Une notion pragmatique de la fonction.

Ces trois notions sont l'objet des travaux effectués par Monsieur Houzel<sup>20</sup> à la demande du ministère de l'emploi et de la solidarité.

### **2.2.1.2 La parentalité n'est pas conçue comme un modèle mais s'articule autour plusieurs axes**

En cinquante ans, notre connaissance des besoins des enfants, des étapes incontournables de leur développement, du matériau relationnel qui leur est nécessaire pour se construire a considérablement progressé. En particulier les enjeux de la parentalité peuvent être mieux définis.

Il y a quelques années, il était courant d'entendre qu'à défaut de savoir ce que pouvait être la parentalité, on savait au moins ce qu'était la dysparentalité.

---

<sup>20</sup> « Les enjeux de la parentalité » Sous la direction de Didier Houzel. Edition Eres 1999



Aujourd'hui l'état des savoirs permet de s'appuyer sur un concept de parentalité conçu non pas comme un modèle mais comme plusieurs axes autour desquels peut s'articuler l'ensemble des fonctions dévolues aux parents.

Cette connaissance doit beaucoup aux travaux du professeur Houzel et de son groupe de travail qui a procédé à l'étude de cas relevant d'un type de situation d'enfant séparé de ses parents et d'empêchement pour les parents d'exercer tout ou partie de leurs fonctions parentales.

L'exercice de la parentalité, l'expérience de la parentalité et la pratique de la parentalité sont les trois axes essentiels dégagés par cette recherche :

- L'exercice de la parentalité ou l'exercice d'un droit : Ce sont les droits et devoirs dont est dépositaire tout parent et qui l'investissent d'une obligation de choix, de surveillance et de protection quant à la santé et l'éducation de son enfant.
- L'expérience de la parentalité, une expérience subjective : Il s'agit là de l'expérience subjective consciente et inconsciente du fait de devenir parent et de remplir les rôles parentaux. Cela recouvre de nombreux aspects parmi lesquels on peut citer le désir d'enfant et le processus de transition vers la parentalité.
- La pratique de la parentalité : C'est la mise en œuvre des soins parentaux et des interactions. Il s'agit des tâches d'ordre domestique (repas, entretien du linge...) technique (réparations courantes, aménagement des lieux...) de garde (surveillance, présence auprès de l'enfant...), de soins (nourrir, laver, soigner, consoler...) d'éducation et de socialisation (acquisitions de comportements sociaux, stimulation dans les apprentissages...)

En résumé la notion d'exercice renvoie à l'identité de la parentalité, celle d'expérience aux fonctions de la parentalité, celle de pratique aux qualités de la parentalité. Ce sont des concepts vivants et d'application pratique. Ils présentent l'avantage de proposer un outil accessible aux divers intervenants et utilisable quelle que soit la forme de la cellule familiale.

Travailler sur les enjeux de la parentalité suppose de considérer conjointement les trois axes, situer chaque axe à son niveau logique, les relier entre eux et avoir la garantie que les trois niveaux ont été travaillés.

Mais plaider la cause des parents, reconnaître leur place, réfléchir en terme de compétences parentales et moins d'incompétences obligent surtout les institutions à avoir une lecture critique de leurs pratiques, notamment dans trois domaines :

- Leur rapport à la loi.
- La place qui est faite à la parentalité dans la prestation offerte.
- Leur mode de relation avec la famille de l'enfant.

## **2.2.2 Des liens à construire**

### **2.2.2.1 L'institution, lieu d'expression de la parole des enfants et des parents**

Sur fond d'évolution des pratiques sociales et éducatives, les institutions accueillant des enfants et des adolescents en difficulté découvrent ou réalisent que ces enfants et ces adolescents qui leur sont confiés ont des parents. En réponse à cet écho tout le monde s'empresse de caler dans sa pratique et son discours, là le droit des parents, là celui des enfants et d'imaginer des méthodologies d'intervention, là pour « restaurer l'autorité parentale », « re-valider les fonctions parentales »

Pourtant le législateur ne fait que rappeler aux institutions que la famille n'est autre que leur interlocuteur privilégié.

La loi sociale de 1975, celle du 6 juin 1984 et plus récemment celle de janvier 2002 insistent lourdement sur cette notion d'association des familles au fonctionnement de l'établissement. Les dispositions contenues dans ces différentes lois ont pour finalité l'expression d'une parole ainsi que la reconnaissance de la place de chacun.

D'autres lois et décrets rappellent et martèlent aux institutions leur obligation vis à vis des familles et des jeunes admis.

En 1992 une circulaire recommandait qu'un effort soit fait pour que se mettent en place sans délai les conseils d'établissement. La faiblesse du nombre de conseils d'établissement créé dans les établissements sociaux a obligé le législateur à reprendre ce thème dans la loi de 2002 à travers la création des conseils de la vie sociale.

Largement héritières de politiques de substitution, nimbées dans leur fonction réparatrice, les institutions sociales ont travaillé consciemment ou inconsciemment au démantèlement dramatique de la représentation légale de l'instance parentale. Relégués au statut d'objet, les parents n'ont eu qu'à subir, se soumettre aux déclinaisons parfois violentes de certaines mesures d'assistance éducatives.

Et pourtant dans le cadre d'une mesure de placement judiciaire seule la domiciliation de l'enfant est modifiée, les autres attributs de l'autorité parentale restent de plein droit de la compétence et de l'exercice des parents.

On peut difficilement reléguer les parents au statut d'incapables (au sens juridique du terme), d'objets, et en même temps s'étonner qu'ils rechignent à re-explore de ce qu'il en est de leur responsabilité dans ce qui leur arrive et dans ce qui arrive à leur enfant.

Le problème, c'est que la responsabilité ça ne se décrète pas, ça se travaille et ça se vit. Et pour que cela se vive, il faut exister ou à tout le moins reconnaître que l'on existe tant dans une acception psychique que juridique.

On ne peut donc s'autoriser à tenir un discours qu'à partir du moment où il est fait en sorte pratiquement que l'autre, le parent, soit en position d'en tenir un et d'en répondre.

#### **2.2.2.2 L'évolution de la relation avec les parents : de la médiation à la collaboration**

Les observations convergent pour montrer que lorsque les parents sont ignorés par les équipes, l'échec se profile pour l'enfant. Une fois encore pourrait-on dire celui-ci fait les frais des mésententes des adultes. Voilà pourquoi ces derniers doivent mener un travail en collaboration. Les travailleurs sociaux ont là un rôle primordial à jouer.

Les modes de relation sont différentes selon le type de familles et de situations rencontrées par les professionnels.

A titre d'exemple on peut citer le rapport de force, de rivalité, introduit par le placement qui modifie la relation avec la famille ou encore le fait qu'un certain nombre de ces familles soient elles-mêmes en grande difficulté, voire en situation de dangerosité pour elles et leur entourage.

Pourtant les exemples montrent que l'association des familles est possible même dans ces cas-là.

La démarche avec les familles d'enfants et d'adolescents placés est essentiellement une démarche de médiation dans un premier temps, consistant à expliquer la raison du placement, à permettre à la famille de se situer par rapport à son environnement social juridique et économique et les acteurs qui le composent, à mieux comprendre ses propres pratiques sociales.

Ce n'est que dans un second temps qu'une démarche à la fois de négociation, de communication et de conseil devra être entreprise.

Ce type de relation exige des professionnels une grande connaissance des systèmes d'interaction sociale, ainsi qu'une bonne formation méthodologique en matière de communication, notamment de médiation et négociation.

Cette révolution pédagogique en marche dans notre secteur bouleverse les habitudes, génère des craintes, réveille des susceptibilités de la part de professionnels parfois tentés de se draper dans leur savoir. Ce ne sont pourtant pas leurs compétences qui sont remises en cause si l'on oublie pas le but essentiel de cette association et collaboration, la réussite des projets entrepris, le succès de la promotion du bénéficiaire.

Travailler avec les parents n'est donc pas adopter une mode pour être dans le ton des options du moment. Si la question des relations avec les familles s'impose c'est bien parce qu'elle conditionne à terme toute pédagogie à finalité psychosociale.

### **2.2.2.3 Des principes de communication à respecter qui sont le socle de la qualité de l'association des familles**

Sans prétendre à l'exhaustivité, je peux énumérer quelques principes de communication qui me semblent incontournables si l'on veut réellement aller dans le sens d'une concertation avec les familles :

- Enoncer le service rendu et clarifier la relation : cette présentation est primordiale car de là va dépendre la suite qui peut déboucher sur une coopération bien comprise comme sur un malentendu endémique.

- Le devoir d'informer qui va dans le sens de la plus grande transparence recherchée en matière de communication inter partenariale.
- Se doter d'un dispositif adéquat dans la mesure où il est important de soigner la procédure, le lieu choisi, l'organisation de l'espace, la manière de se positionner, afin de ne pas mettre l'autre dans une situation d'insécurité ou de dévalorisation.
- Adopter un style de communication pertinent pour faciliter le dialogue.
- Demeurer centré sur l'objectif qui est la promotion de l'utilisateur, sur le service qui lui est rendu, sur ses compétences, ses savoir-faire et non les caractéristiques de son être pour ne pas tomber dans le jugement de valeur et générer ainsi des réactions de légitime défense et de rivalité.
- Mettre le partenaire en position « d'expert » car les éducateurs ont besoin des compétences de la famille.
- Avoir la volonté et la capacité de négocier en considérant son interlocuteur comme un partenaire à part entière.

Dès lors que l'on se positionne dans ces principes la collaboration peut commencer. Remarquons enfin que l'information de l'utilisateur est un axe fort de la nouvelle loi sociale de 2002.

### **2.2.3 Des liens à étayer**

Une institution sociale du type maison d'enfants à caractère social propose aux usagers qu'elle accueille un certain nombre de services. Il est de sa responsabilité d'offrir, présenter, qualifier, spécifier, analyser et évaluer ces services. Le défi nouveau des institutions sociales est « de passer d'une logique de placement où l'on sollicite la capacité d'accueil d'un établissement à une logique de prestations de service où l'on examine sa capacité à répondre à une problématique »<sup>21</sup>

Dans le travail de refondation de son projet d'établissement, nous avons vu que notre maison d'enfants avait fait le choix technique d'utiliser cette logique de services comme un référentiel. Dans la déclinaison des différents services rendus par la maison d'enfants, nous

---

<sup>21</sup> Jean René LOUBAT et Michel SAUVETRE déjà cités

avons clairement orienté nos options techniques et cliniques en faveur des familles en proposant un service intitulé « Impliquer les parents »

Pour que cet intitulé ne demeure pas à l'état d'intention il a été nécessaire de mener une réflexion jusqu'à une redéfinition de la tâche principale de l'établissement et de la replacer dans une organisation du type de suppléance familiale. Les travaux de Monsieur Durning ont souligné l'importance de la tâche primaire des établissements à savoir suppléer une famille pour élever un enfant ce qui permet d'opérer une distinction essentielle avec ce qui est de l'ordre de la substitution.

Mais penser notre action en articulation avec les parents nous a amené à reconsidérer, à affiner ce concept de suppléance jusqu'à le compléter par le concept d'étayage, étayage des fonctions parentales. En effet dans nos rencontres avec certains parents, l'utilisation de la notion de suppléance créait en nous du malaise, du moins nous ne nous sentions pas en position de venir introduire du « supplément » là où nous pensions qu'il était déjà à l'œuvre.

Plus clairement nous avons eu le sentiment que nous n'avions pas à introduire, à imposer ce supplément car il était déjà à la disposition des parents eux-mêmes. Qu'il nous suffisait alors de les amener à une prise de conscience qu'une solution, leur solution, était déjà à leur disposition dans leur propre histoire et parcours parentaux. Dans les faits nous sommes là pour justement faire étayage, c'est à dire offrir un point d'appui, permettre un soutien, permettre aux parents de ne pas se sentir seul dans le travail d'humanisation de leur enfant, les conforter dans leur « parole de parent » et faire émerger en eux le parent « suffisamment bon »

S'engager sur la voie de la création d'une nouvelle prestation faisant une large place aux parents, à leurs compétences et à l'étayage de leur fonction va donc nous obliger à respecter strictement ces principes d'expression, de collaboration et de communication.

Pour la construire nous pouvons nous appuyer sur l'expérience validée du S.A.P.N.M. qui a plus de dix ans. Cette ancienneté est à la fois un atout et une faiblesse. Un atout parce que cette prestation fait référence en matière de placement en milieu naturel, une faiblesse parce qu'elle a été bâtie à une époque où les enjeux de la parentalité étaient moins travaillés qu'aujourd'hui.

Bâtir un nouveau service à l'identique de ce qui a été réalisé dans le Gard nous a donc semblé insuffisant. L'originalité de la nouvelle prestation que je propose de construire dans

la troisième partie du mémoire réside indéniablement dans l'association d'une triple exigence sans cesse travaillée et évaluée :

- Le respect rigoureux des droits des usagers, enfants et parents.
- La reconnaissance des compétences des parents même s'ils sont empêchés temporairement sur le plan éducatif.
- La nécessité de tendre au sur mesure par la construction de réponses souples, modulables, adaptables.

## **TROISIÈME PARTIE**

### **3 - LE SERVICE D'ACCOMPAGNEMENT FAMILIAL ET DE VEILLE PARTAGÉE (S.A.F.V.P.)**

Ce projet va venir formaliser une nouvelle modalité d'intervention dont le contenu n'était, nous l'avons vu, qu'esquissé dans notre projet d'établissement. Un tel service pourra paraître à première vue s'éloigner de la mission traditionnelle des M.E.C.S. longtemps centrée sur la fonction d'hébergement relevant d'une logique substitutive ; En fait il s'inscrit dans l'évolution des pratiques qui ont été progressivement pensées dans une logique supplétive. Cette évolution a eu le mérite d'ouvrir de nouvelles perspectives de collaboration avec les parents.

Des expériences innovantes sont allées plus loin encore, articulées à une conception renouvelée de la séparation et du placement, centrées sur la relation parents-enfants, elles se situent explicitement sur le versant de la co-éducation, conduisent et continuent à ré-interroger la définition du métier des M.E.C.S. Ce métier s'enrichit aujourd'hui d'un rôle de soutien à l'exercice des fonctions parentales, d'étayage des fonctions parentales.

Ce nouveau service se situe clairement à l'articulation d'une fonction supplétive et d'une fonction d'étayage des fonctions parentales.

Débutée il y a plus d'un an cette réflexion sur la ou les méthodes visant à adapter l'organisation de l'établissement à la création du S.A.F.V.P. a pris appui sur celles qui avaient concouru à l'élaboration du projet d'établissement. Cette nouvelle offre de service va

l'enrichir. Le mode de présentation qui va suivre reprend donc celui du document initial, à savoir :

- Une description rigoureuse de cette nouvelle offre de service en trois temps, les principes généraux qui le fondent, la présentation du service et les moyens mis en œuvre pour le réaliser.
- La mise en œuvre des méthodologies professionnelles et procédures institutionnelles spécifiques notamment la procédure d'accueil, du protocole de travail ainsi que le positionnement et la fonction des acteurs professionnels dans ce dispositif.

Préalablement j'aurais fait état de ma stratégie en matière de gestion du personnel et de communication, un dernier chapitre sera consacré au calcul du coût de cette nouvelle prestation qui sera présenté à nos prescripteurs dans la perspective d'une augmentation de l'activité de ce service, de mes choix en matière d'évaluation.

### **3.1 LE DIRECTEUR, PEDAGOGUE DE L'ADAPTATION**

#### **3.1.1 Une réflexion de l'équipe de direction visant à anticiper la résistance aux changements**

Préalablement à la réalisation pratique du S.A.F.V.P. une démarche visant à connaître les effets ou les conséquences du changement ou de l'innovation pour mieux les anticiper m'a semblé intéressante. Sans vouloir théoriser sur le sujet mais en estimant que tous les hommes semblent être par principe résistants au changement, qu'ils ont peut-être de bonnes raisons de l'être, il me paraissait important d'essayer de répondre à la question suivante :

Est-ce que les salariés n'auraient pas de bonnes raisons de résister au changement ? En entendant par bonnes raisons tout simplement une raison que je pourrais faire mienne.

J'ai donc proposé une journée de travail avec les chefs de service et un psychologue du travail sur ce sujet en se donnant comme but de lister et de réfléchir aux raisons objectives qui pourraient pousser les salariés à résister à notre volonté d'innovation, à retarder leur adhésion à ce projet. Les sous chapitres suivants matérialisent notre réflexion.



### **3.1.1.1 Un besoin de visibilité**

Ce qu'expriment pratiquement toujours les salariés c'est le manque de visibilité sur les enjeux du changement. Nous avons d'ailleurs constaté que lorsqu'on descend dans la ligne hiérarchique, la déperdition d'information est toujours flagrante et au niveau du terrain le changement apparaît comme un devoir à accomplir dont on ne comprend pas vraiment les buts. Dans le pire des cas les salariés comprennent le projet de changement comme un désaveu de leur professionnalisme. Cela suppose que le changement de contexte, de la demande ou des buts de travail soient explicités par l'équipe de direction afin d'éviter le soupçon d'une lubie ou d'un effet de mode.

Les salariés expriment des demandes axées sur deux horizons de temps. D'un côté ils ont besoin de voir « où on va » Cette demande renvoie à un horizon de temps assez lointain. Et puis d'un autre côté les salariés veulent savoir très concrètement en quoi leur travail va être changé à très court terme.

### **3.1.1.2 La reconnaissance du travail accompli ou qu'ils ont accompli**

Les salariés demandent que l'on prenne concrètement en compte le travail qu'ils font aujourd'hui et les changements qu'ils ont proposés ou qu'ils ont commencé à mettre en œuvre ou qu'ils ont complètement mis en œuvre hier. Ils demandent aussi que l'on écoute leur demande de changement actuelle, en reconnaissant les difficultés auxquelles ils se heurtent dans leur travail. Il est clair que la prise en compte de cet inconfort est un pré-requis pratiquement absolu à toute négociation sur un changement de pratique.

### **3.1.1.3 Etre à l'écoute**

Il faut avoir à l'esprit que les nouvelles pratiques ou les nouvelles missions envisagées vont soulever des difficultés importantes que nous ne soupçonnions pas. D'une manière générale il est impossible d'anticiper tous les effets imprévus qui vont être provoqués par les nouvelles missions. Mais si la hiérarchie ne prend pas en compte les obstacles qui se dressent sur la route de ceux qui mettent en œuvre concrètement ces nouvelles missions elle se heurtera rapidement à des résistances importantes.

Pratiquement si les salariés rencontrent un refus d'écoute face à des premières difficultés ou si elles ont l'impression qu'on leur délègue une mission impossible à accomplir, elles feront rapidement machine arrière. Les débuts de mise en œuvre peuvent aussi donner lieu à de nouvelles suggestions de la part de personnes concernées au premier chef par cette mise

en action. Là aussi pourra se développer un échange implicite : J'accepte les nouvelles missions si la hiérarchie accepte mes suggestions.

#### **3.1.1.4 Arbitrer de nouveaux conflits**

Au nombre des effets inattendus du changement, il faut également compter de nouveaux conflits entre collègues provoqués par des redécoupages de frontières, des modes de travail collectif à redéfinir, des rôles à revoir, bref des négociations internes à mener dans l'équipe. Ce travail va demander du temps et il demande également de la disponibilité pour arbitrer les conflits qui peuvent s'envenimer s'ils ne trouvent pas d'issues.

#### **3.1.1.5 Une demande implicite d'équité**

Les négociations qui entourent le changement révèlent une demande d'équité. Les salariés demandent à leur hiérarchie un échange équitable entre du confort et des pratiques nouvelles. Ils demandent également un échange équitable entre l'attention portée aux difficultés qu'ils rencontrent et leur acceptation d'expérimenter dans de nouvelles directions en courant des risques. Nous sommes arrivés à la conclusion que s'il n'y a pas d'équité, il n'y a pas de motivation. L'équité ou le sentiment de justice est une porte d'entrée incontournable dans le domaine de la motivation.

D'une manière générale notre conclusion après ces journées est la suivante : les résistances qui se manifestent lors d'une proposition de changement ne sont pas en général la manifestation d'une force obscure mais elles tiennent bien plus à la gestion du changement qu'aux salariés concernés, en un mot que les personnes acceptent mieux un changement lorsqu'elles ont pu participer à sa conception.

Ces réflexions en terme de visibilité, reconnaissance, écoute, arbitrage et de justice nous ont guidés dans la conception et la réalisation de notre nouvelle offre de service.

#### **3.1.2 Une élaboration menée dans la transparence**

La première démarche a été de présenter les fondements de la création de ce nouveau service au personnel et aux instances de contrôle. Ceux-ci ont donc été invités à une journée d'étude sur le sujet. Madame Becue-Amoris du service famille enfance du Gard ainsi qu'un Directeur de M.E.C.S. de ce même département y étaient conviés. Tous deux nous ont fait part de l'expérience du S.A.P.M.N., de sa logique de construction, de ses modalités de réalisation et du bilan qui pouvait en être fait après une dizaine d'années de pratique. Ce retour d'expérience a permis d'explicitier le changement de contexte, de la demande et des

buts de travail pour éviter qu'un soupçon de lubie ou d'un effet de mode ne se développe. D'un autre côté les salariés ont pu avoir une première réponse à leurs deux questionnements fondamentaux en matière de changement :

- La compréhension du but et du sens de leur activité à moyen et long terme.
- A court terme en quoi leur travail va être changé.

Un groupe de travail a été ensuite constitué pour travailler très concrètement sur toutes les synthèses et textes élaborés dans le Gard. Il avait pour mission de formaliser une première ébauche d'offre de service et de méthodologies professionnelles à mettre en œuvre.

Cet écrit allait servir de support, de passage de témoin avec les éducateurs appelés à exercer leur activité dans le cadre de ce nouveau service.

### **3.1.3 Un recrutement spécifique**

La spécificité du S.A.F.V.P. m'a obligé à élaborer une stratégie particulière de recrutement. Compte tenu des méthodologies professionnelles de travail qui seront décrites au point 3.2 un appel de candidature interne a été lancé concernant trois postes d'éducateurs. Il a été remarquable de constater que l'ensemble des éducateurs a postulé, ce fait confirme l'intérêt du personnel à l'évolution de nos pratiques, le mode d'élaboration de notre projet d'établissement n'y est sans doute pas étranger. Le choix des candidats s'est fait à partir des critères suivants, fil rouge de l'entretien de recrutement :

- L'intérêt des candidats et leur ouverture à la question du travail avec les parents.
- Leurs capacités à mener à bien ce type de travail.
- Leur faculté à s'inscrire dans un projet insécure et nouveau, à sortir des murs de l'établissement.
- L'envie de se former à ce type de travail.

La production du groupe initial a été reprise par les trois éducateurs nommés et la production s'est poursuivie avec l'aide du chef de service et de la psychologue, jusqu'à sa finalisation par l'équipe de direction, le psychiatre et la psychologue.

Il m'a paru indispensable que les instances de contrôle soient régulièrement informées de l'avancée des travaux ainsi que le personnel à travers un groupe ressources qualifié de groupe de pilotage où sont représentés, depuis la réalisation de notre nouveau projet d'établissement, tous les services de la Maison d'Enfants.

Enfin des formations spécifiques à la médiation et à la collaboration sont prévues pour les éducateurs du S.A.F.V.P.

## **3.2 UNE DESCRIPTION PRECISE ET RIGOUREUSE DU NOUVEAU SERVICE**

### **3.2.1 Un service qui se situe à l'articulation d'une fonction supplétive et d'une fonction d'étayage des fonctions parentales**

#### **3.2.1.1 Accueillir et accompagner selon un protocole modulable et évolutif : un mouvement qui sollicite voire dérange**

##### **Ses fondements :**

La fonction première de ce dispositif est de « Placer en séparant distinctement » un placement qui « permet à chacun d'habiter son histoire et de faire ses choix, un placement qui serait une occasion, une chance, d'interroger, de prendre ou de reprendre sa place »<sup>22</sup>.

Le dispositif donne une place à chacun en inscrivant cette place dans la différenciation et dans l'ordre des générations. A partir de cette place il favorise une dialectique qui va pouvoir faire travailler le lien, si on définit le lien comme ce qui persiste à exister quand l'autre est absent et qu'il reste cependant présent psychiquement.

Cela concerne évidemment ce qu'il en est du lien parents-enfants, mais aussi ce qu'il en est du lien enfant-institution et du lien parents-institution, institution se voulant suffisamment présente psychiquement chez l'enfant et ses parents.

---

<sup>22</sup> Maryse VAILLANT, « De la nécessaire séparation, quand le tiers fait sens », Journal du Droit des Jeunes, N° 173, mars 1998.

Notre volonté institutionnelle de tendre à une prestation sur mesure se matérialisera dans un premier temps par l'élaboration d'un protocole personnalisé qui décrira précisément les conditions et le déroulement d'une expérience.

### **Présentation du service :**

L'accueil de l'enfant ou de l'adolescent va s'organiser à travers un aménagement personnalisé du temps qui, incluant ou non des séquences d'hébergement, met en mouvement, sollicite, voire dérange. Ce découpage va tenir compte d'éléments concrets de sa vie tels sa scolarité, ses loisirs par exemple mais aussi de ses désirs personnels ou de la traduction de ses manifestations symptomatiques.

Les moments de présence dans l'établissement sont ces passages obligés qui mettront l'enfant à l'épreuve de la relation à l'autre par un vécu et des paroles partagées, mais cela à son rythme, très progressivement.

En ce qui concerne les parents leur accompagnement prendra la forme de rencontres régulières une fois toutes les trois semaines auxquelles pourront s'ajouter des séances de travail plus spécifiques.

A travers une évaluation au cas par cas il s'agira de recueillir les effets de ces mouvements d'alternance, de permettre une compréhension dynamique du fonctionnement familial et surtout de faire rebondir les questions qui émergent.

### **Moyens mis en œuvre :**

#### Du côté de l'enfant :

Internat séquentiel, activités, soutien et accompagnement scolaire, suivi sur le plan de la santé, des soins

#### Du côté des parents :

Rencontres régulières, visites à domicile, permanence téléphonique

#### Du côté des professionnels:

Observation, restitution, protocole d'accompagnement personnalisé, évaluation, supervision.

### **3.2.1.2 Protéger dans une logique de co-surveillance, de co-éducation, de co-responsabilité**

#### **Ses fondements : l'expérience du S.A.P.N.M.**

Ce service s'adosse nous l'avons vu à une réflexion et une pratique menées depuis une quinzaine d'années dans le département du Gard, présentées comme une réponse innovante à la question de la séparation. Cette réponse fait référence à une décision administrative ou judiciaire et autorise le tiers à organiser l'hébergement du mineur au quotidien dans son cadre de vie habituel (en général chez ses parents) et si nécessaire à mettre en place des temps d'accueil et d'hébergement dans d'autres lieux.

L'évolution des textes sur l'autorité parentale cesse de mettre en exergue le droit de garde, droit de retenir l'enfant sous son toit et de diriger ses actes pour mettre en avant le devoir de protéger l'enfant et d'assurer sa surveillance et son éducation. En d'autres termes l'autorité parentale qui est un ensemble de droits et de devoirs, est une fonction de responsabilité.

La loi N° 2002-305 du 4 mars 2002 relative à l'autorité parentale dans la nouvelle rédaction des articles 371-1 et 2 fait d'ailleurs disparaître définitivement la notion de garde.

L'article 375-3 prévoit que le juge des enfants dans le cadre d'une assistance éducative peut confier l'enfant à un tiers. Le contenu de cette mesure figure dans la rédaction de l'article 373-4 qui précise :

« Lorsque l'enfant a été confié à un tiers, l'autorité parentale continue d'être exercée par les père et mère. Toutefois la personne à qui l'enfant a été confié accomplit tous les actes usuels relatifs à sa surveillance et son éducation »

Ces évolutions trouvent un écho dans la concrétisation de ce nouveau service où la question du placement cesse d'être centrée sur la notion de garde, de droit de retenir l'enfant, à partir d'un modèle basé sur l'hébergement et s'articule principalement sur la notion d'actes usuels dans une logique de co-surveillance, de co-éducation et donc de co-responsabilité.

### **Présentation du service :**

Le protocole d'accompagnement personnalisé qui se met en place dès la fin de la procédure d'admission établit très précisément les allers et venues de l'enfant et les balise. Ce cadre de fonctionnement est transmis à l'autorité compétente.

Cette forme de prise en charge va impliquer des contacts très réguliers avec l'enfant et sa famille et va devoir permettre une évaluation constante des événements qui se produisent tant en famille que dans l'établissement. Ils contribueront :

- A exercer un contrôle et une vigilance quant à la sécurité physique et morale de l'enfant.
- A faire cesser une situation de danger.
- A s'associer à l'exercice des droits et devoirs de surveillance, d'éducation, d'entretien et de soins.

### **Moyens mis en œuvre :**

Temps formels et informels de rencontres avec l'enfant et la famille. Possibilité d'être contacté à tout moment, une permanence téléphonique est assurée nuit et jour ainsi que les week-ends. Nombreux contacts avec l'environnement de l'enfant et de sa famille. Informations fréquentes et régulières des prescripteurs.

#### **3.2.1.3 Soutenir l'enfant et l'adolescent dans son parcours d'humanisation**

##### **Ses fondements :**

Les apports théoriques de Vincent de Gaulejac...<sup>23</sup>

« Pour dire Je, pour conquérir une forme d'autonomie, le sujet doit se dégager de ces projections étrangères (parentales) qui tout en même temps le fondent et l'aliènent »

---

<sup>23</sup> Vincent DE GAULEJAC, « L'histoire en héritage, roman familial et trajectoire sociale, Desclée de Brouwer, 1999

...Francine André Fustier...<sup>24</sup>

« Chaque sujet organise son monde interne, tisse son roman familial personnel sur la base de ce qui lui a été transmis par ses parents, sa famille »

...nous obligent à investir le champ de la construction du sujet et de la prise en compte du sujet pour :

- Mener avec lui un travail d'élaboration autour de sa filiation et de son histoire personnelle.
- L'ouvrir à la reconnaissance de l'autre, l'amener à intégrer la loi.
- Développer chez lui la capacité à questionner le sens de ses conduites.
- Favoriser la mise en mots de ses désirs, de sa souffrance.
- L'aider à dépasser l'instantanéité et à se projeter dans l'avenir.
- Soutenir l'enfant et l'adolescent dans un processus de subjectivation et d'individuation.

### **Présentation du service :**

Si ce service ne peut pas prétendre à l'éducation de l'enfant ou de l'adolescent, il s'associe activement aux fonctions parentales d'éducation. Cette co-éducation va demander aux parents et enfants de nous concéder une place où s'exerceront des modalités d'exercice diversifiées.

Cette action va s'adresser très directement à l'enfant. Il va s'agir de lui offrir un espace suffisamment sécurisé permettant de donner du sens à l'expérience de séparation partielle éprouvée dans les allers et retours entre son milieu familial et le milieu institutionnel. Cet espace va être investi par la rencontre véritable avec les personnes composant l'équipe éducative qui va maintenir une tension entre d'une part la nécessité de laisser l'enfant ou

---

<sup>24</sup> Francine ANDRE FUSTIER, L'approche psychanalytique de la famille à l'épreuve de l'institution in Parents/Famille/Institution, CRI Bron 1997



l'adolescent « déployer sa question », « la maintenir ouverte » et d'autre part le souci de solliciter les possibles remaniements qui sont à sa portée.

Cette action, dans son rôle de conseil et d'étayage des fonctions parentales, permet également aux parents confrontés à des questions d'éducation de prendre appui sur le travail de réflexion et d'élaboration mené avec l'équipe éducative.

#### **Moyens mis en œuvre :**

Tous les temps formels et informels qui nous permettent d'être en relation avec l'enfant ou l'adolescent.

Les temps de rencontres formelles et informelles avec les parents.

#### **3.2.1.4 Etayer les fonctions parentales : soutenir la pratique de la parentalité, réfléchir sur l'expérience de la parentalité**

#### **Ses fondements :**

Catherine Sellenet définit la parentalité comme étant « l'ensemble des fonctions dévolues aux parents et l'ensemble des façons de vivre le fait d'être parent »<sup>25</sup>

En fait, on ne naît pas parents, on le devient par des réaménagements psychiques et affectifs.

Quiconque se préoccupe de l'enfant a nécessairement en parallèle, le souci de ses parents. Cependant le lien entre parents et professionnels est complexe parce qu'infiltré d'imaginaire. Néanmoins tenir compte des compétences parentales, fussent-elles partielles, évite de ne considérer que les manques ou de stigmatiser les défaillances.

Penser notre action en association avec les parents nous a amené à compléter le concept de suppléance par celui d'étayage des fonctions parentales. Dans un certain nombre de situations, nous avons pensé notre intervention non seulement du côté du supplément apporté à l'enfant mais aussi du côté de l'appui et du soutien apportés aux parents. D'où notre volonté de leur offrir un point d'appui, construire un soutien, leur permettre de ne pas se sentir seul dans l'éducation de leur enfant, les conforter dans leur « parole de parents »,

---

<sup>25</sup> Catherine SELLENET, Essai de conceptualisation du terme « parentalité », La parentalité en questions, ESF, 2002

faire émerger en eux le parent « suffisamment bon » Cette fonction d'étais renvoie au provisoire (littéralement l'étais est une pièce de charpente qui sert provisoirement de soutien à une construction) et vient court-circuiter toute propension substitutive.

Le professeur Houzel<sup>26</sup>, professeur de psychiatrie, psychanalyste, nous donne ses axes d'observation :

- L'axe de l'exercice de la parentalité ou comment les parents investissent leurs rôles parentaux et avec quel degré de conscience.
- L'axe de la pratique de la parentalité ou comment les parents investissent leur rôle à travers les actes de la vie quotidienne.
- L'axe de l'expérience de la parentalité ou comment les parents vivent-ils l'expérience subjective d'être parent.

#### **Présentation du service :**

Développer notre action dans le respect de l'exercice des droits et devoirs parentaux sera notre premier souci. L'équipe devra connaître précisément la répartition des niveaux de responsabilités tant en ce qui concerne la mère que le père de l'enfant. Cette connaissance est indispensable car elle va définir le niveau des interventions des éducateurs dans toutes les démarches impliquant les responsabilités parentales. La logique de co-construction et de co-responsabilité va nous obliger à définir avec les parents la répartition et le contenu des temps de présence de l'enfant en établissement, la rythmicité et les objectifs des entretiens familiaux.

Notre second souci sera d'inviter, d'amener les parents :

- à « se regarder faire » avec leur enfant au quotidien.
- à mesurer les effets de leur « pratique parentale » sur le comportement et les conduites de leur enfant..

---

<sup>26</sup> Didier HOUZEL déjà cité

- à faire émerger leur propre mode de questionnement à partir de situations qu'ils auront eux-mêmes vécues, répertoriées et observées...
- ...Afin de les accompagner vers une formulation de réponses éducatives plus adaptées.

Dans un troisième temps il sera question sans visée d'idéal d'accompagner les parents dans l'expérience subjective de leur être-parent.

#### **Moyens mis en œuvre :**

Entretien avec les parents toutes les trois semaines.

Rencontres informelles avec les parents.

Régulation hebdomadaire de l'équipe éducative.

#### **3.2.1.5 Participer à l'accompagnement scolaire et professionnel, une co-responsabilité au risque d'une complexité**

##### **Les fondements :**

Le droit et le devoir d'éducation sont les attributs de l'autorité parentale. Dans le cadre de l'éducation scolaire et professionnelle de l'enfant il va s'agir d'exercer une véritable co-responsabilité au risque d'une complexité dans la définition des prérogatives de chacun.

##### **Présentation du service :**

En concertation avec les parents, l'enfant ou l'adolescent peut être accueilli par les éducateurs dans le cadre de l'aide aux devoirs, plusieurs fois par semaine. Cet aide personnalisée est un support, un outil de médiation.

En fonction de difficultés repérées dans le cadre de l'aide aux devoirs, il peut être proposé à l'enfant une prise en charge par les éducatrices de jour qui assurent un soutien scolaire.

Toutes les questions concernant la scolarité ou la formation sont abordées avec les parents, ils en gardent la maîtrise et restent les interlocuteurs de l'institution scolaire.

Notre rôle est d'aider les parents à situer la question scolaire à sa juste place, de les accompagner dans les démarches particulières s'ils le demandent, d'exercer une fonction médiatrice entre eux et l'institution scolaire si nécessaire.

**Moyens mis en œuvre :**

Aide aux devoirs

Dispositif de soutien scolaire

Recours au bilan de compétence

Bilan psychologique

Atelier informatique

Liens formels et informels avec les structures scolaires

Travail en réseau avec la mission locale

Entretiens avec l'enfant, l'adolescent ou ses parents

**3.2.1.6 Favoriser l'ancrage socioculturel, le dispositif au service d'une réconciliation avec l'environnement social**

**Les fondements :**

Le service construit son intervention dans l'entre-deux relationnel enfants-parents mais également famille-environnement proche. Une famille altérée dans son fonctionnement peut rencontrer des difficultés pour s'inscrire dans l'organisation sociale ce qui ne lui permettra pas de s'ouvrir sur l'extérieur et ainsi de faire appel aux relais qu'elle pourrait trouver dans son environnement. L'étayage proposé par le dispositif se met au service d'une réconciliation possible entre la famille et son environnement social.

**Présentation du service :**

Il s'agit de s'associer aux responsabilités parentales en terme d'inscription de l'enfant dans le réseau social, de soutenir la famille dans des démarches possibles pour elle et lui permettre de trouver des solutions proches, à sa portée.

Les éducateurs s'informeront précisément sur les structures sociales existantes proches du domicile de la famille et mobilisables par elle, pourront l'aider à concrétiser ce type de démarche y compris dans une logique de co-financement.

## **Moyens mis en œuvre :**

Evaluation des compétences sociales des parents

Repérages des structures sociales existantes dans l'environnement immédiat des familles

Accompagnement vers ces structures si nécessaire

Par les caractéristiques qui viennent d'être développées, ce service correspond à une indication spécifique. Cette indication spécifique va devoir être soutenue par des méthodologies professionnelles et des procédures institutionnelles particulières. L'annexe 5 propose une présentation synthétique du service.

### **3.2.2 Des méthodologies professionnelles et des procédures institutionnelles spécifiques**

La procédure d'accueil sur le S.A.F.V.P. va se décliner en plusieurs temps forts. Ces différentes étapes sont incontournables tant pour les acteurs professionnels que pour les enfants et leurs parents (une vision globale de ces temps forts est présentée en annexe 6) Cette démarche d'accueil demande une temporalité propre à chaque situation, temporalité qui est fonction du processus de maturation que réclame la mise en place d'un tel projet.

#### **3.2.2.1 Les quatre temps de la procédure d'accueil**

Le premier temps sera celui de la présentation. Il aura pour objet de recueillir des données objectives sur un enfant ou un adolescent et sa famille et de noter les événements importants qui composent son histoire personnelle et familiale ainsi que ce qui caractérise l'actualité d'une situation. Les éducateurs du service, un éducateur de jour et un membre de la direction inviteront le travailleur social à leur faire part de la nature de son accompagnement, à nous aider à comprendre les évolutions, les difficultés ou les impasses et à expliciter les motifs d'une demande d'accueil de ce type.

Ce premier temps va nous amener à un premier travail d'élaboration avec le travailleur social.

Un second temps va permettre de faire connaissance. Le travailleur social, les parents et l'enfant, les éducateurs du service et le chef de service vont participer à cette rencontre. La présence de tous, souhaitée à cette réunion, fonctionne comme une invitation à ce que chacun, au travers de ce qu'il pourra dire, prenne place. L'enjeu est de permettre à la parole

de circuler dans une relative sécurité. Le dispositif y sera présenté jusque dans ses possibles et ses limites.

Même si les modalités concrètes sont évoquées en fin d'entretien, à ce stade rien n'est décidé, chacun est engagé à y réfléchir.

Le troisième temps sera celui de la proposition à travers une réunion où l'on va recueillir les sentiments éprouvés lors de la rencontre précédente. Elle permet également de répondre à certaines questions, d'apporter des informations complémentaires. Les propositions concrètes de mise en place d'un protocole devront alors se négocier. Cette négociation va permettre un accord sur les modalités concrètes d'accueil.

C'est à ce stade que des dispositions matérielles seront arrêtées, marquées du sceau du provisoire, laissant ainsi la possibilité à tout remaniement ultérieur.

Le directeur recevra enfant et parents après que le protocole négocié avec la famille ait été transmis pour validation aux autorités administratives ou judiciaires. Ce dernier temps est celui de la formalisation de la décision.

### **3.2.2.2 Les trois axes du protocole de travail**

Compte tenu des éléments recueillis au cours de la procédure d'accueil, il va se mettre en place un protocole d'accompagnement propre à chaque situation. Il va s'élaborer à partir d'un dispositif composé de services disponibles et mobilisables au sein de la Maison d'Enfants et va prendre en compte les compétences de l'enfant et de sa famille. Cette procédure technique restera évolutive, sera un indicateur précis des capacités dynamiques de l'enfant, de ses parents, de son réseau familial et de l'aptitude de l'équipe à accompagner au plus près les évolutions de chacun.

Ce protocole d'accompagnement personnalise et singularise l'offre de service, il est formalisé par écrit et se déploie autour de trois axes interventions :

- Axe d'intervention auprès de l'enfant.
- Axe d'intervention auprès de ses parents.
- Axe d'intervention auprès de l'enfant et de ses parents.

### **3.2.2.2.1 Mesurer les réactions et accompagner les effets du mouvement entre les différents espaces**

Une pluralité de séquences volontairement partielles et interdépendantes, un jeu de mouvement entre les différents espaces (familial, scolaire, institutionnel...) constituent pour le jeune un champ d'expérience. L'observation permettra de prendre la mesure des réactions produites et d'en accompagner les effets.

A partir des éléments recueillis pendant la procédure d'accueil auprès des différents interlocuteurs chaque enfant se verra proposer un accompagnement spécifique.

L'originalité du service fait qu'elle inverse l'organisation de la vie du jeune. Classiquement l'enfant est placé dans une institution et c'est à partir de cette place que sont organisées des séquences de vie en famille. Avec le S.A.F.V.P. l'enfant va vivre dans sa famille et c'est de cette place que vont s'organiser les séquences de vie dans la maison d'enfants qui pourront prendre par exemple les formes suivantes :

- Y passer une ou deux soirées et/ou nuits.
- Y prendre des repas.
- Venir y chercher une aide aux devoirs ou un soutien scolaire.
- Rencontrer les éducateurs, le psychiatre ou la psychologue.
- Participer à une activité de l'établissement..

Tous les temps de rencontres formelles se feront en présence de deux éducateurs, présence en binôme qui crée du mouvement, du décalage, du jeu ou le jeune est invité à prendre place.

### **3.2.2.2.2 Recueillir la souffrance des parents, les inviter à élaborer leurs propres réponses**

Un rythme soutenu de rencontres viendra marquer notre volonté d'accorder une place à chaque famille. Ces rencontres permettront d'interroger :

- L'engagement des parents et leurs compétences.
- Les points de résistance, les décalages de perception...

Cet espace régulier de parole donnera l'occasion aux parents d'aborder leurs expériences quotidiennes, d'exprimer leurs plaintes, leurs doutes, d'extérioriser leur solitude et leur souffrance. Chaque parent pourra réfléchir à ce qu'implique pour lui, le fait même d'être parent. Ils seront invités enfin à élaborer les réponses qui leur sont propres.

Tous les parents seront rencontrés au moins une fois toutes les trois semaines où un éducateur interviendra à côté du chef de service ou de la psychologue. Cette option technique matérialise notre souci d'associer un acteur impliqué quotidiennement dans l'accompagnement de l'enfant à un acteur distancié.

### **3.2.2.2.3 Une place de tiers dans la relation parents enfants**

Lors des accompagnements et des appels téléphoniques il sera question d'aborder les soucis du quotidien et d'échanger des informations. Le S.A.F.V.P. va agir dans sa fonction de réception des tensions, en absorber une partie et renvoyer le traitement de ce qui pose problème dans les temps formels de parole et de réflexion.

Les entretiens médiatisés viendront répondre à une demande ponctuelle de la famille, du jeune ou de l'équipe. Les professionnels garantiront à chacun le droit à la parole et veilleront à ce que prévale une attitude d'écoute réciproque.

Dans cet espace les acteurs occuperont une place de tiers dans la relation parents-enfants au sens où ils autoriseront que s'y déploient des discours différents voire divergents en toute sécurité. Cette fonction médiatrice du S.A.F.V.P. permettra l'instauration d'un dialogue familial qui pourra s'organiser au travers d'une expérience symbolique de séparation.

Des rencontres d'évaluation du protocole sont également prévues, elles permettront ajustements et évolutions si nécessaire.

Ces échanges auront lieu lors des accompagnements au domicile, des communications téléphoniques, des visites au domicile lors des week-ends et des vacances scolaires, d'un travail de médiation à la demande des parents ou des enfants et des réunions d'évaluation du protocole.



Rappelons qu'une permanence téléphonique sera à la disposition des intéressés 24 heures sur 24 et que la qualification des participants aux temps consacrés à ce travail de médiation ne sera pas figée. La nature des participants sera fonction de l'évaluation faite de la demande et de la problématique en question.

### **3.2.2.3 Des interventions qui s'élaborent en équipe**

Les acteurs professionnels sont les garants de la qualité de la différenciation de la pérennité de tout ce qui constitue ce nouveau dispositif. C'est en équipe que vont s'élaborer les interventions qui vont s'adresser très directement aux enfants et à leur famille. Ces interventions ne pourront être opératoires qu'à partir de la construction d'un « travail à plusieurs » où la notion d'éducateur référent sera peu à peu abandonnée, où des principes devront être partagés, des temps de parole et d'écriture respectés.

#### ***3.2.2.3.1 L'abandon progressif de la notion d'éducateur référent***

De par sa spécificité ce nouveau service donne accès au cœur de la cellule familiale, à son fonctionnement interne. Une telle démarche d'intrusion potentielle requiert une nécessaire prudence.

En effet comme en internat où les éducateurs peuvent être l'objet de projections de la part de l'enfant et de ses parents, il en sera de même pour les professionnels vis à vis des parents et du fonctionnement familial. Ce travail à plusieurs va permettre un travail d'autorégulation, d'autolimitation, de réglage de l'équipe à travers un croisement permanent des différentes approches ou des regards parfois divergents.

Le travail à plusieurs est un outil au service d'une meilleure compréhension des différents enjeux, par une analyse plus fine des paroles de l'enfant, du discours parental ou de tout autre événement repéré au sein du dispositif. Il va permettre par la mise en tension d'approches plurielles d'entrer dans la complexité.

En abandonnant peu à peu la pratique reposant sur la notion d'éducateur référent le travail à plusieurs va se structurer autour d'un référentiel commun.

### **3.2.2.3.2 Des principes partagés**

La présentation de ce référentiel sous forme de liste exhaustive montre à quel point le respect de ces principes est obligatoire et incontournable :

Supporter de ne pas savoir

Laisser le temps à l'autre (parents, enfants) de trouver ses solutions

Intervenir à plusieurs pour éviter tout risque d'appropriation

Accepter le regard de l'autre professionnel sur sa pratique

Additionner les regards. Ecrire ensemble

Triangler pour permettre à la parole de circuler

Travailler en permanence autour des projections: celles des parents, celles des enfants, les nôtres

Partager pour supporter la violence, maintenir l'élan, soutenir le désir

Veiller à maintenir une attention bienveillante envers ses collègues, les jeunes et leurs parents.

### **3.2.2.3.3 Dire ce que l'ont fait, écrire ce que l'on dit**

Les temps de parole et de restitution sont au service de la pratique à plusieurs. Ils vont nous servir à dire et à s'entendre dire, à se désapproprier mais aussi à déconstruire, élaborer, analyser et évaluer.

Il s'agira d'affiner notre lecture des situations, d'ouvrir des perspectives de travail qui se réajusteront en permanence. A cette fin seront donc prévus les temps de parole suivants :

- Quatre heures hebdomadaires en équipe.
- Deux heures hebdomadaires en équipe élargie avec le chef de service, la psychologue, une éducatrice de jour.
- Une heure et demie, bi mensuelle, temps de régulation d'équipe avec une psychologue.
- Une réunion institutionnelle mensuelle.

- Des temps de formation collective intra muros.

Parallèlement des supports d'évolution sont adressés au juge des enfants ou à l'inspecteur de l'aide sociale à l'enfance lors des échéances des mesures. Ces écrits seront toujours rédigés collectivement par les trois éducateurs afin de transmettre le plus objectivement possible les informations permettant une prise de décision. La rédaction à plusieurs permettra de repérer plus clairement les points importants, d'être plus synthétique et de formuler des propositions.

### **3.3 LA GESTION DES EFFETS DE LA CREATION DE CETTE NOUVELLE PRESTATION**

Fort de cette réflexion théorique et pratique nous allons demander aux instances de contrôle lors de la discussion sur le budget prévisionnel 2003 l'autorisation de faire fonctionner ce nouveau service de manière expérimentale pendant trois ans. Pour pouvoir le présenter de manière complète notre réflexion va être enrichie d'une réflexion budgétaire en matière de prix de journée, en matière de gestion des ressources humaines et en matière d'évaluation.

#### **3.3.1 Un calcul de prix de journée présenté en perspective d'activité**

Ce chapitre sera abordé sous deux aspects :

- Le calcul du prix de journée en fonction d'une simulation liée à une augmentation significative de la fréquentation.
- L'inventaire des besoins en matière de personnel.

##### **3.3.1.1 Une étude sur la tarification en fonction d'évolution possible**

Nous présenterons aux instances de contrôle trois tableaux et autant d'hypothèses qui vont nous permettre de déterminer le prix de journée de ce nouveau service :

- Hypothèse 1 : Niveau repéré d'activité 2003 (15 enfants)
- Hypothèse 2 : Activité en progression de 20%

- Hypothèse 3 : Activité en progression de 60%

Lors de cette étude les charges ont été réparties entre le S.A.F.V.P. et l'internat en partant du budget prévisionnel 2002 que nous avons ventilé services par services.

Les charges directement rattachées au S.A.F.V.P. ont été inventoriées et réparties soit en fonction des affectations du personnel, soit après analyse des comptes. Chaque compte de classe 6 a été éclaté en trois parties: une ligne concerne les charges imputables au nouveau service, une autre les charges communes, la dernière enfin celles rattachées spécifiquement à l'internat.

Les charges communes sont ensuite réparties entre le S.A.F.V.P. et les autres services au moyen des clefs de répartition suivantes :

- Superficie des locaux utilisés.
- Nombre de journées facturées.
- Nombre de nuits passées par les enfants à l'internat.
- Nombre de repas servis à l'internat.
- Les charges sociales et fiscales sur salaires ont été réparties globalement au prorata des salaires bruts.

Une fois ces charges ventilées nous obtenons deux prix de journée S.A.F.V.P. et hors S.A.F.V.P.

L'hypothèse 2 a été bâtie avec la perspective d'une première embauche d'un éducateur spécialisé à mi-temps, la troisième avec une seconde embauche d'un éducateur spécialisé à plein temps.

Le calcul différencié de ce prix de journée permet de constater une baisse progressive de son coût liée aux effets d'échelles. Il n'a pour le moment qu'une valeur indicative dans la mesure où notre capacité d'hébergement reste fixée à 55. Dans un premier temps nous demanderons aux instances de contrôle d'accepter de maintenir le volume de nos dépenses:

- Soit à travers le maintien d'un prix de journée non différencié quel que soit le service.
- Soit en différenciant le prix de journée du S.A.F.V.P. et le prix de journée commun aux autres activités ce qui conduira à augmenter le plus faible.

Service/année	2003	2004 (+ 20%)	2005 (+60%)
Internat	89.61 euros	85.34 euros	83.96 euros
S.A.F.V.P.	140.76 euros	139.23 euros	134.19 euros

Dans un second temps c'est l'augmentation de la capacité d'accueil de l'établissement qui sera proposée et demandée aux instances de contrôle.

### 3.3.1.2 Renforcer l'équipe de direction et l'équipe éducative

Il sera demandé aux instances de contrôle l'ouverture temporaire d'un poste de chef de service pendant trois ans et l'autorisation d'embaucher un éducateur spécialisé expérimenté affecté au nouveau service. Cette embauche se ferait soit à mi-temps soit à plein-temps en fonction des hypothèses retenues.

L'ouverture temporaire d'un poste de chef de service se justifie pour deux raisons :

- Le départ en formation pour deux ans du chef de service actuellement en poste.
- La mise en œuvre au quotidien de ce projet ne peut l'être sans le renforcement de l'équipe de direction.

Il sera en outre rappelé que le S.A.F.V.P. est un service paradoxal puisque la logique de sa mise en œuvre peut conduire à ce que l'enfant soit « placé chez lui » Cela implique d'ajuster au plus près l'analyse de la situation dès l'indication pour construire une réponse sur mesure puis d'évaluer quasi quotidiennement que l'indication initiale est toujours pertinente. Cette évaluation concerne la pertinence du maintien de l'enfant dans le service du S.A.F.V.P. eut égard à sa sécurité, mission fondamentale de l'établissement.

Le cadre juridique et administratif des accueils dans le cadre du S.A.F.V.P. étant identique aux autres formes d'accueil, le paradoxe structurel pointé plus haut met l'équipe de

l'établissement et particulièrement sa direction dans une situation inédite et porteuse de risque.

Ce contexte nous obligera à procéder à une réorganisation du fonctionnement de l'établissement notamment à travers les champs d'intervention des chefs de service.

Un d'entre eux se verra affecté au suivi des mesures S.A.F.V.P. et des structures annexes. Le fonctionnement de ce service ne pourra donc se concevoir sans la confirmation du second poste de chef de service.

Compte tenu de nos perspectives d'activité nous tablons sur un effectif accueilli de 15 à 16 jeunes. Cet effectif va contraindre l'équipe à intervenir à la limite de ses possibilités et ne nous permettra pas d'accéder à de nouvelles demandes d'admission.

Par projection le renforcement de l'équipe éducative nous permettrait, à travers la création d'un poste d'éducateur spécialisé affecté au S.A.F.V.P., d'accueillir un effectif de 20 à 21 jeunes.

### **3.3.1.3 Evaluer l'activité et la qualité des prestations**

L'une des avancées majeures du texte de la nouvelle loi sociale de 2002 est d'exhorter les établissements et services à s'inscrire dans une démarche évaluative de leur qualité, exhortation dont témoigne l'article 15 du chapitre 2 :

« Les établissements et services ...procèdent à l'évaluation de leurs activités et de la qualité des prestations qu'ils délivrent, au regard notamment de procédures, de références et de recommandations de bonnes pratiques professionnelles, élaborées par un Conseil National de l'évaluation sociale et médico-sociale.

Les résultats de ce processus d'évaluation sont communiqués tous les cinq ans à l'autorité ayant délivré l'autorisation »

Nous avons travaillé sur deux aspects de l'évaluation : la première concerne la traçabilité du fonctionnement de l'établissement, la seconde concerne la satisfaction de l'utilisateur.

### **3.3.1.3.1 A court terme, une démarche de type contrôle interne**

Le point de départ de toute la réflexion qui a mené à la création de ce nouveau service se trouve dans l'analyse de certains indicateurs principaux. En ce qui nous concerne nous avons retenu:

- La durée de la prise en charge.
- Le nombre de retour en famille à la sortie du dispositif.

Nous rechercherons la baisse de l'un et la hausse de l'autre. La création de ce nouveau service et le contexte relativement favorable dans lequel nous évoluons nous y autorisent.

Dans un premier temps, il s'agira donc de déterminer le niveau de ces indicateurs et de les surveiller suivant une périodicité à déterminer. Ces indicateurs globaux ne sont que l'agrégation d'autres indicateurs concernant la qualité des neuf services répertoriés et rendus par l'établissement.

Dans un second temps, ce sera ces indicateurs qu'il faudra quantifier en déterminant lesquels influent le plus sur nos indicateurs globaux.

Enfin, les procédures de travail mises en place influent sur la qualité du service rendu à travers deux prestations l'internat classique et modulé hier, le S.A.F.V.P. demain. Dans un troisième temps les procédures de travail devront être décrites précisément et chronologiquement. Chaque tâche dans la procédure a une utilité et sa non-réalisation va induire un risque que l'on va graduer en fonction, là aussi, de son influence sur les indicateurs (fort, moyen, faible) Les annexes 7,8,9 et 10 présentent les documents de base normés.

Ces éléments posés, la démarche de contrôle interne pourra commencer. Cette démarche de type audit vise à s'assurer que l'activité de l'établissement est maîtrisée en fonction d'objectifs qu'il s'est fixé.

## **Prenons un exemple :**

Imaginons que nos temps de prise charge baissent mais que l'indicateur de retour en famille se dégrade. Stratégiquement le directeur doit être interpellé et rechercher les causes de cette dégradation. A priori, le service qui influe le plus sur cet indicateur est celui dénommé « impliquer les parents »

L'implication des parents est recherchée notamment à travers l'accueil de l'enfant qui se décline en quatre temps. L'analyse de la réalisation de la procédure d'accueil par les personnes concernées fait ressortir une absence récurrente de certains parents, absence très préjudiciable (risque fort) à la qualité de réalisation du service. Cette absence pourra avoir plusieurs origines : elle peut être due à une mauvaise volonté de leur part (risque externe), à un défaut de pédagogie de l'équipe éducative qui n'a pas su motiver les parents (risque interne de non-qualité) ou... à la défaillance de la secrétaire qui a oublié de les avertir (risque opérationnel interne)

Chaque dysfonctionnement va pouvoir être analysé et combattu différemment :

- Pour le risque externe élaboration d'une fiche de signalement au directeur et investissement personnel de ce dernier à destination des parents (modification de la procédure )
- Le risque repéré de non-qualité peut déboucher sur une formation à la communication pour l'éducateur.
- Le risque opérationnel sera combattu à travers une recommandation à l'opérateur.

Ce mode d'évaluation débouche sur un mouvement perpétuel d'adaptation, d'analyse et de maîtrise des risques acceptables ou non connotés fort, moyen ou faible. Sa mise en place représente un véritable enjeu stratégique pour le directeur. Adapté dans un premier temps au nouveau service, le contrôle interne sera étendu à terme à l'ensemble des services de la maison d'enfants suivant l'organisation suivante :

- Formalisation des procédures par les personnes qui les utilisent sous la responsabilité des chefs de service.



- Détermination par l'équipe de direction des indicateurs qualité globaux et par service.
- Analyse régulière des indicateurs par l'équipe de direction.
- Désignation d'un chargé de mission contrôle interne chargé d'auditer les procédures si elles ne remplissent pas leurs rôles.

### **3.3.1.3.2 A moyen et long terme, capter la satisfaction**

Se positionner en prestataire de service implique d'avoir l'humilité de penser qu'il n'appartient pas à celui qui le dispense de juger de sa qualité. C'est bien celui qui le consomme, dans notre cas l'utilisateur, qui va pouvoir nous renseigner sur l'adéquation entre service rendu et service perçu.

Deux exemples tirés du secteur privé viennent étayer mon propos. Les grandes chaînes hôtelières qui proposent à leurs clients un questionnaire parfois très complet, la S.N.C.F. qui a eu le courage de se lancer, il y a quelques années, dans une très vaste enquête auprès de ses clients. Ces enquêtes leur ont permis d'en tirer un certain nombre d'enseignements, d'engagements et d'adaptation du service rendu.

On pourra objecter dans le secteur de l'enfance que les bénéficiaires ne disposent pas toujours des moyens ou des aptitudes à faire le lien entre des prestations offertes et des effets intéressants. Cette difficulté n'est pas niée. Néanmoins et dans une démarche positive:

- Nous avons pris l'option de ne pas sous-estimer la capacité d'appréciation des prestations par nos usagers, enfants ou parents.
- Il nous appartient de réfléchir aux moyens de capter cette satisfaction, d'expliquer de manière pédagogique le contenu et la portée de nos prestations.
- D'aider le bénéficiaire à rechercher et à exprimer ses perceptions et sensations.

Il a donc été décidé d'élaborer une consultation de satisfaction S.A.F.V.P. qui va nous permettre:

- De juger de la pertinence de cette nouvelle offre de service

- D'opérer les réajustements nécessaires.
- De valoriser les savoir-faire de la structure et de ses personnels.

Les premiers travaux concernant cette consultation débuteront au cours du second trimestre 2003 en retenant l'organisation suivante:

- La constitution d'un groupe de travail managé par l'équipe de direction. Il définira les objectifs recherchés et la manière dont la consultation va être gérée de bout en bout.
- Il va s'agir ensuite de réaliser le support de la consultation. Un questionnaire me semble approprié et il devra rester centré sur les prestations et ses effets. Compte tenu de la typologie de nos usagers, le nombre de questions sera limité et portera sur l'essentiel de chaque prestation sans se perdre dans le détail.
- L'étape suivante concernera la gestion de la consultation, son exploitation et l'attitude à adopter face à des résultats qui seront adressés à l'ensemble des personnes sollicitées y compris celles qui n'auraient pas retourné le questionnaire.
- Le retour des résultats ne pourra suffire et il appartient à l'établissement de fournir les éléments d'explication quand cela s'avérera nécessaire ainsi que les réponses quant aux améliorations qui peuvent être souhaitables et son engagement sur l'avenir.
- Les résultats de la consultation seront portés à la connaissance des personnels et feront l'objet d'une exploitation interne à travers un document écrit et présenté par l'équipe de direction.
- Tous les points qui ont entraîné des questions, des remarques et des satisfactions limitées seront exploités par des « groupes de progrès » qui auront la charge de produire des propositions d'amélioration.

Les propositions d'amélioration vont venir alimenter le contrôle interne. Pratiquement il conviendra que le questionnaire soit finalisé fin 2003 pour une transmission et une exploitation en 2004.

## **CONCLUSION**

Un tel service pourra paraître à première vue s'éloigner de la mission traditionnelle des M.E.C.S. longtemps centrée sur la fonction d'hébergement.

Le métier de base des internats c'était hier d'offrir et de réaliser des services à la personne, de nature socio-éducative, construits selon une logique substitutive. Puis l'évolution des pratiques et leur caractérisation en terme de suppléance ont ouvert de nouvelles perspectives de collaboration avec les parents. Le métier des M.E.C.S. devient alors la production de services socio-éducatifs réalisés pour l'essentiel dans une logique supplétive.

Ce métier s'enrichit aujourd'hui d'un rôle de soutien à l'exercice des fonctions parentales, d'étayage des fonctions parentales pour construire une offre de service conçue selon deux logiques : une logique première d'ordre supplétif et une logique en développement ayant pour objet l'étayage des fonctions parentales.

La création de ce nouveau service est une réponse spécifique et originale à l'émergence de nouveaux besoins et attentes, tant des usagers que des prescripteurs dans un mouvement d'innovation que les politiques sociales appellent de leurs vœux.

L'originalité de la création de ce nouveau service tient aussi aux méthodes d'évaluation mises en place qui démontrent que les établissements sociaux peuvent s'inspirer des méthodes utilisées dans le secteur privé.

C'est en démontrant leurs capacités à construire des réponses en adéquation avec l'émergence de nouveaux besoins, en se positionnant en prestataire de service, en déclinant clairement leur offre de service, en étant capable de l'évaluer que les maisons d'enfants pourront confirmer leur utilité sociale.

# Bibliographie

## REVUES

- Les cahiers de l'Actif N° 306/307 novembre/décembre 2001. Dossier : « De la stigmatisation à l'innovation, quel avenir pour l'internat ? »
- Informations Sociales N° 101/2002

## OUVRAGES

- **BRUEL A., FAGET J., JACQUES L., JOECKER M., NEIRINCK C. et POUSSIN G. :** « De la parenté à la parentalité » - Edition Erés 09/2001
- **DICTIONNAIRE CRITIQUE DE L'ACTION SOCIALE**-Edition 1997
- **DURNING Paul :** « Education et suppléance en internat » C.T.N.E.R. - Edition P.U.F. 1985
- **HOUZEL Didier :** « Les enjeux de la parentalité » Ministère de l'Emploi et de la Solidarité - Ramonville STAGNE – Edition Erés 1999
- **JOSEFSBERG Richard :** « Internat et séparations, des outils éducatifs » Ramonville STAGNE – Edition Erés 1997
- **LOUBAT Jean René :** « Elaborer son projet d'établissement social et médico-social : contexte, méthodes, outils » – Edition Dunod 1997
- **LOUBAT Jean René :** « Instaurer la relation de service en action sociale et médico-sociale » - Edition Dunod 2002
- **MIRAMON Jean Marie, COUET Denis, PATURET Jean Bernard :** « Le métier de directeur techniques et fictions » Rennes - Edition E.N.S.P. 1992
- **ROSENCZVEIG Jean Pierre :** « Le dispositif français de protection de l'enfance » Paris - Edition Jeunesse et droit 1998

## **PUBLICATIONS**

- **NAVES Pierre et CATHALA Bruno** : « Accueils provisoires et placements d'enfants et adolescents : des décisions qui mettent à l'épreuve le système français de protection de l'enfance et de la famille » ; rapport de juin 2000.
- **ROMEO Claude** : « L'évolution des relations parents – enfants - professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance » ; rapport d'octobre 2001
- **SELLENET Catherine** : « Parentalité et interventions sociales » Journée d'études Biarritz mai 2000 AGREGATS

## **DOCUMENTS CONSULTÉS**

- « Schéma départemental de la protection de l'enfance et de la famille des Pyrénées Atlantiques » Direction de la Solidarité Départementale, Ministère de la Justice, décembre 1997 Pau.

# Liste des annexes

## Annexes non publiées

1. **Fiche administrative** de présentation de l'établissement
2. **L'offre de service** de la Maison d'Enfants Saint Vincent de Paul
3. **La méthodologie de projet** : de l'offre globale de services à une prestation individualisée
4. **La logique de service** en trois phases
5. **Le S.A.F.V.P.** : présentation synthétique du service
6. **Le S.A.F.V.P.** : modalités de réalisation des services
7. **Contrôle interne** : fiche de synthèse d'une procédure
8. **Contrôle interne** : mode opératoire de la procédure
9. **Contrôle interne** : analyse de l'existant et détermination des risques liés à la mise en œuvre d'une procédure
10. **Contrôle interne** : fiche de présentation