

ENSP

ÉCOLE NATIONALE DE
LA SANTÉ PUBLIQUE

RENNES

C.A.F.D.E.S.

I.R.T.S. Aquitaine

Option : ***Enfance***

**DÉVELOPPER DES SERVICES MODULABLES DANS
UNE M.E.C.S. POUR PERSONNALISER LES SÉJOURS DES
MINEURS ACCUEILLIS.**

Jean-François GABORIT

Sommaire

LISTE DES SIGLES UTILISES

<u>INTRODUCTION</u>	1
<u>1- DES USAGERS A VISAGES MULTIPLES A LA RENCONTRE D'UNE INSTITUTION</u>	4
<u>1.1 L'enfance et l'adolescence en question</u>	4
1.1.1 <u>De « l'infans » au sujet de droit</u>	4
1.1.2 <u>Missions et politiques sociales</u>	6
1.1.2.1 <u>De la charité à la justice laïque</u>	6
1.1.2.2 <u>Les textes modernes : l'enfant coupable ou victime est éduicable</u>	7
1.1.3 <u>Caractéristiques des personnes accueillies et évolution</u>	9
1.1.4 <u>A propos de l'éducation</u>	13
1.1.4.1 <u>Education – socialisation</u>	13
1.1.4.2 <u>L'établissement, un espace tiers</u>	14
1.1.5 <u>de l'autorité parentale</u>	15
1.1.6 <u>...et de la séparation</u>	17
1.1.6.1 <u>Autour du lien</u>	17
1.1.6.2 <u>Des réactions variées</u>	18
<u>1.2 L'établissement de Chancelée : mythes, valeurs, évolutions</u>	19
1.2.1 <u>La richesse et le poids d'une histoire</u>	19
1.2.1.1 <u>L'époque du « vase clos »</u>	19
1.2.1.2 <u>« Comblent tous les vides »</u>	20
1.2.1.3 <u>L'ouverture</u>	21
1.2.2 <u>Une association humaniste</u>	22
1.2.3 <u>L'organisation actuelle de l'établissement</u>	23
1.2.3.1 <u>Mosaïque, tuyau d'orgue et harmonie</u>	23
1.2.3.2 <u>Le secteur enfance</u>	24
1.2.3.3 <u>Le secteur adolescents</u>	25
1.2.3.4 <u>L'internat en Accueil Personnalisé</u>	26
1.2.3.5 <u>Ecole - Soutien – Intégration</u>	28
1.2.3.6 <u>Service administratif et service d'entretien</u>	29
1.2.4 <u>Ressources humaines</u>	29

1.2.5	<u>Une M.E.C.S. à l'épreuve du monde moderne.</u>	30
1.2.5.1	<u>Constats et commande.</u>	30
1.2.5.2	<u>Imaginer des possibles.</u>	32
2 -	<u>S'INITIER A LA COMPLEXITE : PREALABLE A UNE APPROCHE NOUVELLE</u>	
	<u>DES PRESTATIONS DE SERVICE.</u>	34
2.1	<u>Valeurs et éthique, la question de l'altérité.</u>	34
2.1.1	<u>De la personne.</u>	34
2.1.2	<u>Etre responsable.</u>	35
2.1.3	<u>« Don ou partage de soi ? »</u>	36
2.1.4	<u>Accueillir.</u>	37
2.1.5	<u>Pour accompagner.</u>	38
2.2	<u>Projet et prestation de service : définitions.</u>	39
2.2.1	<u>Considérations générales sur l'idée de projet.</u>	39
2.2.2	<u>Sens-direction et sens-signification.</u>	41
2.2.3	<u>L'offre de service.</u>	42
2.2.4	<u>Méthode.</u>	43
2.3	<u>Approche de la complexité.</u>	45
2.3.1	<u>Penser complexe.</u>	45
2.3.2	<u>Agir complexe.</u>	47
2.4	<u>La posture : suppléance et étayage parental dans la séparation.</u>	48
2.4.1	<u>Suppléance et étayage parental.</u>	49
2.4.2	<u>Séparation : l'aspect juridique.</u>	50
2.5	<u>Manager une organisation et des hommes.</u>	52
2.5.1	<u>L'établissement : une organisation à la recherche d'un équilibre.</u>	53
2.5.2	<u>Le dirigeant au service de l'établissement.</u>	55
2.5.3	<u>Prévenir l'usure.</u>	55
2.5.4	<u>Motivation et progrès humain, synergie.</u>	57
2.5.5	<u>Culture et changement.</u>	59
3 -	<u>MISE EN ŒUVRE ET CONDUITE D'UNE ORGANISATION DEVELOPPANT</u>	
	<u>L'ACCUEIL MODULABLE.</u>	62
3.1	<u>Développer un dispositif de séjours modulables.</u>	62
3.1.1	<u>Reconfigurer l'institution.</u>	62
3.1.2	<u>L'accueil, un processus plus qu'une procédure.</u>	66
3.1.3	<u>Le projet personnalisé : de la problématique de l'utilisateur à la formalisation de l'offre de service.</u>	69
3.1.4	<u>Construire un espace-temps modulable.</u>	71

3.1.4.1	Des aménagements possibles	72
3.1.4.2	La participation active des parents	72
3.1.4.3	La permanence, gage de responsabilité	73
3.1.4.4	Le Placement Familial Institutionnel : des vocations multiples	74
3.1.4.5	Ecole – Soutien – Intégration, des programmes à la carte	75
3.1.5	L'évaluation	75
3.1.5.1	La formalisation	75
3.1.5.2	La méthode d'évaluation	76
3.2	Conduire la transformation : une volonté, un état d'esprit, des moyens	78
3.2.1	La transversalité : un changement culturel	78
3.2.2	Plaidoyer pour la formation	80
3.2.3	L'incidence financière	82
3.2.4	Le directeur, pilote du dispositif	84
	CONCLUSION	85

BIBLIOGRAPHIE

LISTE DES ANNEXES

ANNEXES

Liste des sigles utilisés

A.D.S.E.A.17 : Association Départementale de Sauvegarde de l'Enfance et de l'Adolescence de Charente-Maritime.

A.D.S.E.A.L.P. 17 : Association Départementale de Sauvegarde de l'Enfance et de l'Adolescence La Protectrice 17 (Charente-Maritime).

A.N.P.E. : Agence Nationale Pour l'Emploi.

A.E.M.O. : Action Educative en Milieu Ouvert.

A.P.M.N. : Accueil Personnalisé en Milieu Naturel.

A.S.E. : Aide Sociale à l'Enfance.

A.T.D. Quart Monde : Aide à Toute Détresse Quart Monde.

C.A.F. : Caisse d'Allocations Familiales.

C.E.R. : Centre Educatif Renforcé.

C.I.O. : Centre d'Information et d'Orientation.

C.N.E.D. : Centre National d'Enseignement à Distance.

C.R.E.A.H.I. : Centre Régional d'Etude et d'Action pour les Handicaps et l'Insertion.

D.D.P.J.J. : Direction Départementale de la Protection Judiciaire de la Jeunesse.

D.S.D. : Direction de la Solidarité Départementale.

D.T.A.S. : Délégation Territoriale d'Action Sociale.

E.C.A.R.T.S. : Elaboration Coopérative et Adaptée de Référentiels pour Tracer des Stratégies.

E.S.I. : Ecole Soutien Intégration.

F.E.H.A.P. : Fédération des Etablissements Hospitaliers et d'Assistance Privés.

F.J.T. : Foyer de Jeunes Travailleurs.

I.A.P. : Internat en Accueil Personnalisé.

M.E.C.S. : Maison d'Enfants à Caractère Social.

O.D.A.S. : Observatoire National de l'Action Sociale Décentralisée.

P.A.I.O. : Permanence d'Accueil d'Information et d'Orientation.

P.A.U.F. : Plan Annuel d'Utilisation des Fonds.

P.F.I. : Placement Familial Institutionnel.

P.J.J. : Protection Judiciaire de la Jeunesse.

T.P.E. : Tribunal Pour Enfants.

U.E.E.R. : Unité à Encadrement Educatif Renforcé.

INTRODUCTION.

« La nation assure à l'individu et à la famille les conditions nécessaires à leur développement ».

Préambule de la constitution.

La société dans laquelle nous vivons comprend un certain nombre d'individus dont les aléas de leurs existences, conjugués au contexte socio-économique et culturel, conduisent à des situations de grandes difficultés qui constituent une entrave à leur développement.

Pour ce qui concerne les mineurs, les facteurs d'inadaptation sont liés au danger moral dans lequel ils vivent, les ruptures familiales, les difficultés socio-économiques, les déviances telles que la délinquance, la toxicomanie, les violences physiques, morales, sexuelles, l'inceste, l'incarcération ou l'hospitalisation prolongée des parents, l'alcoolisme. Ces inadaptations se traduisent par des comportements déviants faits de ruptures scolaires, professionnelles, sociales, de troubles mentaux.

Cette population a sensiblement changé au cours des vingt dernières années, à la mesure du délitement des valeurs sociales : famille, travail, autorité... On assiste de plus en plus à des formes de dépressions qui s'expriment notamment à travers un désinvestissement massif d'intérêt, des conduites à risque, des prises de médicaments, de drogues, d'alcool, une agressivité et une violence modélisées sur ce que transmettent les médias. La recherche d'appartenance à un groupe est forte, recherche de valeurs marginales qui viennent frapper de plein fouet le *bien pensant*, la norme, ...l'ordre. Ces éléments sont le fruit d'observations objectives, mais aussi de l'évolution du regard que nous posons sur ces enfants et ces adolescents. Plus on prend en compte la personne, plus on la trouve singulière et différente de l'autre, et plus le sentiment d'hétérogénéité se développe.

Les politiques sociales ont construit des dispositifs qui mettent en œuvre des réponses à ces inadaptations multiformes : prévention spécialisée, action éducative en milieu ouvert, action sociale de secteur, placements éducatifs ...

En ce début de millénaire, la question des placements est mise en débat : remise en cause par A.T.D. Quart Monde (Aide à Toute Détresse), rapports, circulaire et communication ministérielle, états généraux de la protection de l'enfance du 15 /11/2001, sur fond de réforme de la loi de 1975 concernant les institutions sociales et médico-sociales ... Et d'un débat sur la sécurité, qui dit l'angoisse d'une société peu sûre d'elle-même, fragile dans sa démocratie, parfois coupable de ses choix, en tout cas inquiète de ce qu'elle génère de violence invivable.

L'établissement dans lequel j'exerce fait partie de l'ensemble des dispositifs sur le territoire départemental de la Charente-Maritime et répond à des missions de protection, d'éducation, d'intégration. Son évolution s'est faite au rythme des courants en vigueur selon les époques. De l'internat éducatif de type classique à modèle unique jusqu'aux années 80, on est passé à une institution plus réduite en terme de capacité avec des sites différenciés selon les âges des enfants accueillis. Puis, l'établissement s'est diversifié en créant, en 1997, un Internat en Accueil Personnalisé (I.A.P.). Cette structure, qui répond à des situations très hétérogènes, ouvre la voie à une forme de travail qui permet d'adapter l'outil institutionnel à l'usager au singulier.

La personnalisation de l'accueil conduit à reconnaître l'usager dans son histoire et dans son environnement familial et social, indissociable de ses liens, de ses conflits de loyauté, de ses appartenances, de son identité. Au plus près de lui, ses parents occupent une place primordiale. Le placement va venir invalider leur *être parent*, signer leur incapacité à exercer leur rôle avec une violence parfois insoupçonnée. Pourtant, leur autorité parentale est inaliénable et l'établissement ne peut se substituer à leur pouvoir de décision, en dehors des actes de la vie courante. Dans ce contexte, la posture de l'institution est déterminante pour que le séjour devienne un espace-temps constructif.

Le travail qui suit propose de personnaliser davantage les séjours des mineurs accueillis dans l'internat éducatif en développant des formules modulables. Il s'agit là de répondre au plus près aux problématiques des usagers, à la commande sociale qui s'exprime à travers la loi et à la demande des prescripteurs départementaux. La démarche se doit d'être méthodique, parce que les enjeux qui la sous-tendent impliquent des personnes vis à vis desquelles l'éthique du responsable constitue une garantie en terme de respect, de citoyenneté, de démocratie. Pour travailler ce changement, cette réflexion s'organise en trois parties.

La première est un état des lieux de l'établissement, de son histoire, de ses ressources, de ses fondements associatifs. Cela présuppose une approche socio-historique des populations accueillies pour comprendre celles d'aujourd'hui. Cela implique aussi de connaître le statut juridique des mineurs confiés. Une visite de l'organisation de l'établissement s'impose, son découpage, ses différents services, pour constater sa diversité mais aussi son cloisonnement, ses rigidités, ses territoires fermés.

Devant ce constat et pour étayer l'hypothèse qu'une organisation plus souple et plus transversale serait plus riche, la deuxième partie est faite d'incontournable détours. Le premier traite des valeurs et de l'éthique à travers une approche de la personne comme un tout, à travers une conception de la responsabilité qui engage, à travers la question du don, de la dépendance, de l'accueil, de l'accompagnement. Le second s'attarde sur la notion de projet et d'offre de service, puisque c'est bien de nouvelles élaborations qu'il s'agit. Le troisième point est une approche de la pensée complexe, sur laquelle le tissu institutionnel peut s'adosser, remettant en cause un ordre établi pour ouvrir à d'autres possibles. Enfin, il convient d'interroger la posture de l'établissement à l'égard des personnes accueillies en terme de suppléance, d'étayage parental, de médiation.

La troisième partie concerne la mise en œuvre d'une nouvelle organisation qui développe et formalise le projet personnalisé pour apporter à chacun les réponses les mieux adaptées à sa situation. Le dispositif complexe s'affirme, fait de services diversifiés souples au service de la personne. Le placement se construit dans un espace-temps modulable. Cette démarche suppose une participation active de l'ensemble du personnel qui induit un changement culturel nécessitant un management approprié. L'institution se transforme en réseau pour démultiplier ses capacités à créer des réponses. C'est dans cette nouvelle configuration que l'institution se projette.

1 - DES USAGERS A VISAGES MULTIPLES A LA RENCONTRE D'UNE INSTITUTION.

1.1 L'ENFANCE ET L'ADOLESCENCE EN QUESTION.

L'organisation sociale dans laquelle nous vivons est fondée sur des valeurs morales issues de la culture judéo-chrétienne qui constitue nos racines. Pour comprendre et tenter une définition de l'enfance et de l'adolescence en difficulté aujourd'hui, une visite historique s'impose, tant il est vrai que la construction de l'avenir prend tout son sens dès lors qu'elle est reliée à son passé.

1.1.1 De « l'infans » au sujet de droit.

Parler d'enfance (du latin *infans* : celui qui ne parle pas), nécessite une conceptualisation de son existence. D'après Philippe ARIES¹, le « sentiment de l'enfance » remonte au XVII^e siècle. Avant cela, l'enfant est considéré comme un adulte en miniature, son sort bénéficie du même traitement dès qu'il atteint l'âge de 6-7 ans (âge de raison), sans cette période de transition que nous appelons adolescence.

Dans cette mutation apparaît l'Oeuvre des Enfants Trouvés (1638), créée par Saint Vincent de Paul, qui marque le début de la *prise en charge* des enfants. On commence à s'intéresser à leur santé, leur évolution, leur insertion. Au XVIII^e siècle, on assiste à une augmentation fulgurante du nombre d'enfants placés.

On doit ces transformations aux hommes d'Eglise, de loi, moralistes plutôt qu'humanistes, qui instaurent un système d'éducation où famille et école deviennent les institutions qui bouleversent la société. L'enfance devient donc une période dans les âges de la vie. On se soucie de l'éducation. D'une société très communautaire qu'a connu le moyen-âge, caractérisée par la promiscuité entre les individus, la vie publique, l'absence quasi-totale d'intimité, on passe à une organisation où la famille restreinte prend une valeur

¹ ARIES P. « L'enfant et la vie familiale sous l'ancien régime » ed. Le seuil, collection Point 1975.

morale. Cette nouvelle structure est au départ réservée aux gens de condition aisée, ce qui crée un cloisonnement dans la société, jusqu'au XVIII^{ème} siècle où le phénomène s'étend à toutes les classes sociales. Le développement du sentiment de famille et le fait qu'elle devienne une *société fermée*, accentue l'écart social, met une distance entre les divers niveaux de la hiérarchie, créant ainsi des classes sociales, de la même façon que le sentiment de l'enfance et la scolarisation créent des classes d'âges. L'écart se creuse donc au fil de l'histoire jusqu'à nos jours entre les enfants et les adultes, mais aussi entre les classes sociales. Cette notion fondamentale éclaire notre compréhension de l'origine de l'inadaptation actuelle. Le mendiant, pas plus que la prostituée ou l' *idiot* n'étaient exclus du tissu social très dense où tout le monde se côtoyait.

Le clivage qui s'opère entre les classes d'âges éloigne l'enfant de l'adulte, à tel point que le passage d'un état à l'autre prend l'allure d'une période spécifique de la vie, celle qui devient l'adolescence.

De nos jours, il faut bien convenir que notre société éprouve des sentiments contradictoires à l'égard de sa jeunesse, auxquels la consommation n'est pas totalement étrangère. Si l'âge adulte fut longtemps le modèle identificatoire pour les enfants, (j'entends par *enfant* l'être humain de 0 à 18 ans), on peut s'interroger actuellement sur l'effet inverse, la jeunesse étant devenue une espèce d'idéal à conserver le plus longtemps possible. Cela participe du bouleversement des repères et des valeurs. A l'inverse, l'adolescence est montrée du doigt comme mauvais objet, coupable de la déliquescence des valeurs, du désordre social, ...de l'insécurité.

Dans notre société, la vie de l'être humain se déroule par les étapes successives que sont l'enfance, la préadolescence (période charnière d'oscillation), l'adolescence, l'âge adulte, le troisième âge, le quatrième âge... Les périodes de l'enfance et de l'adolescence font l'objet d'une attention particulière de notre société, c'est à dire que leur état d'être en devenir d'adulte, dépendant, ne doit en aucun cas aliéner leurs droits fondamentaux, énoncés dans la Convention sur les droits de l'enfant (1990). Etroitement lié aux Droits de l'Homme, ce texte signe la mondialisation de la reconnaissance de l'enfance et affirme la nécessité d'une protection particulière pour les enfants en raison de leur vulnérabilité. La famille est désignée comme responsable de cette protection ; elle est le lieu où doit grandir l'enfant. La non-discrimination et l'intérêt supérieur de l'enfant sont énoncés comme principes fondamentaux. Au cas où les parents n'assurent pas cette protection, l'état doit prendre toute mesure législative et administrative appropriée pour pallier cette carence.

Les M.E.C.S. (Maison d'Enfants à Caractère Social) se situent dans l'ensemble des dispositifs liés à cette obligation de la collectivité en terme de protection des mineurs.

1.1.2 Missions et politiques sociales.

1.1.2.1 De la charité à la justice laïque.

Avec la révolution de 1789, le recueil des enfants abandonnés devient un acte de justice sociale, une obligation d'état, alors qu'elle était jusque-là du ressort de l'Eglise. La notion de justice laïque va se substituer à celle de charité. Peu appliquées, les mesures du législateur, qui obligent les collectivités locales à prendre en charge les enfants abandonnés marqueront les législations à venir et constituent un point d'ancrage des dispositifs modernes.

Un décret napoléonien du 19 /01 /1811 précise les conditions pour bénéficier de la « charité publique », les obligations envers les enfants pendant le placement, les moyens financiers attribués et la surveillance des placements par des « commissaires spéciaux » .

Deux lois témoignent d'une ébauche de la protection de l'enfance actuelle :

- celle sur les enfants maltraités et moralement abandonnés est votée en 1889. Elle permet de destituer le père de sa « puissance paternelle », et introduit la notion d'assistance éducative à travers le décret du 30/10/1935,

- celle de 1898, qui réprime les violences envers les enfants.

« La loi du 27/06/1904 , “ loi de police et de sûreté” sur les enfants assistés, apporte une classification des catégories d'enfants qui répond aux idées de l'époque et qui, malgré quelques imprécisions, n'est pas très éloignée de celle qui a eu cours au moins jusqu'à la loi du 6/01/1986 : nous trouvons des “secourus”, des “enfants en dépôt”, des “enfants en garde”, et des “pupilles” »². Dès lors, l'aide sociale à l'enfance ne se limite plus au recueil physique des enfants : l'autorité judiciaire peut lui confier des mineurs en danger dans leur famille.

² CORBILLON M., HELLINCKX W., COLTON M.J. « Suppléance familiale en Europe. L'éducation en internat, les familles d'accueil et les alternatives au placement dans les pays de l'union européenne » ed. Matrice.

La création d'un tribunal pour enfants en 1912 signe la prise en compte de l'âge des mineurs pour mesurer leur niveau de responsabilité dans les actes posés. Les jeunes déviants seront confiés à une institution charitable ou à une colonie pénitentiaire. Le secteur privé se développe (loi de 1901), les colonies pénitentiaires vont fermer peu à peu, au profit d'institutions de style paternaliste, souvent loin des villes. On va surveiller, normaliser, isoler et montrer le bon exemple.

Dans la réorganisation de l'économie d'après guerre (1939-1945), l'état est le chef d'orchestre et la participation de tous à l'œuvre commune va être nécessaire. On commence à parler d'inadaptation et de traitement spécifique visant à l'adaptation ou la réadaptation des individus, qui se substituent à la moralisation. La psychiatrie infantile remet en cause le travail des institutions gérées par les philanthropes.

1.1.2.2 Les textes modernes : l'enfant coupable ou victime est éduicable.

L'ordonnance du 2/02/1945 crée une justice pour les mineurs délinquants où prédomine l'aspect éducatif de la réponse au détriment de la répression : le mineur est considéré plus que jamais comme *éduicable*.

La protection judiciaire des mineurs est créée en 1958 pour tous les enfants dont « la santé, la sécurité ou la moralité... sont en danger, ou si les conditions de son éducation sont gravement compromises... » (Article 375 du Code Civil).

Cette notion de danger est pour une part subjective. Elle nécessite d'être nommée précisément dans les attendus du jugement confiant l'enfant à un établissement pour que le placement cesse dès lors que le danger énoncé a disparu. Cela peut participer à modifier la forme du placement et à réduire la durée des séjours qui perdurent parfois, faute d'une évaluation du danger qui l'a motivé.

En 1959, la protection administrative prend en compte le « risque de danger » pour l'enfant, l'heure est à la prévention.

Les lois de décentralisation (1982-1983) et la loi dite « particulière » transfèrent aux départements (conseils généraux) les compétences en matière d'aide sociale. Chaque département organise ses services de façon spécifique et se voit contraint d'assumer financièrement les décisions des magistrats pour enfants. Ce système crée une certaine confusion quant aux responsabilités, voire des zones de conflits entre les tribunaux et les

conseils généraux qui peuvent considérer que leur devoir de payeur s'assortit d'un droit de regard sur les décisions des juges.

Cette rapide présentation de la législation et de son évolution situe juridiquement la population qui fait l'objet de notre intervention : enfants en danger physique ou moral, enfants carencés sur le plan éducatif, mineurs délinquants. Les uns sont considérés comme les victimes de leur environnement, de la société, les autres comme coupables pour les actes posés. C'est en tout cas comme sujets de droit, acteurs de leur vie que nous les rencontrons, vivant dans la même communauté qui est celle des hommes.

Pour ce qui concerne plus précisément notre champ d'activité, la loi du 30/06/1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales définit ce que sont ces institutions. Elle instaure des schémas départementaux qui précisent la nature des besoins sociaux, les perspectives de développement des établissements et services en fonction des ressources, les critères d'évaluation des actions, les modalités de coordination avec d'autres collectivités. Elle énonce les conditions de création ou d'extension des établissements, d'autorisation, d'habilitation et de conventionnement. La création des Conseils d'Etablissement associe les personnels et les usagers au fonctionnement de l'établissement.

Votée en 01/2002, la réforme de cette loi comporte des évolutions notables : l'utilisateur est placé au cœur du dispositif, les structures sont appelées à mettre en œuvre des réponses plus souples, modernisées et adaptées. Qu'il s'agisse de personnes handicapées, âgées ou en graves difficultés, la promotion de leurs droits et leur accès à la citoyenneté est mise en avant. Ils participent à la conception du projet de séjour et d'accompagnement les concernant, et reçoivent un livret d'accueil auquel est annexé une charte des droits et libertés ainsi qu'un règlement de fonctionnement définissant leurs droits et obligations. Celui-ci est arrêté après consultation du Conseil de la Vie Sociale qui remplace le Conseil d'Etablissement. Les schémas départementaux s'imposent. Des dispositions visant à prévenir la violence et les maltraitances dans les institutions sont introduites : éviction des professionnels condamnés pour des délits similaires, protection des salariés qui signalent des faits de maltraitance. La diversification des interventions pour répondre au mieux aux besoins doit se développer. La coordination entre les acteurs est à organiser en améliorant les procédures de partenariat et de concertation, à la fois entre les établissements sociaux et médico-sociaux, mais aussi avec les établissements de santé et d'enseignement. L'évaluation (tous les cinq ans) par un organisme extérieur de la qualité des prestations devient une exigence légitime pour les usagers, comme pour les autorités allouant les ressources financières, à laquelle est liée le renouvellement de l'autorisation décennale.

Au-delà de l'aspect juridique, nous allons approcher les réalités particulières des personnes auxquelles nous nous adressons.

1.1.3 Caractéristiques des personnes accueillies et évolution.

La définition des caractéristiques de la population accueillie dans les M.E.C.S. est particulièrement complexe, du fait qu'elle mêle les facteurs d'inadaptation aux symptômes repérés, le sujet et son environnement familial et social, les normes et valeurs sociales. « D'une façon générale, il s'agit d'enfants et d'adolescents carencés vivant des situations de danger portant atteinte à leurs capacités physiques et/ou psychologiques ; mais aussi et souvent à leur potentiel évolutif... »³. Je fais le choix d'observer la population de l'établissement à l'aide de grilles empruntées au Guide de la F.E.H.A.P.⁴ (Fédération des Etablissements Hospitaliers et d'Assistance Privés), dont les items paraissent pertinents, à la condition de ne pas en faire une lecture réductrice ou simplificatrice, mais plutôt comme un outil de repérage, de décryptage des difficultés auxquelles sont confrontés les enfants accueillis.

Les données ont été collectées auprès des 3 chefs de services éducatifs de l'Etablissement d'Enfants de Chancelée, qui représentent les 3 secteurs d'activité : enfance, adolescence et Internat en Accueil Personnalisé. Les effectifs du C.E.R. (Centre Educatif Renforcé) n'apparaissent pas ici ; ce sont des garçons de 14 à 17 ans, confiés par des Tribunaux pour Enfants de l'ensemble du territoire national au titre de l'ordonnance du 02/02/1945, délinquants ou criminels, pour la plupart multirécidivistes.

Tableau 1 : mineurs accueillis par tranche d'âge et par sexe.

Avril 2002	Garçons	%	Filles	%	Total	%
6 à 11 ans	12	17%	7	10%	19	27%
11à16 ans	14	20%	15	21,5%	29	41,5%
16à18 ans	6	8,5%	9	13%	15	21,5%
18à21 ans	2	3%	5	7%	7	10%
Total	34	48,5%	36	51,5%	70	100%

³ RAYMOND M.T., Revue de la Sauvegarde de l'Enfance, Sept. Oct.1986, n°4.

⁴ « Guide de la F.E.H.A.P. », Les enfants et adolescents en difficultés sociales aujourd'hui, février 1999.

On constate un certain équilibre garçons-filles dans l'établissement, bien qu'il ne constitue pas un critère absolu au moment de l'accueil. On note que les filles sont plus âgées, sensiblement majoritaires au-delà de 16 ans.

La grande majorité des enfants accueillis sont des préadolescents et adolescents (63%), ce qui rejoint l'étude effectuée par la F.E.H.A.P.⁵ en 1996 sur 39 établissements. Pour ce qui nous concerne, le vieillissement est évident depuis 10 ans ; il ne s'agit pas d'une volonté de l'institution mais de son adaptation à la demande : on peut l'interpréter comme une conséquence d'une politique de maintien des enfants à domicile qui retarde l'âge du placement, autant qu'un accroissement des problématiques lourdes des 11-16 ans. Enfin, le développement des placements en famille d'accueil pour les jeunes enfants constitue une donnée significative.

Tableau 2 : facteurs constitutifs de l'inadaptation de l'enfant.

Facteurs constitutifs de l'inadaptation de l'enfant	Nombre d'enfants	%
Danger moral	41	59%
Rupture familiale	30	43%
Difficultés socio-économiques	23	33%
Déviante familiale (prostitution, délinquance, alcoolisme, toxicomanie...)	38	54%
Violence sexuelle	18	26%
Violence physique	32	46%
Hospitalisation prolongée ou incarcération des parents	7	10%
Autres	11	16%

Les chiffres font apparaître des situations très dégradées au niveau des violences et du danger moral, très supérieurs aux évaluations faites en 1996 par la F.E.H.A.P. pour 1525

⁵ « Guide de la F.E.H.A.P. » réf.4

jeunes. Le cumul de plusieurs facteurs est patent, ce qui nous amène à devoir comprendre l'inadaptation dans des lectures croisées des phénomènes. La « carence éducative » d'antan a cédé la place à une approche plus complexe et plus proche de la réalité vécue par cette population.

Tableau 3 : symptômes de l'enfant.

Symptômes de l'enfant	Nombre d'enfants	%
Rupture (scolaire, sociale, professionnelle)	19	27%
Comportements déviants	13	19%
Violence	17	24%
Pathologies mentales	2	3%
Délinquance	3	4%
Alcoolisme, toxicomanie (attirance forte, consommation de drogues douces)	6	9%
Autres (difficultés relationnelles, comportements inadaptés, tentatives de suicide)	45	64%

Force est de constater que la rupture scolaire et la violence sont présentes massivement, là encore mêlées à d'autres items tels que les troubles de la relation.

Tableau 4 : situation juridique ou administrative des mineurs confiés.

Situation juridique ou administrative	Nombre d'enfants	%
Accueils provisoires (art. 40 du C.F.A.S.)	14	20%
Mesure de garde par décision judiciaire (art.375 du C.C.)	31	44%
Ordonnance du 02 /02/1945	0	0%
Enfants confiés en tutelle (art. 61-62 du C.F.A.S.)	1	2%
Placements directs du Juge pour Enfants à l'établissement (art. 375 du C.C.)	19	27%
Autres (Aide Jeune Majeur du T.P.E. ou de l'A.S.E.)	5	7%
Total	70	100%

Les placements judiciaires au titre de l'assistance éducative représentent les $\frac{3}{4}$ des enfants accueillis. La notion *d'aide - contrainte* doit donc être présente en permanence dans le travail que nous menons, tant vis à vis des enfants que de leurs familles.

Un document intitulé « Les mutations sociales »⁶ nous fournit 2 éléments intéressants :

- le premier concerne la structure des familles des enfants en danger et montre que 36% d'entre eux sont issus de familles monoparentales (moyenne nationale 11%) et que 15% vivent dans une famille recomposée (moyenne nationale 6%). Cela induit pour une institution de s'adapter au cas par cas à des schémas familiaux multiples.
- le second indique que 74% des parents seuls d'enfants signalés sont sans emploi (moyenne nationale 50%), 36% des parents vivant en couple sont sans emploi tous les deux (moyenne nationale 5%), et dans 50% des cas un des deux est sans emploi (moyenne nationale 43%). L'inoccupation professionnelle des parents fait partie des traits caractéristiques des enfants en M.E.C.S., signant des difficultés d'intégration parfois très anciennes, voire transgénérationnelles.

Une expérience de plus de vingt années en M.E.C.S. amène à constater une aggravation des situations et des symptômes des enfants accueillis. Les carences affectives et éducatives sont de plus en plus massives, engendrant des troubles du comportement de plus en plus importants, notamment chez les pré-adolescents et adolescents. La violence reflète une déstructuration des relations à l'autre ou l'inacceptable frustration est vécue comme une atteinte à l'intégrité. Victimes et auteurs d'abus sexuels ou de maltraitance sont de plus en plus nombreux. Les problématiques familiales enkystées s'alourdissent sous l'effet de l'accumulation de difficultés socio-économiques et culturelles, combinées à un appauvrissement des valeurs et des normes. Une grande confusion existe entre les générations. Les places et rôles des parents et des enfants sont floues et l'absence d'autorité génère un fort sentiment d'insécurité et provoque le développement de la toute-puissance qui, au delà des mots, s'exprime par l'agir.

Ainsi, la population accueillie ne peut se définir en terme de catégorie précisément identifiée, en dehors de l'âge, mais plutôt comme un ensemble de singularités multiples, totalement personnelles, non transposables, qui font souvent souffrance, la révèle, et que la société n'accepte pas.

⁶ PADIEU C. « Les mutations sociales » Une contribution de l'O.D.A.S. .

1.1.4 A propos de l'éducation...

« Eduquer prend son origine dans l'acte jardinier du greffage, le terme signifiant en grec « greffer ». Qu'il s'agisse de « greffer » en grec ou de « conduire hors de » en latin, le projet consiste bien à dénaturer l'enfant, c'est à dire de le faire passer de l'état de nature pulsionnel à l'état de socialisation »⁷.

1.1.4.1 Education – socialisation.

Education spécialisée, action éducative, structure éducative, projet éducatif, centre éducatif, carences éducatives... la liste serait longue de ces locutions prêtes à l'emploi dans le langage des travailleurs sociaux. Aussi le détour par une définition appropriée (dans les deux sens du terme) s'impose, de sorte que l'on puisse s'entendre sur des bases sémantiques communes. Le « Dictionnaire Critique d'Action Sociale » nous dit : « Si l'éducation est l'ensemble des mécanismes qui contribuent à la socialisation des individus, d'abord enfants, puis adultes, alors l'action éducative commence avec le développement et le perfectionnement de l'individu sous l'influence d'autrui... Eduquer entraîne donc la production d'un changement chez autrui dans une visée d'épanouissement de son être et selon un type de maturation et de progression supposées et souhaitées »⁸.

Les auteurs distinguent trois instances exerçant cette fonction :

- en premier lieu, la famille qui joue un rôle déterminant, notamment par la transmission d'un modèle culturel,
- les groupes de pairs, dans lesquels l'individu se détache du noyau familial, expérimente et développe sa relation à autrui et ses connaissances,
- les institutions d'éducation spécialisée, dont l'école « ...aussi bien que d'autres organismes dont le rôle principal est de contribuer à l'éducation de l'individu »⁹.

Parmi ces organismes, les M.E.C.S. ont effectivement pour rôle de contribuer à l'éducation de l'individu, car si leur mission première s'énonce en terme de protection, celle-ci serait vaine si elle ne s'inscrivait pas dans une perspective de changement. J'ajouterai à ces trois espaces d'éducation celui des médias, qui exercent une influence incontestable sur

⁷ ANDRAL G., « Placement-Déplacement : fonction de mise en scène et travail psychique ». Le Nouveau Mascaret, n°63, 1^{er} trimestre 2001, p.69.

⁸ BARREYRE J.Y., BOUQUET B., CHANTREAU A., LASSUS P., « Dictionnaire critique d'action sociale » ed. Bayard, Collection Travail Social. Paris 1999, p.144.

⁹ Idem. réf. 8

l'évolution de la personne et qu'il est indispensable de prendre en compte dans un projet d'éducation.

Le type d'éducation est lié aux valeurs, aux idéologies, à la philosophie de la société qui se déclinent en terme de démocratie, de citoyenneté, de respect du droit, de promotion de la personne et de ses potentiels, de liberté individuelle, d'égalité. Elle s'inscrit en faux contre les déterminismes sociaux. Dans les établissements sociaux, les références des personnels éducatifs (éducateurs spécialisés, moniteurs-éducateurs...) sur le plan théorique sont multiples : psychologie, sociologie, pédagogie, psychanalyse, comportementalisme, droit, analyse systémique, pour exercer des fonctions d'éducation professionnalisées. Mais la M.E.C.S. n'a pas le monopole de celles-ci, qui se partagent avec la famille, l'école, les associations fréquentées par les enfants, la rue, les pairs, les médias, et qui interagissent selon une alchimie particulière.

1.1.4.2 L'établissement, un espace tiers.

Le fait que ces fonctions éducatives soient dévolues prioritairement à la famille implique, pour l'établissement d'accueil, d'occuper une place qui lui vienne en soutien, en complément, en étayage. Il ne s'agit pas d'imposer un modèle culturel opposable à celui de la famille mais bien d'envisager un espace d'adaptation réciproque, où l'identité et les appartenances peuvent se vivre sans renoncement et dans la reconnaissance.

Au quotidien, l'éducation est faite d'échanges de paroles et d'instantanés partagés, dans un cadre défini et connu des enfants et de leurs parents. Les adultes garants des règles de vie de l'institution font autorité du fait de la responsabilité qu'ils ont sur la sécurité, la protection, le développement personnel. C'est aussi parce qu'ils sont en lien avec les familles que celles-ci autorisent leurs enfants à accepter cette autorité. C'est souvent à cette seule condition que peut s'exercer un accompagnement éducatif qui, au-delà de la protection, atteigne le niveau du développement de la personne. Alors peut émerger un processus d'émancipation, non pas au sens juridique ni en terme d'affranchissement des contraintes sociales, mais dans sa signification de « rendre libre, affranchir d'une domination, d'un état de dépendance »¹⁰. Cela s'inscrit dans une lutte contre les déterminismes sociaux par la création d'un contexte qui permet et stimule la réalisation de soi comme être singulier, avec ses appartenances et ses aspirations.

Le placement ne permet pas toujours cette émancipation. La protection dans un cadre institutionnel a parfois des résonances d'aliénation, dans le sens où l'usager est

¹⁰ Petit Larousse 1997.

soumis à des conditions de vie qu'il ne peut modifier et qu'il n'a pas librement choisi. Son accession à l'autonomie, c'est à dire la gestion de ses dépendances, nécessite pour l'établissement des prises de risques qu'il faut évaluer en permanence.

1.1.5 de l'autorité parentale,

Ainsi nous faut-il parler d'autorité. Le terme prend ses racines dans le mot latin « auctor » signifiant garant, comme le mot « auteur », qui désigne le créateur d'une chose et lui attribue la responsabilité de la chose créée. Au cœur de cette définition, l'autorité parentale prend tout son sens. Faite de droits et de devoirs, elle institue la responsabilité. Le livre de Jean-Pierre Rosenczveig « Le dispositif français de protection de l'enfance » nous éclaire sur cette question : l'autorité parentale est « l'ensemble des obligations et des droits confiés aux père et mère pour protéger l'enfant dans sa sécurité, sa santé et sa moralité. Ils ont à son égard droit et devoir de garde, de surveillance et d'éducation ». (article 371.2 du code civil). Le principe de base est que tout enfant mineur est toujours sous l'autorité d'une personne physique ou morale, sauf à avoir été émancipé. Les parents sont à égalité en ce qui concerne l'exercice de cette « autorité parentale », substituée à la « puissance paternelle » de jadis.

L'autorité parentale est inaliénable, c'est à dire incessible, insaisissable, sauf par l'autorité judiciaire, qui peut y porter atteinte ou y mettre fin. La loi du 8.01.1993 a quasiment institué la coresponsabilité parentale, conformément à la Convention des Nations Unies sur les droits de l'enfant. Cela vaut pour les couples mariés et depuis 1987 pour les couples divorcés. Ainsi l'article 287 du Code Civil nous dit que l'autorité parentale est exercée « soit en commun par les deux parents après que le juge ait recueilli leur avis, soit par l'un d'eux. En cas d'exercice commun de l'autorité parentale, le juge indique le parent chez lequel les enfants ont leur résidence habituelle».

En cas de désaccord, un des deux parents peut être désigné par le juge aux affaires familiales pour exercer seul l'autorité parentale à titre principal, l'autre disposant d'un devoir de surveillance, d'un droit de visite et d'hébergement. L'idée qui préside à cette formule est bien que le législateur met l'accent sur le besoin de l'enfant d'être entouré par ses deux parents. Ces droits et devoirs liés à l'autorité parentale vont de pair avec le devoir d'obéissance de l'enfant à l'égard de ses parents ou des adultes qui en ont la charge. « L'enfant à tout âge doit honneur et respect à ses parents ». Article 371 du code civil.

La loi 2002.305 du 4 mars 2002 fixe l'intérêt de l'enfant comme finalité de l'autorité parentale. Elle impose aux parents d'associer l'enfant aux décisions qui le concernent. Elle

abolit la distinction entre parents mariés, divorcés, concubins, séparés, « ...tend à rendre plus lisible le principe de l'égalité entre tous les enfants et l'égalité responsabilité entre le père et la mère, quel que soit leur statut de couple »¹¹ .

Dans le cas de l'accueil d'un enfant ou d'un adolescent mineur dans une M.E.C.S., il est primordial de connaître le ou les détenteurs de l'autorité parentale, l'établissement auquel il est confié accomplissant les actes usuels relatifs à sa surveillance et à son éducation, excluant donc toutes les décisions importantes en terme d'orientation scolaire ou professionnelle, les consultations médicales et interventions chirurgicales, l'interruption volontaire de grossesse, les choix religieux, l'émancipation, le mariage, la gestion de son patrimoine, les actes administratifs. Cela fonde une position institutionnelle respectueuse des personnes dans leurs droits, sur laquelle nous pouvons asseoir les bases d'une véritable co-éducation. L'accueil d'un mineur dans un établissement confère à celui-ci des responsabilités concernant les conséquences de son comportement, en matière civile. L'autorité parentale ne se confond pas avec la responsabilité civile, étant entendu qu'elle y est associée lorsque les enfants vivent chez leurs parents.

Force est de constater que les établissements et services se sont trop souvent substitués aux prérogatives parentales. Le rapport ministériel de Pierre Naves et Bruno Cathala intitulé « Accueils provisoires et placements d'enfants et d'adolescents : des décisions qui mettent à l'épreuve le système français de protection de l'enfance et de la famille » (juin 2000), met en évidence la nécessité de « ...redonner aux parents qui rencontrent des difficultés des moyens pour assumer leur rôle, pour assurer leur *parentalité* ». Plus récent encore, celui de Claude Roméo¹² sur « L'évolution des relations parents-enfants-professionnels. » (octobre 2001), montre les difficultés qui existent dans les relations entre les institutions et les parents pour mettre en œuvre de façon harmonieuse une collaboration au service de l'intérêt de l'enfant : « ...la séparation ne doit pas constituer une fin en soi. ... Tout semble se passer, en réalité, comme si ces deux univers, celui de la famille et celui des professionnels de la protection de l'enfance, étaient deux hémisphères que sépare plus qu'il ne les rapproche l'enfant, acteur autant qu'enjeu de leur rivalité plutôt que de leur coopération. ... La complexité du dispositif de protection de l'enfance en révèle aussi à l'évidence la richesse. L'élaboration avec les familles de formules plus

¹¹ VERDIER P., « Promotion du droit de la personne dans la famille et les institutions » Journal du Droit des Jeunes n° 216, juin 2002, p.13.

¹² « L'évolution des relations parents-enfants-professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance » octobre 2001

individualisées, par un mixage des mesures qui favorise notamment des accueils différenciés et séquentiels, est possible, à condition de travailler sur les indications d'accueil dans le cadre d'une évaluation pluri-disciplinaire et d'utiliser avec souplesse l'ensemble du panel des moyens disponibles, dans le cadre du dispositif existant ».

L'autorité parentale crée un lien de droit entre les parents et les enfants, reconnaît la filiation, instaure la parentalité. Des faits jugés graves par l'autorité judiciaire et qui mettent en péril la protection et l'éducation de l'enfant vont parfois venir impacter la vie familiale en séparant l'enfant de ses parents. Qu'advient-il alors de ce lien ?

1.1.6 ...et de la séparation.

1.1.6.1 Autour du lien.

Parler de séparation, c'est d'abord parler de lien, donc d'attachement. La vie de l'être humain est naturellement ponctuée de séparations, à commencer par celle que constitue la naissance. Puis interviennent des séparations qui vont participer aux processus d'individuation de l'enfant, permettre des rencontres, la socialisation. L'enfant se sépare de sa mère parce qu'il rencontre son père, puis le cercle familial, ses pairs dans le cadre de l'école, etc... L'adolescence est le siège de la reviviscence psychique de ces séparations, parfois vécues douloureusement comme de véritables ruptures du lien. Or, le départ de la cellule familiale représente une séparation qui ne rompt pas forcément le lien d'appartenance, de filiation, d'affection. Il est donc essentiel de ne pas confondre le fait de la séparation avec celui de la rupture des liens. Cette notion est fondamentale dans le cas d'enfants placés et doit être parlée dès la première rencontre avec l'établissement, tant avec l'enfant ou l'adolescent qu'avec ses frères et sœurs et ses parents, pour qui souvent cette séparation signe l'échec de leur capacité à exercer leurs fonctions parentales. C'est ce qui la distingue des autres séparations *naturelles*. Souvent vécue comme sanction, elle porte en elle une culpabilité envahissante que les personnes vont chercher à taire, générant des états de grande souffrance psychologique.

Les mots alors sont à choisir pour accueillir l'enfant et sa famille. Je considère que l'institution joue là un moment essentiel du séjour de l'enfant, dans cet espace paradoxal de la séparation-maintien du lien, mis à l'épreuve des forces et des fragilités des uns et des autres. C'est dans la rencontre singulière qui se vit, dans cette tension particulière de la

découverte de l'autre et de l'instauration de la distance nécessaire et suffisante, que va se faire la place de chacun.

1.1.6.2 Des réactions variées.

On constate des réactions très diverses des familles à l'égard de la séparation, allant de l'opposition farouche à l'abandon, avec toutes les nuances possibles entre les deux :

« L'opposition manifeste que le lien existe mais également qu'il se tient dans une zone où toute triangulation semble impossible, mouvement qui, à lui seul, témoigne au plan diagnostique de la difficulté dans laquelle est l'enfant de s'autonomiser. Souvent d'ailleurs, ces familles ont des difficultés vis à vis de l'école, l'entourage...

L'abandon est une position moins active, plus dépressive, où l'enfant est, là encore, bien que d'une autre façon, considéré comme prolongement de l'être quasi corporel du ou des parents. Il signe une pathologie du lien considéré de façon très primitive car instinctuelle : ces familles, très autocentrées, incestuelles pourrait-on dire, abandonnent leur enfant (s'ils ne l'avaient en fait déjà gravement nié comme individu) comme le ferait un oiseau abandonnant le petit qui aurait été imprégné d'une odeur étrangère. Et c'est en cela qu'il y a un aspect instinctuel, viscéral car il s'agit d'imprégnation au premier degré »¹³.

Du côté de l'enfant, les réactions vis à vis de la séparation vont être aussi très variées, allant d'une loyauté absolue au système familial à des conflits intérieurs paradoxaux, jusqu'au désir de rupture massive liée aux expériences traumatisantes de maltraitance, d'abus sexuel, de rejet.

Les réactions des uns et des autres forment un ensemble d'interactions singulier dans lequel se dessine un nouveau paysage relationnel. Les réponses à apporter aux difficultés rencontrées par les protagonistes vont devoir s'adapter à la situation particulière du nouveau contexte créé du fait de la séparation. Si l'établissement veut prendre en compte la complexité de celui-ci, il va lui falloir imaginer des modes d'organisation suffisamment souples et variés pour pouvoir mettre en œuvre des hypothèses de travail appropriées.

Au vu des missions définies par les politiques sociales, des caractéristiques de la population concernée par l'accueil en M.E.C.S. sur les plans sociologique, juridique et humain, et compte tenu du contexte spécifique de séparation dans lequel nous intervenons, une étude de l'établissement s'impose, qui nous permettra d'apprécier sa réalité et de concevoir les changements nécessaires à son évolution.

¹³ ANDRAL G., « Placement-Déplacement : fonction de mise en scène et travail psychique ». Le Nouveau Mascaret n°63 – 1^{er} Trimestre 2001, p.70.

1.2 L'ETABLISSEMENT DE CHANCELEE : MYTHES, VALEURS, EVOLUTIONS.

Cette réflexion ne saurait faire l'économie d'une visite historique de l'institution, tant il est vrai que celle-ci participe de la culture actuelle, dont le dirigeant d'aujourd'hui hérite. « Les murs ont des oreilles » dit le proverbe, et si on leur donne la parole ..., alors ils parlent, et pour peu qu'on sache écouter, ils nous renseignent, nous enseignent ce qui nous manque ; c'est à dire la connaissance des origines de l' *institué*, de ce qui fait qu'on est là. Nous ne nous y attarderons pas, ce n'est pas l'objet de ce travail, mais nous ne pouvons concevoir de diriger un établissement sans prendre la mesure du passé et des traces laissées pour exercer une fonction éminemment inscrite elle-même dans le temps. Ainsi faut-il s'intéresser aux mythes fondateurs, celui du *bon père* et du *don*, puis de la *bonne institution*, pour comprendre à quel point certains ancrages sont forts et pour pouvoir imaginer de s'en affranchir sans blessures ni nostalgies, mais plutôt positivement et avec la réalité et les convictions d'aujourd'hui et de demain.

1.2.1 La richesse et le poids d'une histoire.

1.2.1.1 L'époque du « vase clos ».

En 1896, Joseph Lair, propriétaire du vaste domaine de Chancelée et de son château, économiste philanthrope, lègue sa propriété située à cinq kilomètres de Saint Jean d'Angély, à cette ville dont il est maire (Nord Saintonge, Charente-Maritime), pour qu'elle soit consacrée à l'accueil d'enfants « déshérités ». La commune va donc gérer l'Asile Joseph Lair, qui avait vocation d'orphelinat, dirigé par un instituteur. Les garçons accueillis partageaient leur temps entre l'étude et les travaux de jardinage, de fermage.

En 1948, la Caisse d'Allocations Familiales de Charente-Maritime (C.A.F.) loue le site à la ville sur la base d'un bail de trente ans, pour poursuivre l'œuvre entreprise sous l'angle d'une aide momentanée aux familles d'allocataires en difficulté, ou de la sauvegarde d'enfants « en danger moral », toujours avec l'accord de leurs parents.

En 1965, la Maison d'enfants de Chancelée, sa nouvelle appellation, obtient l'habilitation permettant de recevoir des enfants confiés par le juge pour enfants. Les placements vont être de plus longue durée pour un grand nombre d'entre-deux. Il n'est pas rare d'arriver à 6 ans et de partir à 21 ans. L'institution se substitue presque entièrement à la

famille « défailante » en mettant en place toute une organisation quasi féodale, avec un directeur de type paternaliste. Le personnel loge et vit sur place, obligation lui est faite d' « être dévoué, consciencieux, valable » (termes du règlement intérieur de l'époque).

L'essor économique et la demande croissante de traitement par le placement des enfants « défavorisés », conjugués aux politiques d'actions sociales des C.A.F. , vont permettre un développement important de l'institution, qui accueillera jusqu'à 100 mineurs. Des bâtiments supplémentaires sont construits sur le site, y compris un groupe scolaire. Les principes éducatifs énoncés consistent à développer chez l'enfant « le goût du beau en soignant le cadre de vie (jardin, nature), en aidant à respecter ce qui est mis à leur disposition (parc, animaux, locaux, matériel). Il s'agit d'édifier un cadre ferme qui doit atténuer les manifestations bruyantes et déviantes de leur tempérament agressif »¹⁴... que la sanction va réprimer (privations, châtiments corporels...). La notion de bien et de mal est omniprésente, en référence à la morale et à la religion dont la pratique est fortement encouragée (messe, catéchisme). Les moniteurs existent dans une fonction de maîtrise des groupes de 24 enfants. Les activités programmées sont permanentes et toujours collectives : salles de classe, dortoirs, réfectoire, salles d'activités et de jeux, terrains de sport. Il n'y a pratiquement pas de contacts avec l'extérieur. « Tout est placé à l'intérieur de l'enceinte, comme si la nécessité d'un ailleurs était niée »¹⁵ . Le système patriarcal régit toutes les lois internes.

1.2.1.2 « Comblent tous les vides ».

Dans la décennie 70-80, le début de professionnalisation, la rébellion face à l'autorité, le désir de vie privée à l'extérieur de l'établissement pour la direction et le personnel, vont entraîner des changements importants. Les modalités d'intervention auprès des populations concernées privilégient de plus en plus le maintien des enfants dans leurs familles, conformément aux orientations idéologiques et en lien avec la conjoncture économique. On assiste alors à une mutation importante de l'établissement, qui va se structurer en groupes *familiaux* de 16, puis de 14, puis de 12 enfants, tendant à recréer un milieu de substitution fondé sur l'idée suivante : ces enfants manquent d'amour familial, il faut et il suffit de leur en donner pour traiter leur inadaptation. Dans le même temps et sur les mêmes bases se développent les lieux de vie non traditionnels.

L'établissement, confronté aux problématiques des adolescents issus de milieux urbains et faisant le constat de son incapacité à œuvrer pour leur intégration, va installer un

¹⁴ Règlement intérieur de l'établissement, 1970.

¹⁵ FUSTIER P., « L'institution et les institutions, études psychanalytiques. » p.135.

groupe de garçons de 16 à 20 ans dans des appartements H.L.M. à Saint Jean d'Angély en 1978 et un groupe de filles du même âge à Saintes (à 30 kms) en 1985. Ces foyers vont fonctionner plus ou moins en *autarcie*. Une maîtresse de maison est responsable des repas et de l'entretien des locaux. Les éducateurs se consacrent à une véritable *prise en charge* des jeunes confiés, dans une tentative de « colmater toutes les brèches, de combler tous les vides »¹⁶, de façon plus individualisée. Le désir d'autonomie des équipes éducatives trouve un certain accomplissement dans ce modèle de « l'imgo maternelle archaïque »¹⁷ ... au risque de sa toute-puissance !

Ce modèle qui s'alimente dans le militantisme conceptuel de l'époque va se heurter à des idées nouvelles : droit des familles, reconnaissance des liens de l'enfant avec son environnement.

1.2.1.3 L'ouverture.

L'institution s'ouvre sur l'extérieur : scolarité (circulaire d'intégration), clubs sportifs et culturels locaux. Dépassant sa fonction d'accueil, elle devient une structure d'insertion. La lecture des difficultés des enfants confiés s'éloigne peu à peu de l'idée de *manque* pour prendre en compte progressivement la complexité de son environnement.

Dans le même temps, la politique d'action sociale de la Caisse Nationale d'Allocations Familiales incite au désengagement des C.A.F. à l'égard des M.E.C.S., qui n'entrent plus dans leur champ de compétence. La Maison d'Enfants de Chancelée est une des dernières structures de ce type à être gérée par une C.A.F. jusqu'en 1993.

Le 1^{er} janvier 1994, l'Association Départementale de Sauvegarde de l'Enfance et de l'Adolescence de Charente-Maritime (A.D.S.E.A.17) prend la gestion de l'établissement, qui a accumulé des déficits importants sous la direction précédente. Sous l'impulsion du nouveau directeur, un projet institutionnel prend forme, dans un sens de modernisation et de développement.

¹⁶ FUSTIER P., réf. 15

¹⁷ FUSTIER P., réf. 15

1.2.2 Une association humaniste.

Créée en 1984, l'A.D.S.E.A.L.P. 17 gère l'Établissement d'Enfants de Chancelée, un Institut Educatif, un service d'Action Educative en Milieu Ouvert, un service de Prévention Spécialisée.

Le projet associatif énonce les missions qu'elle se donne et les valeurs qui sont les siennes.

Ces missions de service public sont notamment définies ainsi : « développer des actions innovantes en direction des jeunes en difficulté personnelle, familiale, sociale, et ne pas simplement gérer l'existant », et « adapter et renouveler de façon permanente les réponses en direction des jeunes confiés »¹⁸. Cela invite les directeurs à s'inscrire dans une dynamique de propositions de projets clairement énoncés.

Ses valeurs engagent à « respecter les différences culturelles, philosophiques et religieuses des familles de ses usagers », affirmant ainsi sa tolérance et sa laïcité.

« Les bénévoles ainsi que les salariés doivent trouver au sein de l'Association un lieu d'échange où seront affirmées et développées les idées humanistes confortant en chacun le respect de la personne humaine dans son intégrité physique et morale »¹⁹.

Le chapitre « Ethique » fixe une ligne de conduite à l'égard des autorités de contrôle, de ses propres adhérents, des salariés et des enfants confiés, qui se décline en terme de respect, de transparence, de confiance, d'ouverture d'esprit, « tous éléments susceptibles d'établir une harmonie qui ne peut que bénéficier à la mise en place des missions à accomplir ». La référence aux principes moraux de loyauté, d'équité, de tolérance, préside à un « comportement humain et généreux »²⁰.

Le projet associatif définit aussi les fonctions des directeurs, conformément à la circulaire du 25.02.1975, en terme d'animation et de direction technique, d'administration et de gestion, de responsabilité. Partager l'ensemble des valeurs de l'association est essentiel pour exercer la fonction de directeur, compte tenu des responsabilités qui lui sont confiées, mais aussi de sa tâche d'initiateur de projets dans laquelle son engagement est capital pour la vie de l'établissement.

¹⁸ Projet associatif de l'A.D.S.E.A.L.P.17,1997.

¹⁹ Projet associatif de l'A.D.S.E.A.L.P.17,1997.

²⁰ Projet associatif de l'A.D.S.E.A.L.P. 17, 1997.

1.2.3 L'organisation actuelle de l'établissement.

1.2.3.1 Mosaïque, tuyau d'orgue et harmonie.

L'organisation de l'Etablissement de Chancelée telle que je vais la présenter montre une institution en *mosaïque*, qui s'est diversifiée pour tenter de répondre aux problématiques de plus en plus variées des usagers. Elle s'est progressivement édifiée en *tuyau d'orgue*, chaque service fonctionnant selon une logique propre, relié au projet institutionnel par les valeurs et principes de base et par le fait qu'il en soit une partie constituante. Il faut s'intéresser aux relations qui existent entre eux pour constater un certain cloisonnement et s'interroger sur l'*harmonie* qui s'y joue et l'optimisation des moyens mis en œuvre pour ses usagers.

Depuis 1994, plusieurs phases de changement ont modifié la configuration de l'établissement :

-1995 : instauration de la mixité, jusque-là réservée aux jeunes enfants, sur tous les groupes,

-1996 : déménagement du foyer de Saint Jean d'Angély en centre ville dans des locaux plus spacieux, avec jardin,

-1997 : fermeture du dernier groupe d'adolescents situé sur le site de Chancelée et création de l'Internat en Accueil Personnalisé,

-1998 : ouverture du Centre Educatif Renforcé d'Aumagne, (C.E.R.)

-1999 : déménagement du foyer de Saintes dans des conditions similaires à celui de Saint Jean d'Angély.

L'établissement est organisé en 3 secteurs d'activités, encadré chacun par un chef de service éducatif, et des services annexes. Chaque groupe accueille 12 enfants. Bien que rattaché à l'établissement, le C.E.R. (7 places) fonctionne indépendamment des autres structures.

Un psychologue à temps partiel intervient pour chaque secteur, à la fois pour un travail auprès des enfants et de leur famille, mais aussi pour apporter un éclairage spécifique aux équipes éducatives.

Chaque mineur confié, a un éducateur référent : éducateur spécialisé ou moniteur-éducateur, il participe à la phase d'accueil, est l'interlocuteur privilégié, mais non exclusif des parents, du juge pour enfant ou de la D.S.D. (Direction de la Solidarité Départementale), des

travailleurs sociaux, des professeurs, des médecins, etc... C'est lui qui rédige le projet personnalisé concernant le séjour de l'enfant dans l'établissement et les rapports trimestriels adressés au juge pour enfant ou à l'administration, sous le contrôle du chef de service. Cela représente pour chaque éducateur une moyenne de trois enfants. Des rencontres régulières sont organisées avec les familles pour travailler les relations entre les parents et les enfants, avec l'éducateur-référent, le chef de service et le psychologue.

1.2.3.2 Le secteur enfance.

Il est composé de trois groupes d'âge situés sur le site de Chancelée.

Le groupe de *La Ferme* occupe les locaux confortables d'une ancienne ferme, à côté du *Château*. Les enfants de 6 à 9 ans sont hébergés dans des chambres de 1, 2 ou 3 lits et disposent d'une cuisine, salle de séjour, salle de jeux, cour, préau et aire de jeux d'extérieur. L'équipe éducative est constituée de :

- 4,5 éducateurs(trices) : éducateurs spécialisés, moniteurs-éducateurs,
- 2 maîtresses de maison,
- 1 surveillant de nuit.

Le groupe des enfants de 8 à 12 ans, dit *groupe des moyens* vit au premier étage du corps de bâtiment principal (*Château*). Les enfants ont des chambres de 1 à 4 lits et disposent d'espaces similaires à ceux du groupe de *La Ferme*. L'équipe d'encadrement est constituée sur les mêmes bases, à l'exception d'un mi-temps de maîtresse de maison en moins.

Le groupe des *préadolescents* accueille des enfants de 12 à 14 ans, dans un bâtiment qui communique avec le groupe des moyens. Entièrement rénové en 1999, il s'étend sur 2 niveaux, tenant compte des degrés d'autonomie et de confiance installés avec les jeunes adolescents, qui disposent de chambres individuelles ou à 2 et d'espaces collectifs spacieux. L'équipe éducative est identique à celle des *moyens*, avec un moniteur-éducateur en plus.

L'action de ces trois équipes se caractérise par une attention particulières aux aspects de la vie quotidienne qui sont repérés ainsi :

- aider l'enfant à trouver ou retrouver sa place d'enfant dans un lieu chaleureux et sécurisant, ou l'apprentissage du cadre de vie, de ses règles, contribue à le structurer et lui procure un mieux-être au quotidien,

- restaurer un rythme de vie : lever, repas, toilette, scolarité, jeux, coucher,
- faire du groupe un espace d'intégration et d'échange : respect de soi, attention portée aux autres, reconnaissance de l'adulte, partage de tâches, participation à l'organisation des loisirs,

- aide à l'intégration dans le tissu social à travers la scolarité interne ou externe, les loisirs individuels ou collectifs (clubs de la ville, bibliothèque, piscine...).

Pendant les week-ends, les quelques enfants qui restent sont regroupés dans des locaux spécialement prévus à cet effet et encadrés par deux mi-temps d'animateurs.

L'isolement géographique ne favorise pas toujours l'intégration au tissu social. « Il est également important de reconnaître que l'action auprès des exclus et des plus démunis, auprès des handicapés, a toujours été associée dans l'histoire à la notion d'enfermement et de mise à l'écart, loin des lieux de socialisation, de la population ». ²¹

1.2.3.3 Le secteur adolescents.

Il est composé de deux foyers situés en ville à Saint Jean d'Angély et à Saintes, dont l'architecture est conçue de façon assez similaire. Ce sont deux grandes maisons anciennes de deux étages. On trouve au rez de chaussée un espace collectif (salle de jeux, salle de réunion, cuisine, bureau du personnel d'encadrement). Les étages sont les appartements des adolescents (14 à 18 ans), répartis par sous-groupes de 4 personnes mixtes : salon, salle à manger, salle de bain, cuisine (essentiellement pour réchauffer les plats, préparer le petit déjeuner, faire la vaisselle), et 2 ou 3 chambres de une ou deux personnes. Les jardins constituent des espaces intéressants qui permettent d'être *dehors*, c'est à dire à l'extérieur des locaux, sans être *en dehors* de l'institution. Ces foyers sont à proximité des établissements scolaires (à pied ou en bus) ainsi que des équipements sportifs, culturels, associatifs. Lors des week-ends et vacances, les adolescents qui restent sont rassemblés sur l'un ou l'autre des foyers.

Les équipes éducatives comprennent :

- 4 éducateurs (éducateurs spécialisés ou moniteurs-éducateurs),
- 1 animateur, plus spécialement chargé des temps de week-end,
- 1 maîtresse de maison,
- 1,5 surveillants de nuit.

²¹ LEFEVRE P. « Guide de la fonction directeur d'établissement social et médico-social ». Paris, éd. Dunod. 1999. p.132.

Le travail éducatif s'articule autour de quatre axes principaux :

- la protection des mineurs confiés incluant les notions de surveillance, de contrôle, de sécurité, qui crée les conditions de base de l'éducation,
- l'insertion scolaire ou professionnelle, qui nécessite un travail important avec les établissements scolaires, les employeurs, le service «Ecole-Soutien-Intégration » de Chancelée,
- l'autonomie personnelle, tant matérielle que relationnelle,
- la socialisation, c'est à dire le travail sur la place de l'adolescent et sur celle de l'autre, dans son environnement.

Il existe pour chaque foyer un ensemble de règles de vie qui visent à organiser le temps et l'espace. Elles posent un cadre commun qui permet la vie collective et constituent par là-même un élément capital dans la dynamique de socialisation. Leur énoncé n'est pas figé, peut faire l'objet de discussions, voire de négociations, lors des réunions hebdomadaires de groupe. Les parents ont connaissance de ces règles de vie. Elles définissent le rythme de la journée (réveil, repas, devoirs, etc...), mais aussi des thèmes plus généraux (argent de poche, téléphone, santé, etc...). Elles précisent les tâches que les adolescents ont à effectuer : ménage, participation à la confection des repas, etc...

Un conseil de foyer se réunit 4 fois par an. Composé de trois adolescents délégués élus par leurs pairs, (un par appartement), d'un éducateur et du chef de service, c'est un lieu de discussion où peuvent être abordés les problèmes matériels, d'organisation, de relations internes. Un compte-rendu est affiché, avec les questions abordées et les réponses apportées.

1.2.3.4 L'internat en Accueil Personnalisé.

Cette unité propose 2 types de services :

- un Placement Familial Institutionnel (P.F.I.) de 4 à 6 places (6 – 18 ans).
- un Accueil Personnalisé en Milieu Naturel (A.P.M.N.) de 6 à 8 places (16 – 20 ans).

Le P.F.I. est une réponse à certaines situations d'enfants pour qui l'hébergement collectif est inadapté : enfants très carencés qui restent toujours à l'établissement, ou qui présentent une immaturité psycho-affective incompatible avec la collectivité (risque de maltraitance). Des séjours de rupture peuvent aussi s'adresser à des enfants en crise. La famille d'accueil peut répondre à des besoins affectifs et proposer des modèles

identificatoires que certains enfants recherchent. Pour autant, l'A.S.E. (Aide Sociale à l'Enfance) ou le Juge pour Enfants ont confié le mineur à l'institution, compte tenu des difficultés ou des troubles importants qu'il présente. Les assistantes maternelles, salariées de l'établissement, sont étayées en permanence par l'équipe éducative qui assure un suivi soutenu de chaque situation et peut intervenir 24h/24 .

L'A.P.M.N. offre aux adolescents un hébergement personnalisé (chambres meublées, studios, Foyers de Jeunes Travailleurs) qui s'inscrit dans leur cursus d'évolution en terme d'autonomie, de passage à une vie d'adulte. Il s'adresse aussi à des jeunes en grande difficulté, marginalisés, en errance, dont le comportement compromet leur insertion et pour lesquels l'internat classique est voué à l'échec. Les logements en location sont situés à Saintes, Saint Jean d'Angély ou dans un périmètre géographique qui permet une intervention rapide de l'équipe éducative en cas de problème au domicile de la personne. Plusieurs rencontres ont lieu chaque semaine avec l'éducateur référent et une permanence rend le système sécurisant. Le projet de séjour est élaboré au moment de l'accueil et fait l'objet d'une *convention d'accueil* adaptable en fonction de l'évolution de la situation de chacun. Au moment de son départ, le jeune adulte en capacité de financer son loyer peut garder son logement. Des règles régissent la vie quotidienne concernant les sorties, le rythme de vie, etc... L'action éducative s'exerce à différents niveaux :

- contrôle sur l'hygiène de vie : alimentation, sommeil, soins corporels, santé ,
- aide à l'organisation sur le plan matériel : achats (nourriture, vêtements, produits d'entretien), entretien du logement, du linge, démarches administratives ,
- conseils sur le plan budgétaire : organisation du budget et gestion des dépenses ,
- médiation sociale, scolaire ou professionnelle, familiale : entretiens avec les parents, les employeurs, l'école, les organismes tels que les C.I.O. (Centre d'Information et d'Orientation), P.A.I.O. (Permanence d'Accueil d'Information et d'Orientation), A.N.P.E. (Agence Nationale Pour l'Emploi), Missions Locales...,
- suivi administratif et judiciaire : rapport de situation, tenue du dossier, contacts avec les services sociaux, audiences du tribunal, réunions de synthèse.

L'équipe éducative de l'A.P. est composée de :

- 3,5 éducateurs
- 3 à 4 assistantes maternelles.

Ce service a initié une forme nouvelle d'internat qui augure une ouverture essentielle sur des modalités d'accueil qu'il devient possible de penser, de créer, de développer pour

répondre au plus près des besoins des personnes, dans une logique de service souple, adapté, personnalisé.

1.2.3.5 Ecole - Soutien – Intégration.

Ce dispositif s'adresse aux mineurs confiés qui ne peuvent être momentanément scolarisés en milieu ordinaire ou qui ont besoin d'un soutien adapté. L'équipe d'intervenants comprend 3 instituteurs de l'Education Nationale, une éducatrice spécialisée « scolaire », un éducateur technique spécialisé, un moniteur-éducateur, une psychomotricienne et une psychologue à temps partiel. Il est organisé en 3 pôles.

Une école primaire annexée (6 à 12 ans) reçoit des enfants qui présentent des difficultés de socialisation, des retards du développement psychomoteur ou du langage, liés à des carences psycho-affectives et éducatives compromettant leur processus d'apprentissage. La socialisation et l'apprentissage sont les objectifs. Le plaisir d'apprendre, de chercher, de découvrir, est au centre de la démarche pédagogique pour ouvrir des espaces de réussite et renouer avec le succès. L'intégration dans un milieu scolaire ordinaire est le but recherché.

Une classe « C.N.E.D. » (Centre National d'Enseignement à Distance) accueille des adolescents de 12 à 16 ans en situation d'exclusion des collèges ou qui refusent le système scolaire. L'analyse des difficultés de chaque jeune est le préalable à la reconstruction et à l'appropriation d'un projet. Il s'agit de prendre en compte les troubles du comportement intolérables pour l'institution scolaire, de retrouver des potentiels, de redonner le goût d'apprendre et la confiance en soi en gardant un statut d'élève. Le groupe est constitué de 7 élèves maximum, individuellement inscrits à un programme de cours par correspondance pour la partie scolaire. Des activités telles que l'informatique, le sport, le travail manuel, les visites de sites ou d'entreprises viennent en support de la vie du groupe pour la socialisation. L'intégration dans le milieu scolaire ordinaire ou dans l'apprentissage professionnel est l'objectif à atteindre à l'issue d'une durée maximum d'une année scolaire.

Des conventions d'intégration avec les collèges environnants permettent parfois un retour progressif de l'enfant dans l'école *ordinaire*.

Ces formules de scolarité, qui paraissent adaptées, signent néanmoins l'exclusion de certains enfants du système scolaire, accentuent leur marginalisation.

Un soutien scolaire vient en étayage d'enfants fragilisés dans leur scolarité. L'objectif poursuivi est souvent de les aider à organiser leur travail, à aborder des notions non maîtrisées, à s'approprier ce qu'ils étudient, à reprendre confiance en eux. Ces activités sont animées le soir et le mercredi par une éducatrice spécialisée scolaire.

1.2.3.6 Service administratif et service d'entretien.

Le service administratif est composé de 4 personnes .

Le comptable réalise les salaires des 80 salariés de l'établissement, les contrats de travail ; il effectue les paiements, participe à l'élaboration du budget prévisionnel et du compte administratif .

L'économiste gère les achats, les budgets de chaque structure ; elle effectue la facturation mensuelle.

La secrétaire frappe et enregistre les courriers, tient le standard téléphonique.

Un autre secrétaire frappe les rapports de situation et tient les dossiers des enfants.

Le service d'entretien comprend 4 employés qui effectuent des travaux d'entretien, de rénovation des locaux, de jardinage. Une part importante de leur travail concerne les transports des enfants : trajets scolaires quotidiens, transports de week-end et de vacances, activités et sorties de groupe.

Service administratif et service d'entretien sont sous l'autorité directe du directeur.

Cette organisation est mise au travail par les personnes qui la composent. Aussi un regard sur les ressources humaines de l'établissement s'avère incontournable.

1.2.4 Ressources humaines.

Une observation objective de l'ensemble des employés nous permet de faire quelques constats.

Premièrement, on note une parité quasi totale entre les hommes et les femmes (40-39). Les femmes sont majoritaires sur les postes de travail à faible qualification : maîtresses de maison, surveillantes de nuit, assistantes maternelles. Sur 5 cadres, 1 est une femme ; 2 sur 4 occupent un emploi administratif. Il y a davantage d'hommes dans le personnel éducatif (éducateurs spécialisés, moniteurs éducateurs, animateurs), ce qui s'explique par une équipe uniquement masculine au C.E.R.. L'équipe d'entretien est composée exclusivement d'hommes.

Deuxièmement, la moyenne d'âge générale est de plus de 43 ans. Les éducateurs sont plus jeunes que la moyenne (40 ans), ainsi que le personnel administratif (38 ans).

62% des personnes sont dans la deuxième moitié de leur vie professionnelle.

L'ancienneté générale est de 9,5 ans ; un groupe de 20 personnes dépasse les 15 ans.

Compte tenu de ces chiffres, il convient de considérer les phénomènes d'usure professionnelle, notamment pour les personnes assujetties aux rythmes irréguliers et désocialisant du travail d'internat : éducateurs, surveillants de nuit. L'ancienneté importante présente néanmoins des avantages à plusieurs niveaux. Inscrite dans une culture du changement liée à son histoire, l'institution transmet par les *anciens* ses valeurs, son socle, son esprit. C'est aussi, pour ce qui concerne les éducateurs, le bénéfice de professionnels expérimentés, connus et reconnus par les Juges pour Enfants, les travailleurs sociaux de l'A.S.E., les établissements scolaires, etc... Pour certains, leur formation initiale ou complémentaire s'est faite assez récemment, ce qui fait de *jeunes* professionnels, malgré leur âge ! Le turn over interne est peu important d'une équipe à une autre, ce qui participe à ce que chaque structure ait son identité.

La plupart des personnes sont originaires de la région ou y sont installées depuis plusieurs années. En terme d'emploi, l'établissement est une des plus grosses entreprises du canton. Il est peu attractif pour de jeunes professionnels diplômés du travail social par sa situation géographique excentrée des centres urbains et les conditions de travail qui restent celles d'un internat fonctionnant 24h/24 et 365 jours par an. Sur ce dernier point, il faut souligner la nécessité d'une certaine disponibilité et d'une certaine souplesse de la part des personnes, même si l'organisation est conçue de telle sorte que les désagréments liés à cette continuité du service sont minimisés : 2 à 3 soirées de travail par semaine (jusqu'à 23h), 1 « lever » (7h), pas de coupures, travail en doublure, planification à l'année des congés, intervention réduite pendant les week-ends du fait de regroupements des enfants qui restent par secteur et de la mise en place d'équipes spécifiques pour ces temps. Enfin une augmentation progressive du nombre d'éducateurs par groupe depuis 1995 concoure à l'amélioration des conditions de travail. Cette désaffection pour l'internat s'exprime dans les difficultés rencontrées à recruter du personnel éducatif qualifié, soucis partagé par l'ensemble des établissements du département .

1.2.5 Une M.E.C.S. à l'épreuve du monde moderne.

1.2.5.1 Constats et commande.

Pour conclure cette première partie, qui donne à voir une représentation contextuelle de l'Etablissement d'Enfants de Chancelée, je propose quelques remarques.

L'histoire de l'enfance et de l'adolescence dans notre société nous a conduit à considérer aujourd'hui cette classe d'âge comme une catégorie de personnes dépendantes à laquelle s'appliquent des droits particuliers. Lorsque leur sécurité, leur moralité ou leur éducation sont compromises, le Juge pour Enfants ou l'A.S.E. peuvent proposer ou imposer un placement dans un établissement pour assurer leur protection.

Au niveau des établissements, il faut souligner des dérives qui se sont installées au fil du temps. « Au regard de la loi du 30 / 06 / 1975, l'établissement social a été identifié comme une institution sociale ou médico-sociale autorisée à exister et à fonctionner selon des règles fixées par la loi, à accueillir telle ou telle population et à entrer dans une identification normée par les textes et l'avis des autorités compétentes. La force de cette période est aussi sa faiblesse : elle a parfois produit des modes de gestion lourds, peu adaptables aux fluctuations des besoins. Elle ne résoud pas la question de l'effet institutionnalisant et peu évolutif de certains établissements qui vont se structurer et se replier sur eux-même, ou se contenir dans des réflexes de justification des formes d'intervention et des pratiques. L'expérience a montré que les établissements ont produit, souvent à leur insu, des lourdeurs et des reproductions liées à plusieurs facteurs :

- la taille trop importante des équipements,
- l'aspect monolithique des offres de service,
- l'hyperspécialisation des établissements,
- l'existence de l'action sur un même site,
- le cloisonnement des secteurs et des professions,
- la carence des systèmes d'évaluation,
- l'insuffisante relation avec les environnements,
- la non prise en compte des usagers et de leurs droits, ... »²².

Certains de ces points se retrouvent dans la description que j'ai précédemment faite de l'établissement et plus précisément les quatre derniers.

La loi 2002-2 nous enjoint de mettre en œuvre des modalités de séjour personnalisées à travers la diversification des interventions, ce qui s'effectue déjà dans les différents groupes de l'établissement, mais avec une forte proportion d'accueil en internat *classique*, ce qui crée des contraintes en terme de *déplacement*, de séparation, de rupture, dont la compatibilité avec l'intérêt de l'utilisateur et de ses parents est parfois discutable.

²² LEFEVRE P. réf. 21,p.135-136.

Le rapport ministériel de Pierre Naves et Bruno Cathala²³ dénonce la rigidité des réponses apportées par les institutions : « ... les méthodes de l'action éducative demeurent encore trop stéréotypées. Elles sont assez peu réactives et difficilement adaptables à la situation du mineur pour lequel une séparation temporaire d'avec sa famille s'avère nécessaire... Malgré l'existence d'innovations, les méthodes d'action éducatives évoluent lentement dans leur grande majorité. La complexité de notre société n'autorise plus à répondre à des situations, par définition difficiles, à l'aide d'une simple alternative : milieu ouvert ou placement ». Il met également l'accent sur la nécessité de « Mieux coordonner les dispositifs qui font intervenir de nombreuses institutions ». Un tel constat nous interroge sur nos pratiques et impose un regard sur notre établissement.

Sur le plan départemental, une démarche conjointe de la Direction Départementale de la P.J.J.(Protection Judiciaire de la Jeunesse) et de la D.S.D.(Direction de la Solidarité Départementale) associant les directeurs d'établissements engage une réflexion « ...qui doit tendre à l'actualisation des projets pédagogiques. Notre objectif consiste à améliorer et diversifier les réponses éducatives pour faire face aux problématiques de jeunes qui multiplient les placements et mettent trop souvent les institutions ou les équipes en échec ». (courrier du 23/10/2001 de la D.D.P.J.J. et de la D.S.D. au Président de l'A.D.S.E.A.L.P.17).

1.2.5.2 Imaginer des possibles.

Le chemin parcouru durant ces dernières années par l'Etablissement d'enfants de Chancelée est important. Il doit se poursuivre. La capacité d'adaptation qu'il a su prouver pour servir au mieux ses usagers est mise à l'épreuve en permanence des politiques nouvelles et d'une population en évolution. L'expérience des professionnels permet de considérer leurs savoirs-faire et leurs savoirs-être comme des atouts pour participer à l'élaboration et à la réalisation de changements, qu'il faudra piloter avec pertinence. Une dynamique de projet constitue un élément moteur de motivation, de lutte contre l'usure.

A l'hétérogénéité des mineurs accueillis tels que nous les avons décrits, les réponses doivent se développer dans le sens de la personnalisation à travers ce que je nommerais l'accueil modulable et diversifié, dans le cadre de nos missions de protection et d'éducation. Je propose de travailler à la modification et à la mise en synergie des services de l'établissement entre eux, de décroiser davantage l'organisation pour multiplier des

²³ « Accueils provisoires et placements d'enfants et d'adolescents : des décisions qui mettent à l'épreuve le système français de protection de l'enfance » juin 2000.

formules *à la carte* sur la base de prestations clairement identifiées par les acteurs, pour *jouer une même partition à plusieurs*. Il s'agit aussi de construire des partenariats avec d'autres institutions, pour tenter de répondre intelligemment à la situation de mineurs qui ne trouvent leur place dans aucune, parce qu'aucune d'entre-elles, à elle seule, ne peut en assumer la *charge*, compte-tenu des symptômes qu'ils présentent ou de la nécessité d'un accueil immédiat et de la difficulté, liée en partie aux contraintes de nos organisations, à imaginer des possibles.

Des détours s'imposent pour concevoir une reconfiguration de l'établissement qui doit s'adosser à une éthique, à des éléments conceptuels et méthodologiques, mais aussi à un travail sur les représentations et la posture des professionnels vis à vis des enfants et de leurs familles.

2 - S'INITIER A LA COMPLEXITE : PREALABLE A UNE APPROCHE NOUVELLE DES PRESTATIONS DE SERVICE.

2.1 VALEURS ET ETHIQUE, LA QUESTION DE L'ALTERITE.

Parler des valeurs, c'est préciser ce qui sous-tend la position de l'institution à l'égard de ses usagers et de son environnement.

Dans la présentation de l'association, j'ai énoncé ses valeurs de référence, notamment en terme de respect de la personne humaine et de ses différences. De la personne dont il est tant question dans ce travail, une approche s'impose, qui donne un sens particulier au mot.

2.1.1 De la personne.

André Ducamp définit ainsi la personne : « Un *tout*, biologique (avec ses besoins) intellectuel et spirituel (avec ses aspirations).

Un *tout original*, ni réduit à l'individualité, ni distendu à l'universalité ; ni individu seulement, ni seulement composante de la société, mais les deux inséparablement, situé dans un au-delà de chacune de ces situations, qui commande une certaine tension entre l'individuel et l'universel, mais où sont réunies l'exigence spirituelle de l'individu et l'exigence spirituelle de la communauté »²⁴...

C'est dans un contexte que la personne existe, c'est à dire dans une histoire et une géographie particulière, un environnement, un tissu fait d'elle et des autres, « *Conscience et acte* parce qu'elle se personnalise par l'acte qu'elle accomplit et l'histoire qu'elle réalise : participation individuelle à sa propre histoire, participation communautaire à l'histoire du monde, les deux perpétuellement et réciproquement liées »²⁵.

L'action sociale dans un établissement est faite de ces échanges entre la personne et le groupe, produisant du *vivant* qui n'est jamais anodin, toujours original, unique, singulier, non reproductible à l'identique, donnant une valeur inestimable à la rencontre. Pour cette

²⁴ DUCAMP A. « D'une culture nécessaire en action sociale »IRTSA, Fév.2000, p.192.

²⁵ DUCAMP A. réf. 24

raison, les professionnels ont à travailler sur le regard et les actes qu'ils posent, habités par une estime de la personne inaliénable, condition sine qua non à une posture où l'autre (être humain) est reconnu dans sa singularité.

La place de directeur est éminemment exemplaire. Elle donne la tonalité de cette relation, à travers celle qu'il entretient lui-même avec les usagers et leurs familles, et avec ses collaborateurs, mais aussi à travers sa façon de diriger. Je considère qu'une certaine empathie, la sollicitude (« ...ce mouvement du soi vers l'autre,... »²⁶), participent à cette façon de recevoir l'autre et doit être permanente dans l'attitude du directeur. Je crois que cette considération pour la personne s'exprime dans les convictions et dans la posture, mais aussi à travers l'exigence de la qualité du travail des différents services et enfin dans la prise de décision. L'attention portée aux personnes constitue une composante majeure du service rendu, quel qu'il soit ; cela participe à la prévention des maltraitances institutionnelles et à un climat social positif.

La tolérance, l'équité, la loyauté énoncées par l'association sont des valeurs intimement liées au respect de la personne et à une idée du *juste*, du *bon*, qui s'inscrit au cœur de l'éthique. De « l'éthos », je retiens la définition de Paul Ricoeur : « *souhait d'une vie accomplie – avec et pour les autres – dans des institutions justes* »²⁷. Appliquée à notre secteur d'activité, l'éthique se décline autour des thèmes de la responsabilité, du don, de l'accueil, de l'accompagnement.

2.1.2 Etre responsable.

La notion de responsabilité est inséparable de celle d'engagement. Le responsable, c'est celui qui répond, qui se porte garant ; et en faisant réponse, il crée le lien sans lequel la violence est livrée à elle-même. Pour Daniel Sibony, « *être responsable c'est répondre de sa part d'être et de ses rapports à l'être en tant qu'ils touchent ceux d'autrui ; y répondre sur un mode qui aide l'autre à exprimer son répondant* »²⁸.

« Répondre *pour* l'autre est très tentant : on fusionne avec lui, même pour un temps, on l'absorbe, on s'y perd. Le plus souvent, ça le fait souffrir, sauf quand d'autres le font

²⁶ RICOEUR P. « Approche de la personne »Revue Esprit, mars-avril 1990 p.117.

²⁷ RICOEUR P., réf. 26, p.116.

²⁸ SIBONY D. « Don de soi ou partage de soi ? » p. 174 – 175.

souffrir davantage,... »²⁹. Les enfants et adolescents accueillis dans le cadre d'un établissement ont besoin de la présence de l'adulte qui répond *présent* (!), qui s'engage non pour eux mais envers eux et c'est ce qui fait la force de la rencontre, ou sa faiblesse, lorsqu'à l'énoncé d'un engagement ne correspond pas le mouvement de soi qui engage, la parole qui implique le *responsable*, produisant alors une violence due à l'absence. Car répondre, c'est d'abord être là, présent sans être *tout-présent*, avec consistance, vivant pour générer du vivant, quel que soit le public auquel on s'adresse et l'équipe de professionnels qu'on dirige. C'est aussi partager la réponse, mettre en jeu l'engagement de l'autre qui a en face de lui *à qui parler*.

Puisqu'il est question d'engagement, d'échange, de partage, qu'en est-il de ce qu'on donne de soi ?

2.1.3 « Don ou partage de soi ? »

La question est posée par Daniel Sibony dans le titre de son livre. Pour lui, le don de soi tel que l'envisage Emmanuel Lévinas est totalitaire, invalide voire nie l'autre puisque l'être va se fondre dans l'autre, l'envahir, l'annuler. C'est un thème fondamental dans la posture du travail social ; de la charité à la solidarité, pourrait-on dire ; de la substitution à la médiation, ou comment jouer cette place de l'entre-deux ; de l'usurpation à l'accompagnement, ou comment faire *avec sans faire à la place de*, en laissant l'autre être lui-même.

Le don crée la dette, donc un lien de dépendance. J'ai évoqué, dans la première partie, une période assez récente de l'histoire de l'établissement où les employés se devaient d'être *dévoués*, de *se donner*, d'une certaine façon, aux enfants accueillis. Et plus on se donnait, meilleur on était...en échange d'un contre-don sous la forme d'un « enflement narcissique »³⁰. Paul Fustier nous montre comment, du point de vue du bénéficiaire, l'accès au service peut être considéré comme une logique sociale ou « *A l'opposé, l'acte professionnel peut être interprété comme relevant de la sphère du don* : si le soignant ou le travailleur social fait cela, c'est pour moi, pour me faire plaisir, parce que je suis « aimable » ; il m'offre quelque chose et ce n'est pas de l'ordre d'un travail, c'est seulement de moi dont il s'agit »³¹.

²⁹ SIBONY D., réf. 28, p. 251.

³⁰ FUSTIER P. « Le lien d'accompagnement, entre don et contrat salarial » p. 32.

³¹ FUSTIER P. réf. 30, p.82-83.

L'internat éducatif constitue un contexte favorable pour que certains enfants et adolescents vivent des actes de professionnels comme des dons, quand il ne s'agit que de leur fournir un service en rapport avec leurs besoins. Ainsi l'achat de vêtements fait partie de ces actes qui peuvent prêter à confusion, parce que le bénéficiaire, pour des raisons liées à son narcissisme, a besoin de considérer que l'éducateur lui fait un don, ou lui refuse. Il convient alors de parler de ce ressenti, parce que l'éducateur ne peut laisser croire à l'enfant qu'il a une dette envers lui. De mon point de vue, l'institution ne peut entretenir une confusion dans laquelle l'usager lui serait redevable. Il est plus sain de placer la relation d'échange en terme de droits et de devoirs ; c'est réduire la dépendance et reconnaître l'usager comme sujet.

Il en est de même dans la relation salariale, où l'échange doit se situer au plus près du contrat explicite. Celui-ci délimite la zone de partage entre le professionnel et le privé, instaure une règle qui dit les termes de l'échange.

Cette question du don renvoie à celle de l'accueil, qui détermine l'esprit dans lequel va se faire la rencontre.

2.1.4 Accueillir.

L'établissement d'enfants est un lieu d'accueil, qui ne peut donc faire l'économie d'une pensée à ce propos. Comment accueille-t-on ? Quel visage offrons-nous à ceux que nous recevons et quel accès à leur être nous autorisons-nous ?

Parler de l'accueil, c'est parler d'une posture qu'on adopte dans la rencontre avec l'autre ; en l'occurrence des enfants, des adolescents, leurs parents, souvent en souffrance, à un moment de leur vie qui fera date dans leur histoire. Je citerai ces quelques lignes de Daniel Sibony qui disent l'essentiel :

« *Accueillir* c'est aussi précéder, devancer, aller au-devant de l'autre, être la réponse à l'appel qu'il n'a pas encore lancé mais que l'accueil rend possible en instaurant une *répondance* de part et d'autre ; un partage de répondance, une co-répondance. Accueillir l'autre, c'est le devancer... chez soi ; donc faire de « chez soi » - et de sa présence – un lieu d'accueil, qui rayonne l'être accueillant et signale que l'*habitant* ne fait pas de ce lieu un pur retrait, un temple de ses petites *habitudes*, l'habitable du culte qu'il se rend à lui-même (qui aujourd'hui se dit : *cocoon*).... L'hospitalité est une prise de position dans l'être et dans le temps »³²...

³² SIBONY D., réf. 28, p.115-116.

C'est souvent dans les premiers instants de la première rencontre que se créent le ton et la teinte de la relation, c'est à dire ce rapport particulier nouveau et singulier entre deux êtres. Et au-delà de sa création, l'accueillant, par sa posture, l'invente, lui donne un sens et en cela s'engage, cherche à comprendre. « « Comprendre » quelqu'un, c'est sentir avec l'intelligence du cœur l'épreuve qu'il vit, discerner avec quoi il se « bat », pourquoi ces mots plutôt que d'autres, d'où cela lui vient et où cela s'oriente – afin de l'accompagner dans une histoire dont nous n'avons que les échos, sans l'enfermer ni le cadrer »³³.

Dans ce départ, s'installe en soi la connaissance de l'autre, sont posés les jalons de ce pour quoi (et pourquoi) nous sommes ensemble. Pour faire quoi, ensemble ?

2.1.5 Pour accompagner.

C'est d'accompagnement qu'il s'agit, en tant que position. « Accompagner, c'est bien se joindre à quelqu'un pour aller avec lui où il va »³⁴. C'est être aux côtés de la personne en difficulté qui tente d'inscrire son histoire dans une trajectoire souvent chaotique, cherche à advenir. Combinée à celle de l'accueil, la position d'accompagnement s'enrichit de paradoxes :

- je (accueillant) reçois la personne et je vais avec elle dans la direction qu'elle prend,
- je (la personne accueillie) suis reçu et celui qui m'accueille vient avec moi sur mon chemin.

Et le fait *d'être avec*, en modifiant les perceptions, en questionnant, change le cours de l'histoire.

Les limites de l'accompagnement en M.E.C.S. sont celles de la libre adhésion, dans la mesure où la contrainte du placement est parfois vécue comme trop forte pour permettre de *marcher à côté*. Un travail sur cette question est alors nécessaire, souvent basé sur l'acceptation du refus, qui vaut reconnaissance de la personne dans sa souffrance.

Du responsable à l'accueillant, du *partage de soi* à l'accompagnement, c'est à la croisée de cette posture éthique du dirigeant et des professionnels, conforme à celle de l'association et des politiques sociales, que l'action se décline en terme de prestations et de projets au service des usagers.

³³ SIBONY D. réf. 28, p.235.

³⁴ « Dictionnaire critique d'action sociale », réf. 8, p.20.

2.2 PROJET ET PRESTATION DE SERVICE : DEFINITIONS.

« ... ce qui différencie l'abeille de l'architecte, c'est que le second construit la cellule dans sa tête avant de la construire dans la ruche »³⁵.

2.2.1 Considérations générales sur l'idée de projet.

Dans son acception courante, le terme de projet renvoie à deux idées distinctes³⁶ :

- un but que l'on prétend vouloir atteindre ; l'anticipation d'une production présentée dans ses grandes lignes,

- la première ébauche d'une réalisation à venir, destinée à être précisée ultérieurement.

La première idée met en scène la projection dans le temps de la réponse à un désir besoin ; la seconde insiste sur l'état d'inachèvement d'une production en cours.

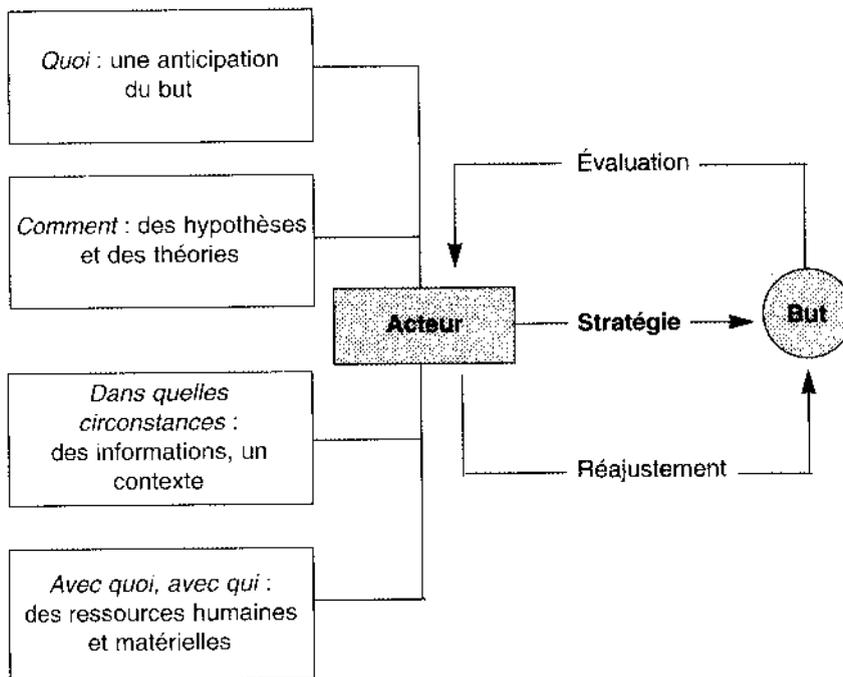
Le projet s'inscrit comme une prise de conscience de la réalité et de la capacité de l'homme à la changer. Il s'oppose à la fatalité de la reproduction, se relie à l'idée d'acteur, de créateur. « Le projet est la prise de conscience du monde-autour-de-soi et de son existence dans ce monde »³⁷. A partir de ses sensations, de ses aspirations, et de sa prise de distance, l'homme élabore une abstraction et des raisonnements qui peuvent lui permettre de modifier son environnement. Par l'anticipation qu'il présuppose, associée à une idéologie, il peut ouvrir des espaces de négociation, d'adaptation, de remise en cause. Pour se réaliser, il nécessite une méthode, un agencement, des processus par étapes, que la figure suivante illustre.

³⁵ Cité par Jean René LOUBAT « Elaborer son projet d'établissement social et médico-social » 1997 Dunod p.1.

³⁶ CHAUVIGNE C. « Méthodologie du projet », DESS de psychologie sociale et du travail, (1994-95).

³⁷ LOUBAT J.R., réf.35, p.1.

Figure 1 : schéma de l'action.³⁸



Comme l'indique ce schéma, l'élaboration, la construction de projet relève d'une *théorie de l'action* liant des idées, des développements abstraits, à de la mise en œuvre, de l'agir, des organisations.

Toute institution, dès l'instant qu'elle n'est ni définitive ni spontanée, mais soutenue par des hypothèses d'action dans un but déterminé, relève d'un projet vivant : « ...il naît, croît, atteint une phase de maturité, puis il décline et s'éteint »³⁹. Le projet s'inscrit dans une culture particulière du temps liée au monde moderne. Notre temps est structuré, séquencé, élément de repère (calendrier, passé-présent-futur), organisé. Contrairement aux sociétés agraires qui vivent dans une logique circulaire du temps au rythme des saisons, le monde de la technologie crée le temps linéaire, celui de « l'accumulation et de l'irréversibilité »⁴⁰. Ainsi peut-on considérer que l'établissement de Chancelée a vécu ses premières décennies dans une ère du temps circulaire (agriculture, jardinage, isolement, peu de changements) et qu'il est aujourd'hui dans une ère du temps plutôt linéaire, dont dépend son existence, en raison d'un contexte, d'un environnement.

A travers le projet, l'homme imagine son avenir, contestant l'ordre établi, la fatalité, invente la modernité. On peut considérer que l'engouement actuel pour les projets, de quelle

³⁸ LOUBAT J.R., réf. 35, p.3.

³⁹ LOUBAT J.R., réf. 35, p.4.

⁴⁰ CHAUVIGNE C., réf. 36, p.9.

que nature qu'ils soient, se situe autour du désir de maîtrise du futur, qui nous renvoie inexorablement à la question du pouvoir, notamment dans le domaine qui est le nôtre, dès l'instant où l'appropriation et l'action sur le futur, à travers le projet, s'adressent à des personnes. Les *garde-fous* sont nombreux pour éviter les dérives éventuelles d'un tel pouvoir : citons le droit et les procédures de contrôle sanitaire, budgétaire, etc...pour ce qui est de l'ordre de la règle explicite. Au-delà, la personne, l'éthique telle que je l'ai définie plus haut, jalonnent l'action sur le terrain de l'implicite.

Dans ce qu'il a de volontariste, le projet indique une philosophie positive où l'homme cherche une part de liberté, à moins qu'il ne s'agisse d'une fuite effrénée devant la mort...

Associant la théorie et la pratique, le projet est une façon d'être au monde qui dit ses intentions, qui exploite des méthodes de réflexion, de conception, d'exécution, d'évaluation. L'animer reviendra à l'enrichir des ressources individuelles et collectives en balisant méthodiquement la démarche.

2.2.2 Sens-direction et sens-signification.

Le projet trouve ses origines du côté de la recherche de sens-direction et de sens-signification. Ce dernier terme renvoie à l'incontournable définition des intentions et valeurs, condition sine qua non à la mise en œuvre d'une démarche de projet. C'est ce qui en fait une conduite finalisée et qui lui donne de la raison d'être, de la cohérence, pose les fondements de la dynamique de projet. La signification vient interroger l'*existentiel* de la démarche. Elle indique l'harmonie singulière qui se crée à la croisée de la commande sociale (ordre social, solidarité, égalité,...) et des acteurs, de leurs valeurs, de leurs intentions, qu'il s'agisse des personnes accueillies ou du personnel de l'établissement. Ainsi, dans ce que le projet rend compte de l'action, il doit y avoir concordance entre l'idéologie, les représentations et la réalité de l'action.

La définition du but à atteindre devra prendre en compte ces paramètres, parce qu'un projet n'existe pas dans l'absolu, mais bien dans une réalité complexe faite de rapports humains, de contexte social, politique, géographique, culturel, économique, historique. Dès lors que le but est clairement énoncé, les ressources individuelles et collectives peuvent se mobiliser, se structurer dans une même direction.

L'orientation, la direction à suivre délimitent une première perception du chemin à parcourir, des étapes à respecter, des obstacles à franchir ou à éviter et des alternatives

possibles. Cette dimension permet de s'interroger sur la cohérence, en vérifiant que les étapes et les moyens ne sont pas en contradiction avec les valeurs que le projet porte ; sur la rentabilité, en vérifiant que le rapport entre les moyens mobilisés et le but n'est pas démesuré ; sur l'efficacité, en vérifiant que le choix effectué parmi d'autres alternatives est le meilleur du point de vue « qualité prix ».

Pour situer la question du sens dans le contexte de l'établissement de Chancelée, on peut dire que la signification prend ses origines dans le projet associatif et apparaît en filigrane dans le projet de l'établissement, tandis que la direction est davantage inscrite dans ce dernier comme trame logique, démonstrative, support de l'offre de service. Si l'on se réfère à Jean-Pierre Boutinet⁴¹, le projet associatif serait le « projet de référence » énonçant les valeurs, les directions générales. Le « projet opératoire » serait celui de l'établissement, celui de la mise en œuvre, du concret, de la réalisation.

En associant tous ses acteurs à l'entreprise, le management participatif les met en condition d'être motivés, autour de la démarche projet, parce qu'impliqués dans un même mouvement, une évolution dont ils sont en partie responsables. Par ailleurs, l'aspect ludique de l'expérimentation génère de la motivation.

Le projet participe également à l'identité de l'entreprise, donne un sentiment d'appartenance, un climat d'émulation, de solidarité.

2.2.3 L'offre de service.

Le projet d'établissement est la formulation de l'offre de service⁴², définissant les prestations qui sont offertes à la personne qui est là pour ça. Les caractéristiques, le contenu, la qualité, le coût, les objectifs y sont énoncés de façon explicite. Le service, bien immatériel et intangible (par opposition au produit), est un acte qui requiert la participation de son utilisateur. Sa mise en œuvre, ou prestation, comprend un lieu de production, des supports physiques (dans notre cas : immobilier, véhicules de transport, alimentation, matériels divers), des personnels en contact (éducateurs, maîtresses de maison, surveillants de nuit ...) et un système d'organisation.

⁴¹ BOUTINET J.P., « L'anthropologie du projet », cité par C. Chauvigné dans « Méthodologie du projet », annexes, p. 11, DESS de Psychologie sociale et du travail (1994-95).

⁴² D'après KOSMALA E. « L'offre de services des établissements sociaux et médico-sociaux, stratégies et méthodes », document C.R.E.A.H.I. d'Aquitaine.

Le service est à la fois l'objectif et le résultat du système. Il peut être standardisé, c'est à dire fourni de manière identique à tous ses bénéficiaires ; différencié, lorsqu'il est en partie adapté au client ; personnalisé, quand il est construit spécifiquement pour un usager singulier. On peut considérer que l'établissement de Chancelée a fourni pendant longtemps des services essentiellement standardisés, actuellement plus différenciés voire personnalisés, et que c'est vers ce modèle que nous tendons, sans contradiction avec des formes d'accueil groupales.

Dans cet esprit, la loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale légitime « l'accompagnement individualisé » (article 7) et le « document individuel de prise en charge » (article 8). Le projet d'établissement, qui proposera de personnaliser le séjour des mineurs accueillis, consistera à aménager l'organisation générale pour permettre la modulation des prestations de service en fonction de chacun.

Concevoir, formuler, réaliser, évaluer nécessite un ordre, une logique... une méthode.

2.2.4 Méthode.

« Manière ordonnée de mener quelque chose...Ensemble ordonné de manière logique de principes, de règles, d'étapes permettant de parvenir à un résultat ; technique, procédé »⁴³.

Cette définition nous renvoie à un plan d'action préalablement établi.

La phase préparatoire à la conception du projet est essentielle. Elle prend ses sources dans l'état de veille permanent du directeur à l'égard de l'évolution des caractéristiques et des besoins des personnes accueillies, des politiques sociales, de l'environnement, de la demande des prescripteurs, des difficultés rencontrées par les professionnels de l'établissement dans leur exercice. Elle comprend une collecte d'informations sur la législation actuelle, un diagnostic de l'existant et son analyse par rapport au projet précédent, dans tous les domaines d'activité.

Pour la phase de conception, je m'appuie sur la proposition de Jean-René Loubat qui comprend trois modules : le positionnement, la méthodologie, l'organisation.

⁴³ Petit Larousse illustré, 1997.

Tableau 5 : méthode de conception de projet.⁴⁴

<u>Le positionnement</u>	<u>La méthodologie</u>	<u>L'organisation</u>
<p>1.Ses finalités :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le cadre de la mission qui lui est défini ; - le service rendu par l'établissement. 	<p>1.L'action familiale :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le partenariat avec les familles - soutien, guidance ou médiation familiale. 	<p>1.Les personnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> - leurs fonctions ; - leurs niveaux de formation, leurs qualifications ; - les compétences requises.
<p>2.Les populations accueillies :</p> <ul style="list-style-type: none"> - leur origine ; - leurs caractéristiques. 	<p>2.La personnalisation de l'action de l'établissement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - admission et accueil ; - le projet personnalisé ; - le suivi du projet. 	<p>2.L'utilisation du capital temps :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les horaires ;
<p>3.L'inscription de l'établissement dans l'environnement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - son implantation géographique et son histoire ; - son réseau relationnel ; - l'association gestionnaire. 	<p>3.L'approche utilisée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les modèles théoriques ; - les stratégies de référence ; - les dispositifs et attitudes. 	<p>3.L'aménagement des locaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'état des lieux, les sanitaires, les dépendances ; - l'aspect sécuritaire.
<p>4.La philosophie de l'établissement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les options de l'étabt. - le cadre éthique 	<p>4.L'évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les critères d'évaluation. 	<p>4.La prestation hôtelière :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la restauration, le cadre de vie, l'hébergement ; - l'ambiance, la disponibilité.
		<p>5.L'utilisation du matériel :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'utilisation des véhicules.

Concernant le temps, il est communément admis que la durée de conception d'un projet d'établissement varie d'un an à 18 mois, dans le cas que je retiens qui met à l'œuvre une démarche participative impliquant les acteurs. Il appartient au directeur d'établir un calendrier qui fixe les étapes du déroulement des travaux et les modalités de participation des différents acteurs.

⁴⁴ LOUBAT J.R., réf. 35, p.78.

Si la méthode renvoie à une nécessaire rationalisation, indispensable dans la conduite d'un établissement, le contenu du projet que je me propose de développer se situe plutôt du côté de la pensée complexe.

2.3 APPROCHE DE LA COMPLEXITE.

« Qu'est-ce que la complexité ? Au premier abord, la complexité est un tissu (*complexus* : ce qui est tissé ensemble) de constituants hétérogènes inséparablement associés : elle pose le paradoxe de l'un et du multiple. Au second abord, la complexité est effectivement le tissu d'événements, actions, interactions, rétroactions, déterminations, aléas, qui constituent notre monde phénoménal. Mais alors la complexité se présente avec les traits inquiétants du fouillis, de l'inextricable, du désordre, de l'ambiguïté, de l'incertitude »⁴⁵.

« La complexité est un mot problème et non un mot solution »⁴⁶.

Ces propos d'Edgar Morin introduisent ce qui suit. Pour quelles raisons s'engager dans une pensée qui ne présage à priori que confusion, désordre, bref, le chaos, l'enlèvement, l'impasse ?

2.3.1 Penser complexe.

Les limites de la pensée simplifiante, rationnelle, unique, nous incitent à explorer d'autres modes de pensée. Dans notre champ d'action, on peut repérer trois niveaux de raisons indissociables.

La réalité des personnes accueillies dans un établissement ne saurait se réduire à la somme des caractéristiques familiales, socio-économiques, culturelles, psychologiques, historiques. Il s'agit d'un *tout*, qui cherche, comme tout organisme vivant, son point d'équilibre dans les échanges qu'il a avec l'extérieur.

L'approche de la réalité de l'établissement peut se transposer, en tant que métaphore, à celle de l'usager sur ce qui concerne la recherche d'un équilibre. C'est d'organisation qu'il s'agit, à tisser avec la gestion des ressources humaines, la sécurité, le

⁴⁵ MORIN E., « Introduction à la pensée complexe » ed. E.S.F., Paris 1996 p.21.

⁴⁶ MORIN E., réf. 45, p.10.

droit, la gestion financière, la communication interne et externe, les relations avec les partenaires, décideurs, prescripteurs, avec le monde..., avec un *tout* dont nous sommes.

Et puisque nous en faisons partie, le regard sur ce qui nous entoure, les perceptions que nous en avons, nous conduisent à comprendre l'univers dans une globalité autant que dans ses parties ; du micro au macro pourrait-on dire. Citons Blaise Pascal, dont les « Pensées » sont plus que jamais d'actualité, à l'ère de la mondialisation : « Toute chose étant aidée et aidante, causée et causante, je tiens pour impossible de connaître le tout sans connaître les parties et de connaître les parties sans connaître le tout »⁴⁷.

Notre société occidentale est essentiellement fondée sur le cartésianisme, dont découlent les sciences modernes. Les principes de disjonction, de parcellisation, de spécialisation, ont façonné le monde moderne, à la recherche d'une connaissance dont les limites sont sans cesse repoussées. Plus on sait et plus on maîtrise notre environnement, et plus on découvre de nouveaux champs à explorer dont on ne maîtrise rien.

Il convient de ne pas opposer le simple au complexe, mais plutôt de considérer qu'il en est une composante utile dans ce qu'il ordonne, clarifie, distingue, précise. Dans quelque domaine que ce soit, une donnée essentielle consiste à s'interroger sur la connaissance que nous avons de tel ou tel problème et des hypothèses possibles de résolution, d'en développer des approches diverses et de les relier pour mieux comprendre le réel dans sa globalité.

L'intervention sociale en M.E.C.S. a connu les heures peu glorieuses d'une certaine rationalisation, à travers le modèle unique de la substitution. Remplacer les parents *défaillants*, combler les vides affectifs ou éducatifs semblait être la solution à un problème binaire. Prendre en compte un parcours, un contexte, les compétences, le potentiel d'évolution de la personne et de son environnement fut une rupture dans l'approche qui, de réductrice et unique, devint multidimensionnelle. C'est un travail sur les liens entre ces dimensions multiples qu'il paraît indispensable de faire pour enrichir nos capacités à proposer des réponses. Ainsi, il n'y a pas une solution à un problème posé mais un ensemble de possibles *connectables* entre eux face à une situation problématique.

Le concept de « système ouvert »⁴⁸ nous invite à considérer *toute chose vivante* comme un système dont l'autonomie, paradoxalement, est liée à son ouverture, c'est à dire à

⁴⁷ Cité par MORIN E., « La pensée complexe, une pensée qui se pense » dans « L'intelligence de la complexité », E. Morin, J.L. Lemoigne, ed. L'Harmattan, Paris 1999 p.257.

⁴⁸ MORIN E., réf.45, p. 29.

l'échange entre lui-même et son environnement, celui-ci étant donc constitutif du dit système.

Contrairement à la conception traditionnelle de la science, « la complexité ne comprend pas seulement des quantités d'unités et interactions qui défient nos possibilités de calcul ; elle comprend aussi des incertitudes, des indéterminations, des phénomènes aléatoires. La complexité dans un sens a *toujours affaire avec le hasard* »⁴⁹. Mais ce n'est pas l'incertitude. A l'inverse de l'idéal de René Descartes (comprendre l'univers comme une machine), sous le joug d'un déterminisme inébranlable, penser complexe brise ce même déterminisme et sa logique d'ordre. Edgar Morin montre que l'ordre et le désordre organisent l'univers ; pour preuve le « big bang » originel...

Pour ce qui me concerne, il est fondamental de retenir qu'une idée, fut-elle contraire, opposée, inverse à une autre, ne l'exclut pas. C'est la logique du *et* et pas la logique du *ou*, au sens de la complémentarité.

2.3.2 Agir complexe.

« Le domaine de l'action est très aléatoire, très incertain. Il nous impose une conscience très aiguë des aléas, dérives, bifurcations, et il nous impose la réflexion sur sa complexité même »⁵⁰. On pourrait penser que cette conception invite à l'immobilisme. Considérons-la plutôt comme génératrice d'un mouvement. Comprendre l'action dans ce sens laisse à penser que le terme de stratégie conviendra mieux que celui de programme dans le cadre de la direction d'établissement, compte-tenu de l'instabilité de l'environnement et du système lui-même, de leur part d'incertitude, de leurs aléas.

Agir par stratégie revient à émettre une ou des hypothèses, et non des certitudes, et à mesurer leurs effets en imaginant les scénarios possibles. Pour cela, l'information est indispensable, elle réduit l'imprévisible sans jamais l'exclure. L'histoire le montre. L'inattendu sous-tendu par la complexité n'a pas de recette. Face à lui, pas de solution-type mais à chaque fois des réponses à inventer, à construire, *jetables* parce qu'utilisables une seule fois.

⁴⁹ MORIN E., réf.45, p.48.

⁵⁰ MORIN E., réf.45, p. 107.

Le directeur d'établissement est à la fois un programmeur qui met en œuvre des solutions simples aux problèmes simples de son institution et un scénariste qui invente des stratégies dans la conduite des problèmes complexes qui traversent l'établissement.

La démarche de projet de l'établissement de Chancelée s'inscrit dans ces mots d'Edgar Morin : « Il n'y a aucune recette d'équilibre. La seule façon de lutter contre la dégénérescence est dans la régénération permanente, autrement dit dans l'aptitude de l'ensemble de l'organisation à se régénérer et à se réorganiser en faisant front à tous les processus de désintégration. »⁵¹

Ce n'est donc pas d'impasse, d'enlèvement ni de confusion dont il est question, mais d'ordre et de désordre, peut-être de chaos... ; en tout cas d'ouverture, de perspective, d'enrichissement, de logiques différentes.

L'établissement de Chancelée a évolué par secteurs, s'est organisé en services diversifiés. Le projet que je propose de développer aurait peu de sens sans le détour que nous venons de faire, sur lequel il peut s'adosser. Pour le compléter, et s'approcher au plus près de la réalité que constitue le placement, il est essentiel de travailler la relation dialogique de la suppléance et de l'étayage parental.

2.4 LA POSTURE : SUPPLEANCE ET ETAYAGE PARENTAL DANS LA SEPARATION.

Je définirai par *posture* l'attitude particulière que nous avons, à partir de la place que nous occupons, vis à vis de l'autre. Ainsi l'institution adopte une posture à l'égard de ses usagers. Pendant longtemps, l'établissement s'est substitué aux parents des enfants confiés. Quelles que soient leurs difficultés, le placement signait l'incompétence des familles. Il s'agissait purement et simplement de remplacer les *mauvais parents* par une *bonne institution*. Cette démarche, au demeurant rationnelle, ne prenait en compte ni les liens existants (encombrants !), ni l'autorité parentale. La séparation, véritable coupure, devait être

⁵¹ MORIN E., réf.45, p. 119.

physique, psychologique, culturelle. Tout au plus acceptait-on quelques manifestations affectives, souvent jugées comme symptomatiques d'une relation fusionnelle...

2.4.1 Suppléance et étayage parental.

Aujourd'hui, il convient de parler de suppléance. « Suppléer : (lat. *supplere*, remplir) ; ajouter ce qui manque, compléter »⁵². Pour Paul Durning, « Le terme de suppléance désigne l'action auprès d'un mineur visant à assurer les tâches d'éducation et d'élevage habituellement effectuées par les familles, mise en œuvre partiellement ou totalement hors du milieu familial dans une organisation résidentielle »⁵³. Il développe également l'idée que le supplément ne comble pas le manque mais « vient pallier une absence, sans être du même ordre que l'absence qu'il pallie »⁵⁴. Une différence majeure avec la substitution est que le suppléant peut coopérer avec le suppléé. Il ne s'agit donc plus d'occuper la place dévolue aux parents, mais d'exercer une partie de leurs fonctions considérée comme défaillante, voire de les aider à les exercer. Cela constitue une ouverture considérable pour le métier de l'internat, dans la mesure où la fonction d'hébergement n'est plus centrale mais devient un outil non exclusif au service de la personne et de nos missions. Nous avons vu précédemment que la mise à distance de l'enfant peut avoir des effets très négatifs sur son développement. La suppléance n'implique pas une rupture des liens.

Pensée en soutien, en étayage⁵⁵ des fonctions parentales, en collaboration, elle vient provisoirement en soutien à l' *être parent*, dans sa relation à l'enfant, à travers une parole qui dit la place de chacun, provoque et encourage l'émergence des compétences. L'établissement de Chancelée a cheminé depuis plusieurs années dans cette voie de collaboration. Force est de constater que parfois, l'incontournable mise à distance qu'implique notre organisation, par la douloureuse rupture qu'elle provoque, par l'opposition qu'elle génère, par la rivalité parents-institution qu'elle produit, par les conflits de loyauté sans issue qu'elle instaure, par le désinvestissement parental qu'elle peut amener, conduit à un impossible travail de suppléance et de soutien.

⁵² Définition du Petit Larousse 1997.

⁵³ DURNING P., « Education et suppléance familiale en internat. » C.T.N.E.R.H.I. diff. P.U.F. p.102.

⁵⁴ DURNING P., « Climat et suppléance familiale en internat », Conférence, Montpellier, Février 1988.

⁵⁵ « étai : pièce de charpente servant à soutenir provisoirement un plancher, un mur, etc... » Petit Larousse 1997.

Dès lors que l'hébergement dans l'institution n'est plus considéré comme l'axe existentiel de l'action, et que le travail d'étayage parental s'inscrit comme partie intégrante du séjour de l'enfant, il devient possible d'imaginer un espace où l'institution joue le rôle de tiers entre parents et enfants, c'est à dire sépare, sans éloignement physique et affectif obligatoire. La mesure éducative peut donc s'exercer dans le cadre d'un hébergement au domicile familial.

Comment cette représentation paradoxale du placement à domicile, qui joue la séparation sur le mode symbolique peut-elle s'entendre sur le plan juridique ?

2.4.2 Séparation : l'aspect juridique.

Du point de vue du magistrat pour enfants, une mesure confiant l'enfant à un tiers en autorisant son hébergement en famille, outre le fait qu'elle puisse être adaptée (maintien du lien affectif quotidien, travail éducatif en collaboration directe avec les parents sur leur territoire...) et qu'elle réponde aux exigences de la protection et de l'éducation par l'intensité de l'intervention, est-elle légitime ?

Pour J. Launey, juge des enfants, « Dans la lettre de l'article 375.3 du Code Civil il y a contradiction entre retrait de l'enfant et hébergement quotidien en famille.

Par contre, si on s'appuie sur l'analyse symbolique de la mission judiciaire et sur l'article 375.7 du Code Civil, la cohérence demeure : dans le symbole, dans l'esprit, le « retrait » de l'enfant est en réalité la mise en œuvre d'une séparation, d'une prise de distance de l'enfant par rapport aux pouvoirs d'autorité parentale que la loi donne à ses parents. Dans cette analyse, la séparation peut être physique, mais aussi plus symbolique. Ce qui importe alors c'est que l'enfant soit mis à distance du pouvoir de décision parental quant à son éducation, c'est que cette éducation soit pour partie confiée à un tiers (que l'enfant dorme ou non plus ou moins régulièrement dans sa famille).

Cette analyse est en cohérence avec l'article 375.7 du Code Civil qui, rappelons-le, laisse aux parents les attributs de l'autorité parentale qui ne sont pas inconciliables avec la mesure éducative (ce peut être le cas de l'hébergement de l'enfant), et leur conserve également le droit de visite et d'hébergement (que rien n'interdit d'entendre de manière large)»⁵⁶. Cette approche rejoint celle du rapport de Pierre Naves et Bruno Cathala sur le placement.

⁵⁶ LAUNAY J., « Un autre aménagement de la séparation » Journée du 30 janvier 1997, p.11.

Les parents peuvent donc conserver un droit d'hébergement qui peut même être quotidien, à condition que l'exercice de la mesure éducative soit conciliable avec cette modalité d'hébergement et que le juge des enfants l'ait autorisé. Il n'appartient pas en effet à l'établissement de décider des modalités d'hébergement (internat ou domicile des parents). Ce serait considérer une forme de délégation de pouvoir nuisible à l'autorité judiciaire, dans la mesure où l'établissement se substituerait au magistrat dans son pouvoir de décision.

L'intervention éducative de placement à domicile ne peut se comprendre que dans une logique de co-construction. L'adhésion des parents et de l'enfant, leur acceptation d'un tiers co-responsable, sont les conditions sine qua non à la mise en œuvre d'un protocole élaboré à partir de l'ordonnance du magistrat qui prévoit la place de chacun, le contenu de l'intervention, le rythme des rencontres.

Cette formule ne peut néanmoins convenir à toutes les situations ; « S. Tomkiewicz estime qu'il n'est pas possible, ni même souhaitable, de considérer certains parents comme des collaborateurs »⁵⁷.

C'est donc à partir de la personne accueillie et de son environnement familial que doit se faire une évaluation qui détermine la forme de la séparation la plus opportune. L'internat éducatif, par la réponse collective qu'il propose, ne met pas suffisamment l'accent sur le caractère individuel et singulier de chaque problématique. « En caricaturant quelque peu, les choses peuvent se passer comme si la structure d'accueil constituait un cadre à l'intérieur duquel l'enfant, une fois confié, devait entrer. On peut penser que c'est la problématique et la situation individuelle de l'enfant qui doit prioritairement constituer le cadre, et que c'est l'action éducative entreprise qui doit entrer dans ce cadre, s'y adapter »⁵⁸.

L'internat collectif est une réponse possible qui correspond à un temps particulier de la vie de l'enfant, qui peut inclure une forme de collaboration avec les parents. Elle n'est pas la seule. L'établissement de Chancelée a expérimenté l'accueil personnalisé pour les adolescents (17-20 ans), un service de placement familial pour les enfants en rupture avec l'internat. Aujourd'hui, un accueil modulable en famille semble pertinent, pour répondre aux besoins de certains enfants et adapter nos services au plus près de leurs intérêts.

⁵⁷ SZWED C., « La métamorphose des M.E.C.S. . Penser l'avenir ».Journal du Droit des Jeunes n° 213, mars 2002, p.42.

⁵⁸ LAUNAY J., réf. 56, p.6.

C'est une nouvelle organisation qu'il s'agit de mettre en place dans le cadre d'un redéploiement de moyens, sous la forme d'un dispositif où le projet personnalisé sera central.

Une réflexion à propos du management s'impose dans la mesure où le dirigeant, chef d'orchestre du mouvement, va travailler à l'harmonie de l'organisation.

2.5 MANAGER UNE ORGANISATION ET DES HOMMES.

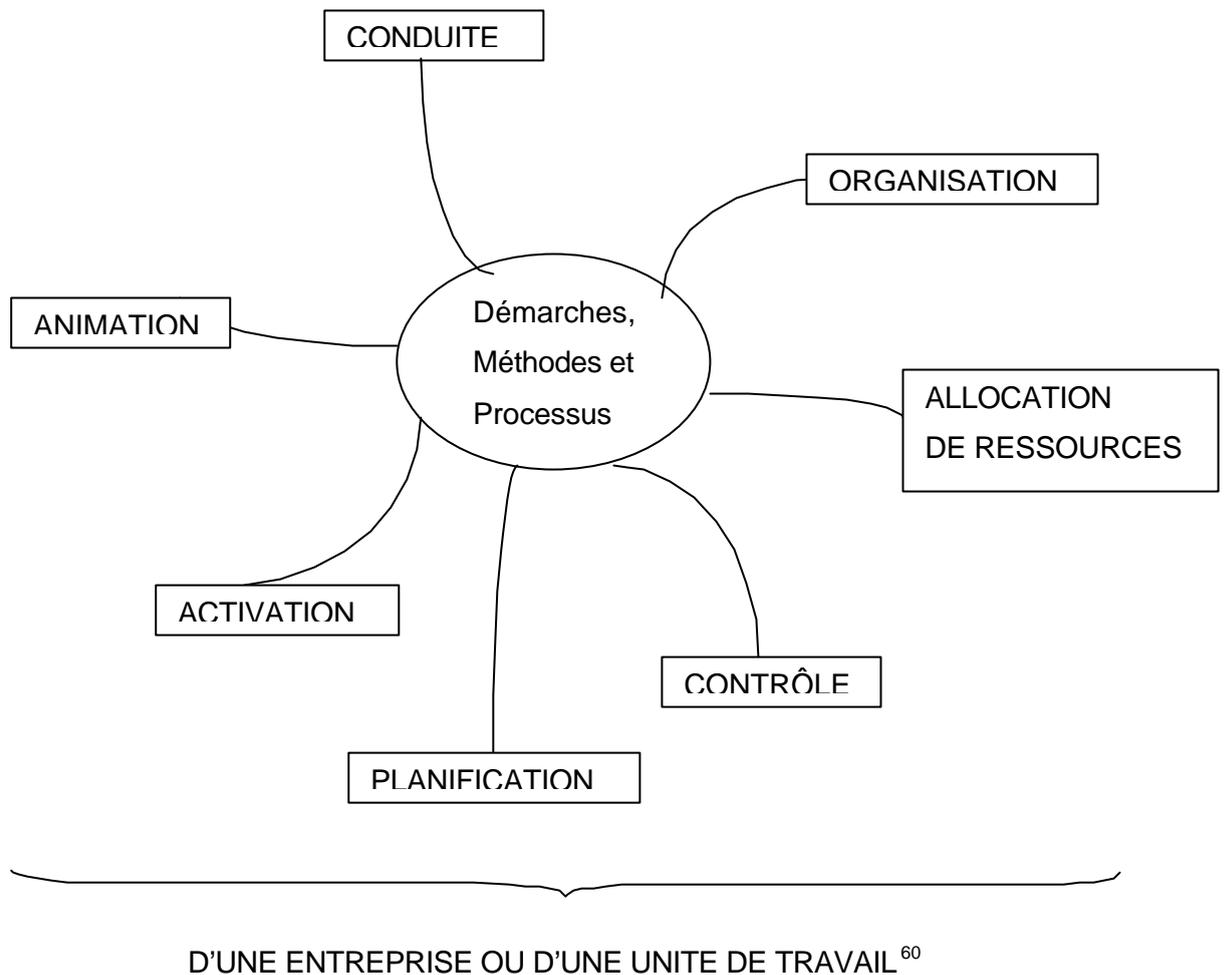
Pour Philippe HERMEL, le management s'entend comme un « ensemble de démarches, méthodes et processus de *conduite, organisation, allocation de ressources, contrôle, planification, activation et animation* d'une entreprise ou d'une unité de travail. Dans cette optique, le management n'est plus réservé aux seuls dirigeants, mais se répartit à des degrés divers entre tous ceux qui, dans l'entreprise, ont des fonctions les amenant à concevoir ou à organiser la mise en œuvre de telles missions à leur niveau »⁵⁹.

Dans le cadre de l'établissement de Chancelée, cette définition englobe le directeur et les chefs de service, entre lesquels se partagent les diverses composantes indiquées dans le schéma suivant.

⁵⁹ HERMEL P., « Le management participatif. Sens, réalités, actions. » Les éditions d'organisation, Paris 1988, p.71-72.

Figure 2.

LE MANAGEMENT



J'ai choisi d'aborder un certain nombre de paramètres du management qui me paraissent pertinents pour mon propos, parce que directement liés au projet de développement d'accueil modulable de l'établissement, compte tenu de sa réalité. Il s'agit de la posture du dirigeant, de la question de l'usure professionnelle, de la motivation, de la culture et du changement. Mais au préalable, il convient de comprendre l'établissement comme une organisation.

2.5.1 L'établissement : une organisation à la recherche d'un équilibre.

L'établissement est une organisation, c'est à dire une structure qui coordonne des moyens humains, financiers, matériels, dans le but de produire un service. Cette structure se

⁶⁰ HERMEL P. réf. 57.

décompose en unités spécialisées : équipes d'éducateurs, personnel d'entretien, cadres, psychologues, personnel administratif, surveillants de nuit, maîtresses de maison, que l'organisation a pour tâche de coordonner. Elle a donc deux aspects antagonistes : l'un divise, l'autre relie, l'un différencie, l'autre intègre... à la recherche d'un équilibre. Cette organisation est elle-même en relation avec son environnement, avec lequel elle est en permanence en interaction, vis à vis duquel elle s'adapte et réciproquement... à la recherche d'un autre équilibre. Elle est à la fois distincte de son environnement et intégrée à celui-ci.

L'organisation a pour fonction de réduire les incertitudes, les incohérences, voire les incompatibilités liées à la diversité des unités dont les divergences seraient source de désordre. Dans ce sens, elle peut être considérée comme une machine rationalisant des ressources. Cette vision a ses limites, dans la mesure où les individus qui la composent ne peuvent être considérés simplement comme des instruments mais comme des acteurs vivants, avec leurs motivations, leur culture, leurs solidarités, leurs résistances, leurs besoins, difficilement prévisibles. Et parce qu'elle est vivante, l'affectivité, les sentiments, les pouvoirs informels, en un mot les facteurs humains, habitent l'organisation, la complexifient là où le taylorisme semblait vouloir la réduire à une machine.

C'est au contraire considérer sa richesse que de reconnaître les besoins de *réalisation de soi* de chaque individu qui la compose parce qu'au revers de leur satisfaction se trouve un potentiel de production et de créativité que le dirigeant peut stimuler. Il ne s'agit pas de compromettre la réalisation d'objectifs et de projets liés aux missions ou le respect de règles formelles au profit de satisfactions personnelles des salariés, ceux-ci sont payés pour une tâche définie. Il est question d'une recherche d'équilibre pour que les personnes se sentent suffisamment reconnues et considérées dans leur travail et de ce fait, y donnent le meilleur d'elles même.

L'approche de Michel Crozier et Erhard Friedberg ajoute une autre dimension : la formalisation des règles de fonctionnement d'une organisation n'étant jamais totale et la satisfaction des acteurs jamais atteinte, il reste une marge de manœuvre dans laquelle se situent des relations de pouvoir, dans les zones d'incertitudes laissées vacantes par l'organisation, qui structurent son contexte. Se tissent des jeux stratégiques entre tous les acteurs que le dirigeant ne peut ignorer, car son aveuglement le conduirait à l'échec de ses propres stratégies.

2.5.2 Le dirigeant au service de l'établissement.

Manager un établissement est la manière de conduire cette organisation, de planifier son développement, de la contrôler dans tous les domaines d'activité, pour lui faire réaliser ses objectifs. Il s'agit donc de définir ceux-ci, d'organiser le fonctionnement, d'optimiser les ressources disponibles, d'évaluer la qualité des réalisations. A travers ces différentes actions, il est aussi question d'affirmer les valeurs de l'association en respectant le cadre législatif de nos missions, les réglementations sanitaires et de sécurité, le droit du travail.

« Ce pilotage de l'entreprise sociale - comme de toute entreprise – s'exerce plus spécialement à travers trois grands domaines : le projet, la gestion, la stratégie. Ces trois domaines sont interdépendants : pas de projet sans financement, pas de projet qui ne s'inscrive dans une stratégie »⁶¹.

Diriger, c'est aussi être dans une posture de veille, à la fois en interne et en externe, c'est à dire être à l'écoute des évolutions du monde, des tendances, des politiques sociales, pour imaginer comment l'établissement peut s'adapter aux besoins des personnes accueillies. « Alors, dans ces conditions, qui est chef d'entreprise ? Assurément, celui qui a compris et admis qu'il est là pour servir l'entreprise, et non pour s'en servir, et par là-même servir les hommes qui y travaillent. Une entreprise n'appartient pas à son dirigeant, elle est servie par lui »⁶².

L'attention particulière du directeur à l'égard des salariés va lui permettre de détecter des faiblesses, voire de les anticiper. Elle s'inscrit dans une dimension de prévention.

2.5.3 Prévenir l'usure.

La posture de veille au niveau des salariés est capitale pour le dirigeant d'établissement. La relation quotidienne de ceux-ci avec des personnes en grande difficulté est source de stress et d'angoisse ; la violence des situations rencontrées nécessite une attention particulière lorsque les salariés se sentent – et quelquefois sont – agressés par des enfants ou des adolescents très perturbés, ou que leur souffrance est insupportable.

⁶¹ MIRAMON J.M., « Manager le changement dans l'action sociale » éd. E.N.S.P. 2001, p.39.

⁶² BAUER M., « Le management. Une philosophie pour les entreprises sanitaires et sociales » éd. T.S.A. 1992, p.19.

Nous avons constaté dans l'établissement une moyenne d'âge de 43 ans. Dans 5 ans, 10 éducateurs (personnel en contact direct) atteindront 50 ans, ce qui paraît une limite pour assurer le travail de groupe en internat, physiquement et nerveusement. C'est à la fois le contexte de travail (vie de groupe, promiscuité entre les individus, relations des enfants entre eux et avec les adultes, rapport d'autorité...), le rythme irrégulier (levers, soirées, week-end), le manque de perspectives, qui font une certaine usure, provoquant chez certains un absentéisme chronique, un désinvestissement, une morosité, une inertie.

Il est possible de prévenir ces phénomènes par divers moyens.

- La mobilité des emplois en est un. Parfois vécue comme douloureuse par certains, elle génère du dynamisme.

- La formation continue, qui permet à certaines catégories d'accéder à des postes de cadre en est un autre.

- La participation à l'élaboration d'un projet peut également remobiliser certains salariés qui vont se projeter dans un nouveau poste.

- La diversification des prestations élargit les possibilités en terme de mode de travail.

- La baisse du nombre d'enfants dans les groupes d'internat, outre l'amélioration des conditions d'accueil qu'elle procure, constitue un facteur de réduction du stress pour le personnel, qui peut se consacrer davantage à un travail individuel.

- Le développement de formes d'accueils personnalisés ôte les facteurs d'usure liés à la vie groupale. Il provoque d'autres facteurs méconnus des éducateurs d'internat comme la solitude.

- Le climat, l'ambiance de travail, la convivialité, l'humour, sont des facteurs sur lesquels une équipe de direction peut avoir un impact important.

Dans tous les cas, une instance où les difficultés rencontrées par les professionnels puissent s'exprimer est essentielle et concoure à atténuer le stress. Le rôle des chefs de service est à cet égard fondamental.

Combattre l'usure des salariés, c'est aussi combattre l'usure de l'institution elle-même en gérant activement, contre l'immobilisme, avec dynamisme. C'est être attentif aux questions de motivation, de culture, de changement.

2.5.4 Motivation et progrès humain, synergie.

La motivation apparaît comme une combinaison complexe entre les désirs de l'individu, ses capacités, (formation, savoir-faire, expérience) et la place qu'il occupe dans une organisation donnée. Elle dépend des relations qu'il y entretient, de la confiance qui lui est accordée et qu'il accorde aux autres, de la part de lui-même qu'il y réalise, des solidarités qu'il y tisse ... du pouvoir qu'il exerce.

Il est admis de penser que la réussite d'une action dépend en partie de la motivation de celui qui la réalise. Encore faut-il éclairer cette notion pour connaître ses rouages et savoir stimuler ce qui peut l'être, de la place de dirigeant. Elle désigne ce qui fait agir les personnes et l'énergie qu'elles déploient pour accomplir une tâche. La perte de sens dans le travail, liée à la fragmentation des tâches, laisse un vide qu'il faut combler pour s'accomplir et se mobiliser. La motivation s'inscrit dans l'histoire de la personne, en lien avec la complexité de son environnement. La pyramide de Maslow nous renseigne sur les cinq niveaux de besoins que l'individu cherche à satisfaire, considérant un ordre précis dans leur réalisation :

- Besoins physiologiques
- Besoins de sécurité
- Besoins sociaux
- Besoins d'estime
- Besoins de réalisation de soi.

La satisfaction de ces besoins permettrait à l'individu d'accéder à une certaine motivation. D'autres auteurs, notamment Herzberg, nient la hiérarchie des besoins et considèrent qu'ils peuvent coexister. Pour lui, seul le besoin de réalisation de soi serait source de motivation. Celle-ci serait de deux sortes : « L'une extrinsèque, est celle qui se trouve provoquée par une situation, un salaire, des conditions de travail, une certaine qualité de relation avec le supérieur hiérarchique, etc... L'autre, intrinsèque, reste l'apanage de certains d'entre nous, et leur donne ce que l'on appelle souvent le feu sacré : une sorte de moteur intérieur, un désir de réalisation, qui ne demande qu'à s'investir dans la tâche pour la

mener à bien. Par plaisir, par fierté, par professionnalisme, par soif d'accomplissement »⁶³. Cette perception de la motivation est intéressante pour le manager qui va essayer de motiver les individus. Par une analyse personnalisée des deux aspects de la motivation, qui lui demandera d'être à l'écoute des personnes, il pourra adapter ses outils de stimulation.

Les théories des besoins se distinguent des théories interactionnelles. Le « système Individu Environnement » est considéré par J. Nuttin⁶⁴ comme l'unité de base à étudier pour comprendre la motivation. L'homme cherche toujours à modifier le monde qui l'entoure et tire un certain plaisir à être l'auteur des changements. Il cherche aussi son évolution personnelle et c'est la conjugaison de ces deux dynamismes qui crée la motivation. En associant le personnel à l'élaboration du projet de l'établissement, les considérant ainsi co-auteurs, et en offrant la possibilité de construire un projet professionnel personnel, le dirigeant tend à favoriser la motivation.

Dans le même ordre d'idée, on peut aussi rapprocher la notion de motivation à celle de progrès humain, ainsi défini par Manfred Mack dans « L'impératif humain » : distinguant le progrès humain du point de vue de la personne de celui de l'entreprise, il s'agit « d'installer un processus d'échange entre la personne et l'entreprise. L'échange mutuel bénéfique pour tous, c'est le sens du terme synergie »⁶⁵. Il cite les travaux de Ruth Benedict sur les cultures et comportements de certaines tribus d'indiens américains, qui qualifie de collectivités à « haute synergie sociale » celles dont les institutions favorisent l'avantage mutuel entre individu et société, par opposition à celle à « faible synergie sociale » où l'avantage des uns (généralement une minorité) devient une victoire sur les autres (généralement la majorité).

La mesure du progrès humain porte sur trois thèmes :

- le niveau de capacité ou de compétence, individuel et collectif, nécessaire à la réussite de l'entreprise,
- le degré d'implication, de motivation, qui est le rapport entre la somme des compétences, talents et énergies que l'on est capable d'apporter et ce que l'on apporte réellement à son travail,

⁶³ HERZBERG F., « A la recherche des motivations perdues » Harvard-L'Expansion / été 1988, p.52.

⁶⁴ AUBERT N., GRUERE J.P., JABES J., LAROCHE H., MICHEL S., « Management, aspects humains et organisationnels ». éd. P.U.F., p.188.

⁶⁵ MACK M., « L'impératif humain. Pratiques managériales des entreprises avancées. » éd. Masson, p.33.

- la synergie ou force de l'intelligence et de l'énergie collective, l'important étant que les individus alignent leurs idées, leurs actions, voire leurs passions dans le mouvement de l'entreprise.

Dans une telle perspective, l'intérêt individuel rejoint l'intérêt collectif et permet l'élaboration de projets.

2.5.5 Culture et changement.

La notion de culture d'entreprise est ainsi définie par Elliot Jacques : « la culture d'entreprise, c'est son mode de pensée et d'action habituel et traditionnel, plus ou moins partagé par tous ses membres, qui doit être appris et accepté, au moins en partie, par les nouveaux membres »⁶⁶. Le management s'intéresse au phénomène, le considérant de plus en plus comme une variable pertinente.

La culture d'entreprise est faite de croyances et de normes de comportement qui régissent la vie des individus. Le langage, la tenue vestimentaire, les rites, les attitudes, voire les activités de loisirs et les relations interpersonnelles en constituent des éléments. Les moments informels, la pause café, sont des espaces privilégiés pour les observer. C'est aussi là où celui qui arrive fait ou non sa place, au-delà de ses compétences propres.

On peut considérer que « la culture se construit selon un processus d'apprentissage collectif en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise tout au long de son histoire »⁶⁷. Parce qu'elle est faite de valeurs, de croyances, d'évidences partagées, la culture d'entreprise vient bousculer la rationalité de l'organisation. Elle se situe du côté de la complexité, dans l'expression de facteurs humains irrationnels. Pour le manager, elle est un élément à prendre en compte dans la prise de décision, influençant les possibilités de réponses à un problème donné. Il est important de travailler à son évolution.

La culture de l'établissement social est connue et partagée par son dirigeant qui participe à son existence par son action, son comportement, son mode de management. Elle

⁶⁶ JACQUES E. cité par DELAVALLEE E. dans « Pour ne plus gérer sans la culture » Revue Française de Gestion, sept. oct. 1996, p.6.

⁶⁷ DELAVALLEE E., réf. 66, p.8.(d'après SCHEIN E.H. 1984).

est habitée par les valeurs de l'association et plus largement dans les normes admises des *métiers du social*. Elle permet de développer un sentiment d'appartenance qui donne un sens social au travail pour l'individu, d'autant plus si l'établissement bénéficie d'une image positive dans son environnement.

Depuis plus de vingt ans, l'établissement a expérimenté des changements successifs qui ont été globalement vécus comme positifs par les salariés, malgré des résistances liées à la peur, notamment du morcellement, lorsqu'il était question de diversifier les lieux d'accueil. Le changement s'inscrit donc comme un fonctionnement relativement normal de la vie de l'institution, même s'il génère des résistances. Pour pallier ces difficultés, le dirigeant s'assure que les conditions sont réunies :

« - *la nécessité* du changement doit être clairement perçue par l'ensemble des acteurs ;

- *les moyens* indispensables pour mener à bien le changement doivent être assurés ;

- *la sécurité* : les perspectives doivent reposer sur des données fiables ;

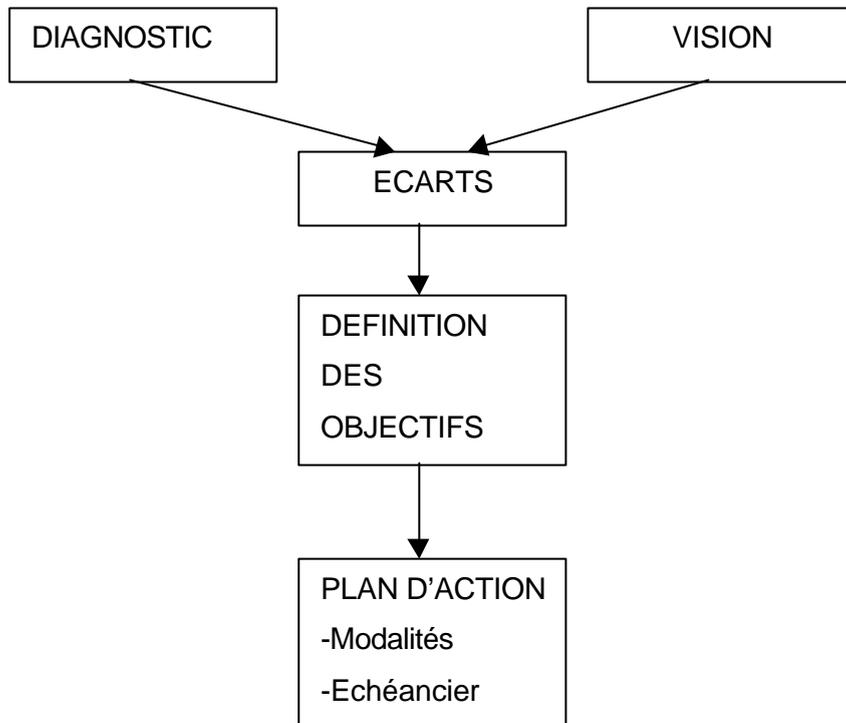
- *la mobilisation* : au delà de ses aspects techniques et financiers, le projet doit pouvoir mobiliser et fédérer l'ensemble des acteurs. Le collectif, convaincu des objectifs à réaliser, va tout mettre en œuvre pour les atteindre. Ce qui se joue ici est également de l'ordre du désir »⁶⁸.

Le changement se définit comme un processus qui vient perturber un équilibre existant pour en recréer un autre. L'équilibre du départ, dans lequel chacun a sa place, est remis en cause et seule une participation des acteurs à l'élaboration de la nouvelle organisation permet de lever les résistances. La figure qui suit illustre les étapes de ce processus.

⁶⁸ MIRAMON J.M., « Manager le changement dans l'action sociale » éd. E.N.S.P. 2001, p. 84-85.

Figure 3.

Les étapes du changement⁶⁹



Dans le plan d'action, chaque acteur doit trouver un intérêt qui le mobilise et lui permette d'occuper une place nouvelle sans nostalgie de l'ancienne. C'est le défi du manager pour la réussite.

Conscient des paramètres multiples et de leurs interactions complexes, la poursuite de l'évolution de l'établissement vers une personnalisation des projets des enfants confiés par un accueil modulable devient possible.

Sur le plan opérationnel, il s'agit de reconfigurer l'établissement sous la forme d'un dispositif capable de mettre en œuvre des prestations adaptées où le projet personnalisé tient une place centrale, dont l'origine se situe dans la phase d'accueil, et dont le déroulement s'effectue dans l'espace-temps du séjour.

⁶⁹ MIRAMON J.M., réf. 68.

3 - MISE EN ŒUVRE ET CONDUITE D'UNE ORGANISATION DEVELOPPANT L'ACCUEIL MODULABLE.

La nouvelle forme de l'établissement exposée dans les pages qui suivent est à considérer comme une étape dans son évolution. Elle préfigure de changements qui pourraient intégrer un autre établissement de l'association dans un dispositif plus large d'unités connectées entre elles. Le problème de l'isolement géographique des groupes d'enfants sera pris en compte dans ce mouvement.

Compte-tenu de l'ampleur qu'elle a pris depuis sa création, l'association souhaite se doter d'une direction générale pour créer une surface plus cohérente et optimiser les moyens de gestion. Il s'agit aussi de donner une représentation plus unifiée, moins morcellée donc moins fragile.

Pour l'heure, la mise en œuvre de cette phase constitue un premier degré d'expérimentation.

3.1 DEVELOPPER UN DISPOSITIF DE SEJOURS MODULABLES.

3.1.1 Reconfigurer l'institution.

Reconfigurer l'institution, c'est lui donner un nouveau visage, une forme nouvelle qui soit au plus près de l'intérêt de ses usagers, dans le respect des missions qui sont les siennes, des lois et des réglementations. C'est tenter de progresser en combattant les effets parfois douloureux et néfastes d'un placement, avec la volonté d'en faire un moment de parole, d'écoute, d'humanité, pour les enfants et les adolescents confiés, mais aussi pour leurs parents.

Une réunion institutionnelle (14 /01/2002) constitue le point de départ officiel de la conception du projet qui présente la méthode de travail retenue et les échéances, mais aussi les raisons fondamentales de ce mouvement. Pour ce qui nous concerne, un groupe de pilotage synthétisera tous les mois les réflexions des groupes de travail animés par les cadres de l'institution autour des thèmes définis préalablement, sur une durée de six mois. A

ce stade, le résultat à atteindre est défini, une maquette provisoire de l'organisation est éditée (Septembre 2002) et présentée à l'association, puis aux administrations de contrôle (D.S.D., P.J.J.) pour être négociée et validée (Octobre 2002), avant de l'intégrer au budget prévisionnel 2003. Novembre-Décembre seront le temps de la préparation de la mise en œuvre des changements (ressources humaines, locaux, modes d'organisation), de la publication et de l'information aux prescripteurs (Magistrats pour enfants, Délégations Territoriales d'Action Sociale, Services de la Protection Judiciaire de la Jeunesse).

Le 1^{er} janvier 2003, une organisation nouvelle de l'établissement verra le jour. Elle émergera de la dynamique de projet mise au travail en janvier 2002 par les groupes de réflexion des secteurs Enfance, Adolescence, Internat en Accueil Personnalisé (I.A.P.), Ecole Soutien Intégration (E.S.I.). Elle répondra plus pertinemment aux besoins des mineurs accueillis et à la commande des prescripteurs en :

- personnalisant le projet de séjour et en le formalisant, offrant plus de lisibilité à notre action,
- rendant plus souples les structures d'accueil pour qu'elles s'adaptent aux situations multiples des enfants et adolescents confiés et de leurs familles.

Les 4 secteurs d'activité resteront les éléments de base de la structure :

- Enfance
- Adolescence
- I.A.P.
- E.S.I.

Les groupes d'internat d'adolescents voient leur capacité d'accueil réduites de 12 à 10 places, en conservant le même encadrement, répondant au besoin de limiter les effets négatifs de groupes, trop importants par rapport aux problématiques personnelles et à l'espace habitable. Cela permet aussi de fournir des moyens aux équipes éducatives pour mettre en œuvre des projets plus personnalisés, notamment en terme de relations avec les familles.

Le secteur enfance est aussi modifié. Le groupe de *la ferme* voit son effectif maintenu à 12 enfants mais se voit attribuer un mi-temps d'éducateur en plus. Par contre les groupes dits de *moyens* et de *préados* sont réorganisés. Géographiquement voisins, ils restent distincts en terme d'espace de vie mais sont fusionnés au niveau de l'équipe éducative : 6,5 éducateurs sont attribués à ces groupes de 7 enfants chacun. Cette réduction correspond à la constatation de difficultés importantes des pré-adolescents reçus de vivre en groupe : ce

qui a des aspects positifs en terme de socialisation pour des plus jeunes, voire pour des adolescents, n'est pas repéré de la même manière pour les pré-adolescents, pour qui le groupe, si nécessaire soit-il, est parfois source de souffrance, voire de violences. La vie en petit groupe, quand elle a pu s'expérimenter, à l'occasion de vacances ou lors d'absences multiples, s'est avérée plus apaisée, moins conflictuelle et génératrice de tensions. Positionné sur l'un ou l'autre des sous-groupes, un éducateur peut assurer seul, à certains moments, un encadrement pour 7 enfants. Un poste de maîtresse de maison est reconverti en poste d'auxiliaire éducatif.

L'I.A.P. est largement développé :

- le P.F.I. est maintenu à 6 places,
- l'A.P.M.N. passe de 8 à 20 places, développant les formules d'alternance en famille naturelle.

L'ensemble est encadré par 8,5 éducateurs. L'expansion de ce service correspond à une demande croissante de formules *hors les murs*, lorsque l'internat traditionnel est mis en échec ou qu'il ne paraît pas adapté à la situation. Il va dans le sens de la personnalisation. Il est en lien avec les autres structures de l'établissement pour des situations où des « montages » sont à inventer : assistante maternelle de week-end pour certains enfants, séjours séquentiels famille-institution, etc...

Trois nouvelles réalités se dégagent donc de l'ensemble institutionnel :

- une baisse significative du nombre d'enfants dans la plupart des groupes d'internat et dans tous les cas une amélioration des ratios d'encadrement,
- un accroissement du potentiel d'accueils en milieu naturel,
- un décloisonnement des structures permettant de multiplier les possibilités d'adaptation.

Tableau 6 : configuration actuelle de l'établissement.

Secteur enfance			Secteur adolescence		Internat en Accueil Personnalisé	
Ferme	Moyens	Préados	Foyer Saintes	Foyer St. Jean	P.F.I.	A.P.M.N.
12 enfants	12 enfants	12 enfants	12 adolescents	12 adolescents	12 enfants ou adolescents	
4,5 éducateurs	4,5 éducateurs	5 éducateurs	5 éducateurs	5 éducateurs	3,5 éducateurs	
2 m. de maison	1,5 m. de maison	1,5 m. de maison	1 m. de maison	1 m. de maison		
1 animateur de week-end						

Tableau 7 : configuration future de l'établissement.

Secteur enfance			Secteur adolescence		Internat en Accueil Personnalisé	
Ferme	Préadolescents		Foyer Saintes	Foyer St. Jean	P.F.I.	A.P.M.N.
12 enfants	7 enfants	7 enfants	10 adolescents	10 adolescents	6 enf. ou ado.	20 enfants ou adolescents
4,5 éducateurs	6,5 éducateurs		5 éducateurs	5 éducateurs	8,5 éducateurs	
2 m. de m.	2 m. de m.		1 m. de m.	1 m. de m.		
1 animateur de week-end						

m. de m. : maîtresse de maison.

Le groupe E.S.I. est sensiblement modifié, du fait de la suppression d'un poste d'enseignant de l'Education Nationale, en septembre 2002, décision unilatérale de l'Inspection Académique. Une réduction d'effectif est déjà faite à cette date. La classe du « C.N.E.D. » est conservée (7 places). Elle constitue un support intéressant pour certains enfants du groupe A.P.M.N. hébergés chez eux, pour certains adolescents du foyer de Saint Jean d'Angély ou préadolescents. L'école primaire annexée est fermée et un service d'intégration est créé, comprenant un professeur des écoles (Education Nationale) et un mi-temps d'éducateur, qui interviendront dans les écoles des environs, en soutien des enfants de l'établissement qui présentent des difficultés particulières.

Le soutien scolaire du soir et du mercredi est maintenu pour les groupes d'enfants.

Cette configuration nouvelle de l'établissement s'apparente à un dispositif, ainsi défini dans le Petit Larousse : « ensemble des mesures prises, des moyens mis en œuvre dans un but déterminé »⁷⁰.

Son accès passe par une phase d'accueil éminemment inspirée de l'idée définie précédemment d' *être accueillant*, de ce mouvement qui précède, va au devant de l'autre. La formalisation des étapes de cette rencontre contribue à lui donner un sens.

3.1.2 L'accueil, un processus plus qu'une procédure.

Quelle que soit la structure qui va recevoir l'enfant ou l'adolescent, la phase d'accueil est primordiale. Elle est le lieu de la première rencontre. Elle emprunte à la procédure ce qui est de la méthode, mais elle doit s'envisager plutôt comme une mise au travail de la recherche du sens de la séparation, une progression. C'est pour cela que je parlerai de processus d'accueil. Elle se déroule en plusieurs étapes, étalées sur une période de 8 jours à 2 mois, en fonction des réalités de chacun des acteurs, mais aussi du temps de maturation du projet pour l'enfant et sa famille.

Le contact.

L'appel du demandeur, généralement un travailleur social, est dirigé vers un chef de service de tel ou tel secteur, en fonction de son âge. L'échange permet de situer la

⁷⁰ Petit Larousse 1997.

problématique du mineur dans son contexte, le motif de la demande, ce qui est attendu de cet accueil et dans quel délai il est souhaité. La question incontournable des places disponibles est immédiatement abordée.

Si la demande peut être étudiée, un dossier est adressé à l'établissement par le demandeur, qui comprend une présentation du mineur, son histoire dans le contexte familial, sa situation actuelle, ce qui déclenche la demande et ce qui est attendu de celui-ci, des éléments sur sa scolarité ou sa formation professionnelle et éventuellement des éléments concernant des soins psychologiques ou psychiatriques. Ce dossier est étudié par le chef de service, le psychologue et les éducateurs de la structure pressentie pour le recevoir.

Le chef de service invite par courrier le mineur et sa famille à un entretien, auquel participent également le psychologue et l'éducateur qui sera le référent de la situation.

L'entretien d'accueil.

L'entretien est l'espace de cette première rencontre ; il est nécessaire de s'y préparer, de se rendre disponible, dans tous les sens du terme. Le rituel du café offert aux participants revêt un caractère d'hospitalité, de convivialité.

Le chef de service présente l'établissement, l'association, le fonctionnement général puis la structure d'accueil, relayé par l'éducateur qui explique la vie quotidienne, les règles de vie. Il est aussi question de dire nos missions et notre posture face aux enfants accueillis et à leur famille.

Dans un second temps est abordée la situation personnelle de l'enfant et les raisons qui ont conduit à envisager une séparation. C'est le moment de *faire connaissance*, animé plus particulièrement par le psychologue. L'objectif est de comprendre les personnes dans leur histoire et dans leur environnement pour poser les bases d'un travail possible, mais aussi de créer du lien, de s'affilier. C'est aussi là que se fonde l'histoire commune de la famille avec l'institution, où chacun prend une place dans un contexte à inventer.

Puis le projet d'accueil est dessiné, ébauché, négocié, dans ses grandes lignes. Il sera rédigé dans les quinze jours qui suivent par l'éducateur référent et adressé à l'enfant, à ses parents, à la D.T.A.S. (Délégation Territoriale d'Action Sociale) ou au T.P.E.(Tribunal pour Enfants).

A l'issue de l'entretien, une visite du lieu d'hébergement est proposée lorsqu'il s'agit d'un séjour à l'internat.

Enfin, une date est retenue pour l'arrivée du mineur dans l'établissement, parfois conditionnée par la décision du Juge pour Enfants. Il arrive qu'un délai de réflexion soit laissé aux personnes, temps de maturation, de cheminement, d'appropriation.

Un livret d'accueil est remis à l'enfant ou l'adolescent et à ses parents, comprenant une plaquette de présentation de l'établissement, adresse et téléphone, les personnes que l'on peut contacter. Les règles de vie de la structure d'accueil y sont jointes. Ce document fera l'objet d'une réactualisation dans le second trimestre 2003, prenant en compte la nouvelle réglementation. Un groupe de travail transversal et pluridisciplinaire sera constitué pour cette réalisation.

Les parents sont chargés de fournir des documents administratifs et médicaux concernant leur enfant et de signer une autorisation d'opérer en cas d'urgence.

L'entrée.

Les parents sont invités à accompagner leur enfant le premier jour. Ils sont accueillis par l'éducateur référent. Cet instant nécessite une attention particulière ; la séparation se joue dans la réalité, souvent forte en émotions. Lorsque l'enfant est hébergé au domicile de ses parents, une rencontre avec le chef de service et l'éducateur référent à l'établissement vient signifier le jour de l'arrivée.

Les constituants de ce processus sont intimement liés entre eux. Dans l'espace qui les sépare, se met au travail l'idée de séparation, de tiers, mélange de crainte et d'espoir, d'acceptation et de renoncement. L'élaboration du projet personnalisé vient dire ce qu'il en est des intentions mais aussi des actions dans lesquelles chacun s'engage.

3.1.3 Le projet personnalisé : de la problématique de l'utilisateur à la formalisation de l'offre de service.

« Le projet personnalisé est donc l'aménagement de la mission globale d'un établissement à chaque individu avec ses potentialités propres »⁷¹.

La nouvelle organisation de l'institution permettra cet aménagement . C'est en tout cas sa raison d'être. Le projet personnalisé devient la pierre angulaire de l'action éducative menée auprès de l'enfant et de sa famille. L'article 8 de la loi 2002-2 impose l'élaboration d'un « document individuel de prise en charge » avec la « participation de la personne accueillie ou de son représentant légal », définissant les objectifs, la nature de l'accompagnement, détaillant « la liste et la nature des prestations offertes »⁷².

A l'établissement de Chancelée, le projet personnalisé se conçoit sur les bases éthiques précédemment définies, notamment en terme de respect de la personne humaine et de ses différences, de tolérance. Il s'inspire aussi d'une certaine conception de la personne, de la responsabilité, de l'accueil et de l'accompagnement, de la posture, telles qu'énoncées plus haut. Il doit s'ancrer sur les compétences des personnes, sans nier leurs difficultés. L'idée de promotion de la personne habite ce projet qui se déclinera dans tous les domaines à partir de ses souhaits, de ses motivations, de ses désirs, à confronter à la réalité de ses ressources personnelles et environnementales, sur lesquelles elle a un pouvoir de changement.

Il est rédigé par l'éducateur référent qui est désigné au moment de la rencontre d'accueil dans la semaine qui suit et adressé au responsable légal de l'adolescent, à la Délégation Territoriale d'Action Sociale ou au Tribunal pour Enfants; un exemplaire est remis au mineur.

Ce document précise :

- l'état civil du mineur (nom, prénom, date et lieu de naissance, adresse, téléphone...),

⁷¹ LOUBAT J.R., « Elaborer son projet d'établissement social et médico-social » ed. Dunod 1997, p.123.

⁷² Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, Journal Officiel n° 2 du 3 janvier 2002, p. 124.

- la nature du placement (accueil provisoire, enfant confié à l'Aide Sociale à l'Enfance ou directement par le Juge pour Enfants, assistance éducative ou ordonnance 45, tutelle, délégation d'autorité parentale),
- un résumé de la situation qui a conduit au placement et les objectifs à atteindre,
- le lieu d'hébergement et le nom de l'éducateur référent,
- la durée prévue du séjour.

Il se décline ensuite autour de plusieurs axes.

Les relations avec la famille.

Les points positifs et les points négatifs sont nommés.

Les points sur lesquels les personnes concernées s'accordent de travailler (famille, enfant, travailleur social à l'origine du placement, équipe éducative du foyer, psychologue, chef de service) sont énoncés.

La fréquence et la durée des séjours en famille, des communications téléphoniques, sont définies.

Les moyens de transport sont précisés.

Un calendrier des rencontres de la famille avec l'établissement est établi.

Les relations avec la famille élargie ou autre (amis, copains, ...) sont déterminées.

La vie quotidienne.

Les habitudes de vie de l'enfant ou de l'adolescent (nourriture, sommeil, sorties, rythmes...) sont abordées et confrontées à la vie quotidienne telle qu'elle sera durant le séjour. Les adaptations nécessaires sont repérées.

La gestion de l'entretien du linge et l'achat des vêtements sont précisés.

La scolarité ou la formation professionnelle.

La scolarité antérieure est décrite, à partir des éléments fournis.

Le projet à court ou moyen terme est énoncé. Des précisions sont apportées sur le choix de l'établissement scolaire, les options.

L'articulation des relations entre l'établissement scolaire, la famille, et l'équipe éducative (rencontres avec les professeurs, l'administration, envoi des bulletins scolaires...) est définie, ainsi que l'accompagnement autour des devoirs scolaires.

Le temps libre.

Comment l'adolescent gère-t-il son temps libre avant son arrivée et quelles vont être ses occupations dans le cadre de son placement (sorties, activités dans le groupe et à l'extérieur) ?

Quel sens cela prend-il dans le projet global ?

La santé.

Les particularités nécessitant une vigilance ou une prise en compte spécifique sont éventuellement citées.

La prise en charge thérapeutique, lorsqu'elle s'avère nécessaire, est également décrite.

La conclusion.

Elle comporte l'hypothèse générale, ce qui relie les différents thèmes entre eux, donne un sens global au séjour.

Les dates des rapports adressés au Juge pour Enfants ou à la Délégation Territoriale d'Action Sociale sont fixées.

Le rythme des rencontres formelles de l'établissement avec la famille, auxquelles est éventuellement convié le référent social, est établi.

Ce document est évolutif et ne constitue nullement un carcan rigide. Il indique simplement ce à quoi les acteurs de cette histoire s'engagent, pour quoi (l'objet) et pourquoi (le sens). Il sert aussi de référence, de point d'appui aux discussions ultérieures, à l'évaluation. Il est aussi un signe de l'intérêt qu'on porte à ce que vit l'enfant ou l'adolescent et à son devenir. Il présente l'intérêt d'une certaine formalisation de l'offre de service proposée, parfois imposée, à la personne mineure en difficulté et à ses parents. Sa mise en œuvre est garantie par l'éducateur référent, sous le contrôle du chef de service et du directeur.

3.1.4 Construire un espace-temps modulable .

La posture de suppléance, voire d'étayage des fonctions parentales, en considérant l'hébergement comme un des éléments adaptable du séjour, conduit à en imaginer des

formes multiples. L'hétérogénéité de la population accueillie implique ces réponses diversifiées.

Le Petit Larousse donne la définition suivante du verbe moduler : « exécuter avec des inflexions variées ; adapter d'une manière souple à des circonstances diverses ». Notre métier d'internat aujourd'hui est bien d'offrir des services modulables : le projet personnalisé sert à définir la combinaison possible de ces services pour une situation donnée. Selon le lieu d'hébergement retenu, les modulations possibles varient. Ces modalités sont définies dans le projet personnalisé, validé par le magistrat pour enfant ou la D.T.A.S.. Elles sont mises préalablement à l'épreuve de notre mission de protection.

3.1.4.1 Des aménagements possibles.

Sur le secteur internat enfance, le site de Chancelée est peu accessible par sa situation géographique excentrée de la ville et nécessite un véhicule. La plupart des enfants sont hébergés sur place du dimanche soir au vendredi soir et scolarisés dans les écoles environnantes ; certains restent le week-end. Malgré l'éloignement, des aménagements sont possibles : visites des parents le soir ou le mercredi, le temps éducatif supplémentaire acquis dans la nouvelle organisation servant à accompagner ces rencontres qui peuvent se faire en dehors du groupe, compte-tenu de la configuration des locaux. Certains enfants peuvent également passer le mercredi, ou le mercredi et la nuit, chez eux ; dans ce cas, il est demandé aux parents d'effectuer au moins un trajet et d'avoir un échange, même bref, avec l'éducateur, pour faire ce lien indispensable qui fait la cohérence de la coopération. A tout moment, les parents ou l'enfant savent qu'ils peuvent faire appel à l'institution.

3.1.4.2 La participation active des parents.

Dans les foyers d'adolescents, l'implantation citadine et l'autonomie des jeunes permettent de développer d'autres possibilités. Un certain nombre d'entre eux sont originaires de la ville où se situe le foyer (à Saintes, près de la moitié). Le lien avec leur famille et leur environnement familial est maintenu sous des formes diverses. De manière établie, certains auront un contact quasi quotidien avec leurs parents. D'autres passeront le mercredi chez eux, avec un programme défini en concertation avec l'éducateur et les parents. Il est possible et facile pour les parents (sauf contre-indication) de rendre des visites à leur enfant, de les emmener faire des achats, ou de venir discuter avec l'éducateur,

parfois de tout et de rien. C'est souvent dans ces espaces-là, lieux de convivialité, de parole *ordinaire*, que se crée une relation qui va produire du changement. Là encore, le temps éducatif acquis avec la nouvelle organisation permet un accompagnement plus personnalisé. Il faut toutefois préciser que l'accueil des parents se fait dans une pièce distincte du lieu de vie du groupe d'adolescents.

La participation active des parents à un conseil de la vie sociale n'est pas à ce jour effective. Elle se heurte à un problème de turn-over très important de la population qui rendrait rapidement caduque toute forme de représentation. Il convient donc d'envisager une autre forme de participation. Une réunion semestrielle de l'ensemble des parents, par site, sera l'occasion de recueillir leur avis sur le fonctionnement de l'établissement. Elle sera précédée de l'envoi d'un questionnaire de satisfaction ouvert élaboré pour l'ensemble de l'institution par les professionnels qui animent les conseils de foyer (chefs de service, éducateurs) de chaque groupe. Cette formule se rapproche de celle retenue par les établissements et services de la P.J.J., plus souple et mieux adaptée à la population concernée.

3.1.4.3 La permanence, gage de responsabilité.

L'A.P.M.N. est le service où la modularité est la plus importante. Pour les jeunes accueillis en studio ou en F.J.T., outre les contraintes géographiques (Saintes, Saint Jean d'Angély et campagnes environnantes), la construction du projet revêt un caractère plus individualisé, par opposition à la forme collective de l'internat.

Le fait que le jeune ne vive pas son quotidien avec les éducateurs impose de définir avec plus de précision l'intervention, le rythme des rencontres, etc...

Pour les enfants hébergés dans leurs familles, il en est de même. Parmi ceux-là, certains peuvent être scolarisés dans l'établissement, par le C.N.E.D.. Pour eux, le projet comprend nécessairement une acceptation et une implication des parents dans un travail à propos de leur rôle, de leur positionnement, de leur compétences à exercer leur fonctions parentales. L'hébergement à leur domicile doit présenter des garanties par rapport au risque pris. A tout moment, l'enfant peut être accueilli à l'internat en cas de problème nécessitant son éloignement, sa protection restant notre mission première ; la responsabilité de l'établissement étant donc entièrement engagée. La permanence éducative, 24h/24, 365

jours par ans, signe cette responsabilité à l'égard de ceux qui, hors les murs de l'institution, lui sont confiés et *placés chez eux*.

3.1.4.4 Le Placement Familial Institutionnel : des vocations multiples.

La vocation du P.F.I. n'est pas à priori d'accueillir directement un enfant à temps plein. D'autres services exercent cette fonction dans le département. Sa spécificité est d'être un outil supplémentaire de modularité interne qui vient souvent modifier le projet personnalisé initial, voire lui donner une autre orientation.

Il permet à certaines personnes qui sont dans l'institution en permanence d'en sortir pour des week-ends ou des vacances.

Il est aussi un lieu d'expérimentation sécurisée (c'est à dire avec un retour en arrière possible) pour des enfants qui envisagent une orientation plus durable d'hébergement en famille d'accueil.

C'est aussi un espace de découverte d'une autre culture familiale que la sienne, avec les conflits de loyauté parfois douloureux que cela génère. Un accompagnement intensif est souvent nécessaire, à la fois pour l'enfant, pour sa famille et la famille de l'assistante maternelle.

Cela peut être également un lieu de rupture, voire de rebondissement, notamment pour des adolescents qui traversent des périodes difficiles dont les manifestations sont exacerbées dans un groupe : maltraitance avec les autres, avec les éducateurs, violence, conduites ordaliques, auto-mutilations, tentatives d'autolyse, consommation de produits toxiques, etc... Il peut arriver qu'un jeune soit confié à une assistante maternelle en urgence, suite à un état de crise à laquelle il convient d'apporter une réponse immédiate. Dans ce cas, le projet personnalisé n'est pas rediscuté à priori. Il fera l'objet d'une actualisation postérieurement à la décision.

Exercés par la même équipe éducative que l'A.P.M.N., le P.F.I. suppose un travail de communication très important avec les autres structures de l'établissement pour relier les lieux d'accueil et les mettre en cohérence.

3.1.4.5 Ecole – Soutien – Intégration, des programmes à la carte.

Dans le cadre du service E.S.I., la modularité est une pratique inscrite dans le fonctionnement. Les séquences de travail des enfants sont personnalisées, de même que leur intégration, particulièrement avec la classe du C.N.E.D. qui met en place des programmes *à la carte*. Le nouveau service d'intégration qui succède à l'école primaire intra-muros évitera l'exclusion du système scolaire ordinaire tout en considérant les difficultés de certains enfants.

Pour ce qui concerne la scolarité ou la formation professionnelle des enfants et adolescents, une bonne connaissance des établissements scolaires est nécessaire et participe à l'orientation la plus opportune. Les personnes accueillies sont réparties sur plus de vingt établissements scolaires ou de formation professionnelle.

La mise en œuvre des projets personnalisés, aussi souples et modulables soient-ils, implique leur évaluation pour l'ajustement, l'adaptation, voire la remise en cause de leur pertinence.

3.1.5 L'évaluation.

3.1.5.1 La formalisation

La formalisation des objectifs et la définition des prestations dans le cadre du projet personnalisé devrait conduire, dans une démarche rationnelle, à la possibilité d'en mesurer les effets escomptés.

En réalité, l'évaluation doit répondre en permanence à diverses questions :

- Les objectifs sont-ils toujours d'actualité ?
- Les hypothèses sont-elles pertinentes ?
- Les prestations fournies sont-elles conformes à celles prévues ? Faisons-nous ce que nous avons dit que nous ferions ?
- Les prestations fournies ont-elles produit le changement souhaité et dans quelle proportion ?
- Les acteurs ont-ils tous la même perception de l'évolution ?
- Quelles modifications pourraient être apportées pour améliorer la situation de l'utilisateur ?

La population accueillie dans l'établissement et la durée des placements imposent des temps de réactivité très courts. L'évaluation technique se fait chaque semaine pour une ou deux situations par structure, en réunion d'équipe. Elle est préparée par l'éducateur référent et le chef de service, s'appuie sur les observations de l'équipe éducative.

Un autre temps est une partie de la rencontre trimestrielle avec la famille et le référent social. Les différents points du projet personnalisé sont repris et chacun exprime ce qu'il considère comme une évolution, une régression, une stagnation. Cette démarche permet une prise de recul des personnes face à leur situation, un décalage qui modifie leur perception. Ceci n'est pas dû au fait de la confrontation à une réalité qui serait plus objective, dans ce domaine, il n'y a point de vérité ni de recettes, mais par l'effet que produit l'échange dès lors qu'il est centré sur les compétences des personnes.

Cette évaluation est rédigée ensuite par l'éducateur référent, transmise aux parents et à l'enfant et fait partie du rapport trimestriel adressé au magistrat ou à la D.T.A.S..

Elle est un gage de transparence des actions menées et permet, par son caractère systématique et formel, de revisiter le sens du placement et la pertinence de ce qui est mis en œuvre.

Elle constitue un outil de valorisation et de motivation pour les professionnels, par le fait qu'elle reconnaît leur action, dans un domaine où celle-ci est extrêmement difficile à saisir, d'où la nécessité de *s'outiller* de référentiels communs *qui parlent*.

Elle ne peut être que partielle, compte-tenu de la complexité des relations humaines (notamment sur les effets, dans l'avenir, de ce qui se vit aujourd'hui) et de la contextualité, donc de l'impossibilité à tout modéliser, du fait même de cette profonde singularité qui marque chaque rencontre. C'est une construction commune des acteurs qui tente de rendre compte d'une réalité.

3.1.5.2 La méthode d'évaluation.

La démarche d'évaluation est un processus qui va être initié à partir de la formalisation des projets d'accueil personnalisés, qui fera l'objet de 4 journées de formation entre Novembre et Décembre 2002 pour un groupe de 12 personnes, à partir de la méthode E.C.A.R.T.S. (Elaboration Coopérative et Adaptée de Référentiels pour Tracer des

Stratégies) diffusée par le C.R.E.A.H.I. (Centre Régional d'Etude et d'Action pour les Handicaps et l'Insertion) Poitou-Charentes.

Ce référentiel se définit ainsi : « Outil pour la Qualité, ce référentiel renvoie à un lexique qui illustre chacun des indicateurs généraux et précise leur sens. Il a été conçu avec et à partir des compétences des acteurs de terrain, et validé opérationnellement et culturellement dans leur environnement. Il constitue un régulateur sémantique »⁷³. A partir de la trame générale à adapter en fonction de la singularité de chaque situation, s'affinent des axes de compréhension, d'action, d'évaluation.

Il est important de préciser qu'il ne s'agit pas de *rentrer dans des cases*, mais bien de se doter d'un repérage significatif commun dans ces trois domaines. Les items principaux : l'insertion sociale, le rapport aux autres et le développement personnel, se déclinent pour tenter de donner une représentation de la problématique de la personne, de l'action à mener, des objectifs à atteindre.

Pour le personnel, il s'agit d'un outil non exclusif aidant à concevoir méthodiquement le fil du projet personnalisé, à le rendre lisible par les usagers, leurs familles et les prescripteurs.

Le bilan d'activité de l'établissement, en informant de l'évolution des actions, permet aussi d'évaluer la corrélation entre ce qui est effectivement réalisé et les objectifs énoncés.

Enfin, c'est dans la rencontre avec les services de l'A.S.E., du Tribunal pour Enfants, de l'A.E.M.O, de la P.J.J., que l'on peut entendre des paroles de professionnels qui observent *d'un autre point de vue* ce qui se passe dans l'établissement. L'écoute de ces indicateurs extérieurs est importante. Elle met l'institution en interaction avec d'autres institutions, constitue une ouverture à l'échange et stimule la réactivité.

La « mise en musique » de cet ensemble institutionnel complexe, c'est à dire la recherche d'une certaine harmonie où chacun joue sa partition et connaît celle de l'autre, implique un management et une gestion particulière.

⁷³ Document C.R.E.A.H.I. Poitou-Charentes, méthode E.C.A.R.T.S., septembre 2000.

3.2 CONDUIRE LA TRANSFORMATION : UNE VOLONTE, UN ETAT D'ESPRIT, DES MOYENS.

En ce qu'il définit et reconnaît la place de chacun dans l'organisation, le projet de l'établissement développe, révèle les capacités individuelles, impliquant plus de confiance en soi. Dans *l'œuvre collective*, la personne peut se réaliser, dès lors que son rôle est reconnu comme un maillon d'une chaîne dont il assure la continuité et par là-même la solidité. L'appropriation de l'action suscite des engagements, responsabilise.

Œuvrer contre les déterminismes et l'immobilisme, maîtriser les événements, stimule le désir d'autonomie des acteurs en leur permettant de faire des choix, d'établir des priorités, de s'en approprier les conséquences en terme de réussite ou d'échec. Au niveau d'un groupe, par son pouvoir fédérateur, il renforce la cohésion dans le partage d'un but et d'objectifs communs négociés.

L'efficacité dépend en partie de l'organisation, de sa pertinence, de sa souplesse, de son adaptabilité, de ce que chacun innove dans une démarche de projet à partir de la place qu'il occupe, créant les conditions du progrès. « Corriger, modifier, aller plus vite, mieux fonctionner, échanger plus, économiser, simplifier, tirer des enseignements, faire partager l'expérience, apparaissent comme les éléments constitutifs d'un état d'esprit projet »⁷⁴. L'idée principale est d'améliorer, de progresser.

En associant tous ses acteurs à l'entreprise, le management participatif les met en condition d'être motivés, autour de la démarche projet, parce qu'impliqués dans un même mouvement, une évolution dont ils sont en partie responsables. Par ailleurs, l'aspect ludique de l'expérimentation génère de la motivation.

Le projet participe également à l'identité de l'entreprise, donne un sentiment d'appartenance, un climat d'émulation, de solidarité.

3.2.1 La transversalité : un changement culturel.

L'organisation de l'institution s'est construite selon une logique de découpage et de cloisonnement permettant une gestion relativement rationnelle. Structurée par secteurs et par groupes, elle a créé des territoires, des identités, des cultures propres à tel ou tel site. C'est ce qui fait la spécificité, voire la richesse, d'un groupe humain quel qu'il soit, et il ne

⁷⁴COUCHAERE M.J., BELLENGER L., « Animer et gérer un projet ». ed. E.S.F., Coll. Formation Permanente en sciences humaines. Paris. p. 21.

saurait être question de venir troubler cet ordre établi si l'on n'y voyait pas aussi des effets de fermeture, de limitation. L'organisation nouvelle propose, à travers la personnalisation, le passage d'une logique de structure à une logique de service, obligeant à un certain décloisonnement, à des transversalités entre les différents lieux pour accroître l'adaptabilité de l'ensemble aux besoins de la personne.

C'est un changement culturel que les dirigeants vont initier. En effet, compte-tenu de la place stratégique qu'occupent les chefs de service dans le découpage institutionnel, il est essentiel de les associer à cette démarche de fond qui consiste à créer un *esprit d'échange*. Cela impose un repérage précis des prestations de chaque structure et la connaissance par tous les professionnels de l'institution de ce que fait *l'autre*.

Une présentation annuelle de chaque secteur et de chaque groupe à l'ensemble du personnel, sorte de bilan d'activité avec les expériences menées, les difficultés rencontrées et les réponses apportées, viendra concrétiser de manière vivante cette vision de *l'ensemble par l'ensemble*. Cela représente 4 séances de 2 heures dans l'année, à prendre sur les temps de réunion d'équipe et les réunions institutionnelles trimestrielles, ce qui est réaliste.

.Le fait de partager, de restituer, a une fonction d'ouverture, de valorisation, de reconnaissance. Cela peut aussi être l'occasion de susciter des désirs de changement, pour certains professionnels qui *s'usent* dans le même groupe depuis de longues années.

La diffusion d'un petit journal mensuel, dans lequel ceux qui le souhaitent pourront adresser des messages, des informations, à l'ensemble de l'institution, sera un outil concret pour relier les sites et les salariés. La production d'articles de réflexion sur des sujets d'actualité générale ou professionnelle sera encouragée. Le comité d'entreprise l'utilisera pour transmettre ses informations. Ce sera pour moi un support de communication interne qu'il m'appartiendra de faire vivre.

L'équipe de l'I.A.P. a un rôle fondamental à jouer dans le travail de décloisonnement interne, puisqu'elle va être en lien avec les groupes d'internat et l'E.S.I. pour la mise en œuvre de tout ou partie de certains projets personnalisés : assistantes maternelles, hébergement à domicile.

Cette culture de transversalités interne pourra s'étendre en externe vers des pratiques de partenariat avec d'autres acteurs qui sont concernés par les enfants et

adolescents accueillis à Chancelée. Déjà initié avec certaines institutions tels que le secteur de pédopsychiatrie, l'Education nationale, l'hôpital ou d'autres établissements, il convient de le développer dans la logique du projet personnalisé. Compte-tenu des difficultés croissantes et multiformes de la population accueillie et de son hétérogénéité, l'établissement éducatif, pas plus que l'école, que les institutions de soins ou que la justice, ne peut à lui seul construire de réponse. C'est dans la synergie que peuvent s'élaborer des réponses qui prennent sens. Cela suppose un travail de communication pour connaître et se faire connaître, c'est à dire aller à la découverte des réalités de l'école, de l'hôpital, de la justice...pour comprendre leurs procédures, leur culture, et savoir leurs possibles. Dans le cadre de l'hébergement à domicile, nous pouvons imaginer des liens avec les associations de quartier, les centres sociaux, etc...

Cela demande aux personnels une évolution de la représentation du métier de l'établissement, notamment pour les éducateurs qui vont devoir se former à de nouvelles formes d'interventions.

3.2.2 Plaidoyer pour la formation.

La participation des personnels à la réflexion et à la conception du projet d'établissement a généré une dynamique de motivation. Celle-ci s'essoufflerait si elle n'était relayée, dans la phase de mise en œuvre, par des actions qui soient en mesure d'entretenir l'intérêt des professionnels pour leur travail, et leur permette d'acquérir des outils et méthodes correspondant à un modèle d'intervention plus complexe. Il s'agit aussi de lutter contre l'usure professionnelle, considérant la nécessité de se régénérer.

A cet effet, la formation occupe une place privilégiée. Depuis 1995, une commission annuelle, comprenant un représentant de chaque service, le directeur et un chef de service, définit le plan de formation, prenant en compte :

- les priorités liées au projet de l'établissement,
- les souhaits collectifs des salariés,
- les souhaits personnels .

Un protocole d'accord a été conclu avec les instances représentatives du personnel pour préciser les accès prioritaires, la part attribuée aux demandes d'intérêt collectif (70%) et celle accordée aux souhaits individuels (30%).

L'accent est mis sur les formations collectives internes : elles permettent à de nombreux personnels de bénéficier d'actions, le coût par personne étant beaucoup moins élevé que dans le cas de formations individuelles. Le fait qu'elles se déroulent dans l'établissement annule quasiment les frais de déplacement et d'hôtellerie. Les contraintes personnelles liées à l'éloignement et obligeant à une absence longue étant nulles, les salariés sont nombreux à apprécier les formations sur le site de l'établissement. Une salle du bâtiment principal y est réservée.

Ces formations sont étalées dans le temps, souvent à raison d'une journée par mois, ce qui les rend plus facilement « absorbables » par les équipes de travail dans un emploi du temps. Elles peuvent être renouvelées par cycle annuel pour des groupes qui varient de 10 à 15 personnes. Ces groupes sont constitués sur la base du volontariat, par profession : maîtresses de maison, éducateurs, surveillants de nuit, ..., de façon transversale, c'est à dire avec des participants de chaque structure. Certaines formations échappent à cette formule, par exemple la réparation en électroménager pour une personne du service d'entretien, l'actualisation de logiciels pour le comptable ou l'économiste, la formation des cadres,...

A partir des données recueillies par la commission, un appel d'offre est adressé à plusieurs opérateurs. Le coût et la qualité des intervenants sont les critères de choix. Conformément aux textes, le Comité d'Entreprise est consulté sur le P.A.U.F. (Plan Annuel d'Utilisation des Fonds).

Outre l'intérêt financier qu'elle représente, la formation interne est aussi un outil de développement majeur d'une culture d'entreprise, de décloisonnement, d'émulation. C'est un espace ressource d'échange d'expérience, de remise en cause, d'enrichissement, lieu du plaisir d'apprendre et d'avancer, de promotion, de vie institutionnelle, qui produit du sens. C'est aussi le lieu où s'élaborent des références et un langage communs facilitant la communication.

Dans le cadre du projet d'établissement actuel, il conviendra de poursuivre les groupes de formation autour du thème de la médiation familiale et sociale, qui connaissent un certain succès dans le personnel éducatif depuis plusieurs années. Le cheminement des différents groupes qui ont suivi ces formations leur a permis d'accéder à un niveau intéressant d'analyse des systèmes familiaux qui se montre opérationnel. Le développement des séjours modulables met les éducateurs en situation d'intervenir auprès des familles. La

posture complexe que cela suppose est un travail auquel ils doivent être formés, s'adossant à une éthique et s'inspirant de concepts.

Dans cette perspective, le plan de formation 2002 a intégré la réalisation de 4 journées de formation sur le thème du projet personnalisé pour un premier groupe de 12 personnes.

Comme je l'ai indiqué précédemment, il s'agira pour les participants de s'initier à la méthode E.C.A.R.T.S. diffusée par le C.R.E.A.H.I. de Poitou-Charentes.

Considérée comme un levier du changement, la formation s'inscrit comme une véritable dynamique de l'évolution de l'institution au service des mineurs accueillis.

3.2.3 L'incidence financière.

Comme toutes les entreprises sociales, les M.E.C.S. sont dépendantes du contexte économique de leur environnement.

Les actions sociales et de solidarité représentent plus de 50% du budget du Conseil Général, celui-ci étant très largement majoritaire dans le financement de Chancelée. Seul le C.E.R. est financé exclusivement par la P.J.J. sous la forme d'un prix de journée différencié. Sur le reste de l'établissement, seuls les placements en Ordonnance 45 (mineurs délinquants) et les Aides Jeunes Majeurs du Juge pour Enfants (environ 5%) sont financés par la P.J.J. . La mise en œuvre de l'Aide Personnalisée à l'Autonomie pour les personnes âgées pèse lourdement dans cette enveloppe et incite l'administration à de grandes réserves. Néanmoins, l'année 2002 a vu la création d'un poste de moniteur-éducateur, justifié par la nécessité d'accorder un ratio d'encadrement équivalent à celui des foyers d'adolescents au groupe des préadolescents.

La nouvelle organisation ne nécessite pas de création de poste. Elle s'inscrit dans une démarche de redéploiement de moyens. Notons néanmoins la transformation d'un poste de maîtresse de maison en *auxiliaire éducatif*. Sur le groupe des préadolescents, cette personne sera affectée essentiellement à un travail en doublure des éducateurs. A terme, il s'agira de transformer ce poste en moniteur-éducateur, projet qu'il conviendra d'argumenter auprès des administrations de contrôle (D.S.D., P.J.J.). Par ailleurs, la redistribution des

postes s'effectuant sur la base du volontariat ne générera pas de frais de déplacement pour les personnes qui souhaitent changer de site.

Sur le plan des locaux, *la fusion des groupes* moyens et préadolescents en deux sous-groupes de 7 permet d'améliorer les espaces, notamment en terme de chambres individuelles, sans réalisation de travaux. On retrouve ces mêmes effets pour les foyers d'adolescents. La fermeture des classes de l'école primaire annexée permet d'affecter une part de ces locaux à l'I.A.P., (bureaux et salle de réunions), compte-tenu de l'augmentation du nombre d'éducateurs (de 3,5 à 8,5). Là encore, pas de travaux importants mais des aménagements réalisables par l'équipe d'entretien entre septembre et décembre 2002.

Des modifications sont à apporter au parc automobile. Le bus de 17 places, devenu inadéquat et amorti en avril 2003, sera remplacé par un véhicule 9 places affecté aux préadolescents et un véhicule 4 places attribué à l'I.A.P., pour un coût identique à celui d'un remplacement. Le véhicule 5 places actuel des préadolescents servira à l'I.A.P., portant à 4 véhicules leur parc, dont un utilisé par les chefs de service de l'I.A.P. et des foyers d'adolescents. Afin de préserver la souplesse de l'organisation et la modularité de l'accueil, un prix de journée unique, quelle que soit la structure d'affectation de la personne accueillie, a été accepté par les autorités de contrôle. Il s'agit là de concevoir le séjour comme un service global de protection et d'éducation, adaptable aux fluctuations de la situation d'une personne, que la différenciation du niveau de financement selon les services viendrait rigidifier.

Une période de *glissement* de l'organisation ancienne vers la nouvelle est prévue, la baisse progressive des effectifs sur les foyers d'adolescents et les groupes moyens et préadolescents s'effectuant concomitamment avec la montée en charge de l'I.A.P., pour se stabiliser à l'horizon de septembre 2003.

Ce projet n'a pas d'incidence financière en terme d'augmentation du prix de journée. A financement constant, le service rendu est plus souple et comprend une amélioration de l'accueil pour l'ensemble des enfants de l'établissement.

3.2.4 Le directeur, pilote du dispositif.

Le directeur d'établissement social est à la croisée des contraintes économiques, des politiques sociales et de cette part inestimable d'incertitude qui concerne les acteurs internes et externes de l'établissement. Malgré cela, il trace une voie pour l'institution. La vie de celle-ci en dépend. Les aléas des acteurs sont variables en fonction de la place qu'ils occupent ou qu'on leur donne dans le *mouvement d'avancer*. Car c'est bien d'être associé à cet élan qui peut motiver les collaborateurs. C'est de management participatif qu'il s'agit, à commencer par celui de l'équipe de direction. Le décloisonnement des secteurs, groupes et services, pour la réalisation de l'accueil modulable, nécessite une grande cohérence entre les cadres, fondée sur un *état de communication* permanent. Une réunion hebdomadaire de fonctionnement des chefs de service et du directeur est formalisée : c'est un lieu d'échange d'informations, de suggestions, de partage des difficultés rencontrées, d'ajustement.

Le développement des séjours *à la carte*, notamment dans l'hébergement à domicile, comprend une prise de risque, partagée avec le prescripteur, qui engage la responsabilité du directeur. Celui-ci ne peut donc faire l'économie de la connaissance des situations des mineurs confiés, d'autant qu'il peut être amené à intervenir auprès d'un enfant ou d'une famille en tant qu'autorité, soit par lui-même, soit à la demande d'un usager, de ses parents, ou de l'équipe éducative.

Diriger la nouvelle organisation consiste aussi à la promouvoir au niveau des travailleurs sociaux des D.T.A.S. ou de la P.J.J. . On trouve des résistances importantes chez certains que parfois seule l'expérimentation saura lever, car le modèle substitutif unique n'est pas l'apanage des institutions. Il convient donc de communiquer autour des nouvelles formes d'accueil avec ceux qui sont à l'origine des placements. Des rencontres de présentation dans les différents services sont organisées, sous la forme d'exposés-débats.

CONCLUSION.

L'évolution des politiques sociales et celle des populations accueillies ont conduit à reconsidérer le séjour des usagers dans les M.E.C.S.. Si les missions de protection et d'éducation restent les fondements de l'action, il convient d'interroger la séparation de l'enfant de sa famille, souvent source de souffrance liée à la rupture du lien qui les unit.

Au modèle traditionnel de la substitution, il est possible d'opposer celui de la suppléance, de l'étayage des fonctions parentales, gommant les effets iatrogènes du placement en prenant en compte globalement la problématique de la famille. L'établissement d'enfants de Chancelée a évolué dans cette voie, proposant des services diversifiés, adoptant une posture d'accompagnement et de coopération en direction des mineurs et de leurs parents chaque fois que cela est possible.

Ce travail montre comment aller au-delà en développant une organisation autour du projet personnalisé, qui réponde aux besoins des usagers, à la demande des prescripteurs, compatible avec les réalités de l'institution en terme d'environnement, de ressources humaines et de financement. Il s'agit de concevoir les séjours des mineurs de façon modulable, tant dans l'internat traditionnel que dans l'Internat en Accueil Personnalisé. L'amélioration des ratios d'encadrement dans le premier et le développement du second permettent d'associer davantage les parents à l'éducation de leur enfant, lorsque la situation le permet et en accord avec les magistrats pour enfants ou l'A.S.E..

Le projet personnalisé de l'usager devient central, levier du changement de la pratique institutionnelle. Sa formalisation et son évaluation permettent une meilleure lisibilité de l'action par l'ensemble des acteurs. La logique de maintien de la structure fait place à la logique d'offre de service. Elle assure à la fois des prestations appropriées aux situations hétérogènes de la population accueillie, participe à la pérennité de l'établissement. Elle réduit les phénomènes d'usure professionnelle par la dynamique qu'elle génère dans le personnel et l'appel à la créativité qu'elle suscite.

Cette nouvelle configuration en dispositif élargit notre champ d'action à un travail préventif. La souplesse de l'offre de service fait du placement une mesure qui peut être,

dans bien des cas, moins lourde de conséquences sur la vie des personnes que par le passé, respectant la place de chacun, valorisant les compétences.

La Maison d'Enfant à Caractère Social, intégrée à son environnement qui est aussi celui de ses usagers pourrait devenir, en plus de sa fonction première, un lieu ressource, espace de rencontre et d'échange, pour les parents qui rencontrent des difficultés dans l'éducation de leur enfant, pour les travailleurs sociaux ou les enseignants qui, parfois dans l'isolement, ne trouvent pas de réponses aux situations dans lesquelles ils interviennent.

Dans mon cheminement, j'ai retenu la pensée complexe comme une ressource principale pour l'élaboration de l'action parce qu'elle constitue une richesse, autorise la dualité de l'ordre et du désordre propice à la création d'organisations pertinentes.

La démarche serait incomplète s'il n'y était question d'exprimer mes valeurs qui se posent là en terme d'humanisme, de citoyenneté, de droit. Gérer un établissement social donne une connotation statique à l'activité. Le diriger exprime une volonté, une indication du sens en lien avec l'authenticité d'une certaine éthique. C'est dans cette perspective que je me situe, lorsque j'inscris mes priorités dans la promotion de la personne et dans une dynamique de projet. Le défi se situe alors dans une volonté de *produire du vivant* pour des personnes qui parfois désinvestissent leur existence au point de vouloir la détruire. C'est une certaine idée de l'altérité qui trouve là son sens, dans les rencontres singulières de femmes et d'hommes, parents et enfants en souffrance, individus de droit, citoyens, en tout cas sujets.

A ceux-là, l'établissement doit garantir une grande qualité de service et le respect de la dignité.

Bibliographie

OUVRAGES.

AUBERT Nicole, GRUERE Jean-Pierre, JABES Jak, LAROCHE Hervé, MICHEL Sandra, « Management, aspects humains et organisationnels » Paris, éd. P.U.F., coll. Fondamental, 1991. 656 p.

BARREYRE Jean-Louis, BOUQUET Brigitte, CHANTREAU André, LASSUS Pierre « Dictionnaire critique d'action sociale » Paris, éd. Bayard, coll. Travail Social 1995. 436p.

BAUER Michel « Le management, une philosophie pour les entreprises sanitaires et sociales » éd. T.S.A. Paris 1992.

CYRULNIK Boris, MORIN Edgar « Dialogue sur la nature humaine », éd. de l'aube, 2000.

DUCAMP André, « D'une culture nécessaire en action sociale » I.R.T.S.A. février 2000.

DURNING Paul « Education et suppléance familiale en internat » CTNERHI, diffusion PUF, 1985.

FUSTIER Paul « Le lien d'accompagnement, entre don et contrat salarial » Paris, éd. Dunod, 2000.

Guide de la F.E.H.A.P. : « Les enfants et adolescents en difficulté sociale aujourd'hui : les M.E.C.S., une réponse possible ». Février 1999.

HERMEL Philippe « Le management participatif. Sens, réalités, actions ». Les éditions d'organisation, Paris 1988 .

KAES R., BLEGER J., ENRIQUEZ E., FORNARI F., FUSTIER P., ROUSSILLON R., VIDAL J.P. « L'institution et les institutions, études psychanalytiques ». Paris, éd. Dunod, 1996. 217p.

LEFEVRE Patrick, « Guide de la fonction directeur d'établissement social et médico-social ». Paris, éd. DUNOD, 1999, 305 p.

LOUBAT Jean-René « Elaborer son projet d'établissement social ou médico-social , contexte, méthodes, outils » Paris, éd. Dunod 1997. 264 p.

MACK Manfred « L'impératif humain. Pratiques managériales des entreprises avancées ». éd. Masson, Paris. 1992.

MIRAMON J.M., COUET D., PATURET J.B. « Le métier de directeur, techniques et fictions ». éd. E.N.S.P. Rennes 1992.

MIRAMON Jean-Marie « Manager le changement dans l'action sociale » éd. E.N.S.P. Rennes 2001.

MORIN Edgar « Introduction à la pensée complexe » Paris, ed. ESF, collection Communication et complexité, 1990. 158 p.

ROSENCZVEIG Jean-Pierre « Le dispositif français de protection de l'enfance » Paris, éd. Jeunesse et droit, 1998 (2^{ème} édition).

SIBONY Daniel « Don de soi ou partage de soi » Paris, éd. Odile Jacob, 2000. 280 p.

REVUES ET RAPPORTS.

Le Nouveau Mascaret, « Les Maisons d'Enfants à Caractère Social d'Aquitaine » n° 63 et 64.

Pierre Naves, Bruno Cathala, « Accueils provisoires et placements d'enfants et d'adolescents : des décisions qui mettent à l'épreuve le système français de protection de l'enfance ». Rapport à la ministre de l'emploi et de la solidarité et à la garde des sceaux, juin 2000.

Claude Roméo, « L'évolution des relations parents-enfants-professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance ». Rapport à la ministre déléguée à la famille, à l'enfance et aux personnes handicapées, octobre 2001.

Ricoeur Paul, « Approche de la personne ». Revue Esprit, mars-avril 1990.

Verdier Pierre, « Promotion du droit de la personne dans la famille et les institutions » Journal du Droit des Jeunes, n° 216, juin 2002.

J. Launey, « Un autre aménagement de la séparation ». Actualisation de schéma départemental du Gard. Journée du 30 Janvier 1997.

Paul Durning, « Climat et suppléance familiale en internat ». Transcription d'une conférence, Montpellier 1988.

Christian Szwed « La métamorphose des M.E.C.S. . Penser l'avenir ». Journal du Droit des Jeunes, n° 213, mars 2002.

Liste des annexes

Annexes non publiées

Annexe 1 : configuration de l'Etablissement d'enfants de Chancelée selon le projet établi en 1999.

Annexe 2 : configuration du dispositif d'accueil modulable selon le projet 2003.

Annexe 3 : référentiel coopératif, méthode E.C.A.R.T.S. (document C.R.E.A.H.I.).