



**ENSP**

ÉCOLE NATIONALE DE  
LA SANTÉ PUBLIQUE

**RENNES**

---

**CAFDES**

Date du Jury : *Février 2003*

---

**D'UNE LOGIQUE DE SUPPLEANCE  
VERS UNE LOGIQUE DE COOPERATION  
ENTRE PROFESSIONNELS ET  
PARENTS D'ENFANTS PLACES EN MECS**

---

**Annie GORJU**

---

# Sommaire

---

INTRODUCTION.....	1
<b>I LA FAMILLE AU CŒUR D'UN DEBAT DE SOCIETE.....</b>	<b>7</b>
<b>I.1 Vers une nouvelle approche de la famille contemporaine .....</b>	<b>7</b>
I.1.1 Qu'en est-il de la place de l'enfant au regard des transformations de la famille .....	9
I.1.2 Relance des politiques sociales publiques vers une promotion de la famille .....	12
<b>I.2 Evolution du contexte d'une Maison d'Enfants à Caractère Social (MECS).....</b>	<b>13</b>
I.2.1 Repérage du cadre juridique et administratif en matière de protection de l'enfance....	13
I.2.2 Le contexte départemental. ....	16
<b>I.3 Présentation de l'établissement.....</b>	<b>20</b>
I.3.1 Prise en compte du passé.....	21
I.3.2 Les étapes significatives.....	22
I.3.3 La maison d'enfants aujourd'hui.....	24
<b>I.4 Le projet éducatif et la prise en compte progressive des parents, des familles par le biais du droit des usagers .....</b>	<b>25</b>
I.4.1 Evolution de la notion de placement.....	25
I.4.2 Les jeunes accueillis au regard des situations familiales. ....	26
I.4.3 Vers une nouvelle dynamique à impulser prenant en compte le contexte externe et les évolutions législatives et conceptuelles. ....	28
<b>II DIAGNOSTIC INTERNE, ANALYSE DES ENJEUX INTERNES ET EXTERNES .....</b>	<b>32</b>
<b>II.1 Entre la décision de placement et le maintien au domicile familial, quels critères d'évaluation et quelles alternatives ?.....</b>	<b>33</b>
<b>II.2 Protection de l'enfant et accompagnement des parents d'enfants placés. Une nouvelle voie à explorer... pour le département... la MECS.....</b>	<b>36</b>

<b>II.3</b>	<b>La question des relations complexes entre professionnels de l'enfance et parents, familles .....</b>	<b>40</b>
<b>III</b>	<b>UNE STRATEGIE DE DIRECTION POUR INTEGRER AU MIEUX LA MECS AU DISPOSITIF TERRITORIAL ET DEVELOPPER UNE OFFRE DE SERVICE DE QUALITE EN MATIERE D'ACCOMPAGNEMENT AUX FONCTIONS PARENTALES .....</b>	<b>51</b>
<b>III.1</b>	<b>Positionnement du pôle politique pour engager des projets de développement</b>	<b>51</b>
III.1.1	Passage d'une gestion congréganiste à une gestion associative .....	52
III.1.2	Resituer la position stratégique de la directrice .....	55
III.1.3	Contribuer à inscrire la mission de prévention de la MECS au niveau des orientations départementales, à partir d'une nouvelle place pour les parents d'enfants placés .....	61
<b>III.2</b>	<b>Situer et intégrer la nécessaire prise en compte des compétences parentales pour engager des pratiques de co-éducation dans la MECS .....</b>	<b>63</b>
III.2.1	Redéfinir le métier de l'internat .....	64
III.2.2	Actualiser et réajuster le projet d'établissement .....	66
III.2.3	Repenser le dispositif interne (la structure organisationnelle) .....	69
<b>III.3</b>	<b>Vers une stratégie de développement des compétences dans l'organisation.....</b>	<b>75</b>
III.3.1	Clarifier et harmoniser les procédures de gestion et de contractualisation .....	75
III.3.2	Engager une formation interne, centrée sur les changements culturels et les attitudes au regard de la nouvelle orientation du projet d'établissement .....	76
III.3.3	Renforcer et / ou adapter la qualification des acteurs internes .....	77
III.3.4	Financement de cette nouvelle orientation du projet .....	79
<b>CONCLUSION</b> .....		<b>82</b>

---

## Liste des sigles utilisés

---

ADAE : Association Départementale d'Aide à l'Enfance et à l'adolescence  
AEMO : Action Educative en Milieu Ouvert  
ARTT : Aménagement et Réduction du Temps de Travail  
ASE : Aide Sociale à l'Enfance  
ASH : Actualités Sociales Hebdomadaires  
ATD : Aide à Toute Détresse (Quart Monde)  
BTS : Brevet de Technicien Supérieur  
CAE : Centre d'Action Educative  
CAF : Caisse d'Allocation Familiale  
CAP : Certificat d'Aptitudes Professionnelles  
CASF : Code de l'Action Sociale et des Familles  
CCPD : Conseil Communal de Prévention de la Délinquance  
CES : Contrat Emploi Solidarité  
CESF : Conseillère en Economie Sociale et Familiale  
CFAS : Code de la Famille et de l'Aide Sociale  
CHAA : Centre d'Hygiène Alimentaire et d'Alcoologie  
CHRS : Centre d'Hébergement et de Réadaptation Sociale  
CMP : Centre Médico-Psychologique  
CMU : Couverture Maladie Universelle  
DDASS : Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales  
DSTS : Diplôme Supérieur du Travail Social  
DSU : Développement Social Urbain  
EN : Education Nationale  
EPI : Evaluation de Projet Individuel  
ETP : Emploi à Temps Plein  
FDE : Foyer Départemental de l'Enfance  
FJT : Foyer de Jeunes Travailleurs  
FNARS : Fédération Nationale d'Accompagnement et de Réadaptation Sociale  
FSL : Fond Social Logement  
IGAS : Inspection Générale de l'Action Sociale  
IGPJJ : Inspection Générale de la Protection Judiciaire de la Jeunesse  
IRTS : Institut Régional du Travail Social  
JDJ : Journal du Droit des Jeunes

MECS : Maison d'Enfants à Caractère Social  
ODAS : Observatoire de l'Action Sociale Décentralisée  
PAIO : Permanence d'Accueil, d'Information et d'Orientation  
PFE : Placement Familial Educatif  
PJJ : Protection Judiciaire de la Jeunesse  
PMI : Protection Maternelle et Infantile  
REAAP : Réseaux d'Ecoute, d'Appui et d'Accompagnement des Parents  
RMI : Revenu Minimum d'Insertion  
SAM : Service d'Accueil Maternel  
SAPMN : Service d'Adaptation Progressive en Milieu Naturel  
SASEP : Service d'Action Sociale et Educative de Proximité  
SEAT : Service Educatif Auprès du Tribunal  
SNASEA : Syndicat National des Associations de Sauvegarde Enfance et Adolescence  
SOP : Syndicat général des Organismes Privés (sanitaires et sociaux à but non lucratif)  
SSD : Service Social Départemental  
TRACE : Trajet d'Accès à l'Emploi  
UDAF : Union Départementale des Associations Familiales  
URIOPSS : Union Régionale des Institutions et Organismes Privés, Sanitaires et Sociaux  
UTAS : Unité Territoriale d'Action Sociale

## **INTRODUCTION**

La création au cours des années 1998-1999 d'une délégation interministérielle à la Famille, puis d'un ministère délégué à la famille et à l'enfance est sans doute le symbole d'une volonté de produire des changements en matière de politique familiale.

L'objectif annoncé, en matière d'action publique, est la promotion de la famille s'appuyant sur les responsabilités parentales.

Pour une MECS (Maison d'Enfants à Caractère Social) recevant des jeunes en risque de danger ou en danger au domicile parental, cette évolution de la politique familiale vient questionner l'institution sur la répartition et / ou le partage des responsabilités vis à vis de l'enfant confié et bousculer les pratiques des professionnels qui, successivement, sont passées d'une logique de substitution (faire sans les parents) à une logique de suppléance (faire avec les parents).

De récentes recherches réunissant professionnels de l'intervention sociale, cliniciens et universitaires dans le champ de l'éducation familiale, ont abouti à la mise en place de nouvelles expériences s'appuyant sur le concept de co-éducation<sup>1</sup> à partir de celui de la parentalité, conçu autour de trois axes (expérience, exercice, pratique) autour desquels peut s'articuler l'ensemble des fonctions dévolues aux parents.

Parallèlement, les multiples réformes en matière de droit de la famille attestent une volonté d'adapter le code civil pour intégrer les nombreux bouleversements (nouvelles structures familiales, évolution des relations entre les membres de la famille...) survenus au sein de la famille depuis ces dernières décennies.

Ainsi, la famille a changé... En France, l'analyse et l'interprétation de la mutation de la famille sont restées longtemps marquées par l'impact déterminant du caractère fortement idéologique de la question familiale, dominée par deux courants traditionnels opposés : « familialistes » et « individualistes ».

Actuellement, de nouvelles approches, notamment en sociologie, tendent à démontrer que la famille n'est pas un lieu autonome, qu'elle n'est pas qu'une question privée mais aussi une question sociale et politique.

C'est à partir de ce contexte qu'une étude est réalisée par I. THÉRY, sociologue, relative à la place et le rôle du « *Droit face aux mutations de la famille et de la vie privée* »<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Le concept de co-éducation apparaît dans les établissements de l'association « La vie au grand air » sous l'impulsion du pédo-psychiatre JACQUEY X. en 1980, et défendu par le Directeur général VERDIER P.

<sup>2</sup> THÉRY I., « Couple, filiation et parenté aujourd'hui », Edition Odile JACOB, juin 1998

sur une demande conjointe du ministère de la justice et de celui de l'emploi et de la solidarité. Les conclusions de ce rapport seront publiées en juin 1998.

« *Quel équilibre trouver entre le respect de la sphère privée et les garanties que la société doit à tout individu et en particulier aux plus fragiles ? Quel cadre juridique pour la liberté et la responsabilité des parents dans un contexte où le modèle familial n'est plus uniforme ?* »<sup>3</sup>.

Cela pose la question de la place de l'intervention de l'Etat dans l'espace privé de la famille.

La loi d'orientation n° 98.657 du 29 juillet 1998 relative à la lutte contre les exclusions préconise d'éviter l'éclatement familial et invite à l'action conjointe des multiples acteurs sociaux sur un même territoire.

La loi n° 2002.2 du 2 janvier 2002 dite de rénovation sociale réaffirme la nécessité de proposer des actions en direction des « *familles vulnérables* ».

La question de la famille renvoie naturellement aussi à celle de la protection des enfants.

Au-delà de leur mission principale de protection de l'enfance, certaines MECS (notamment en Savoie et dans le Gard) ont opéré de réelles évolutions dans l'accompagnement, la prise en compte des parents en difficultés d'éducation avec leurs enfants, en proposant des alternatives au placement traditionnel, basé essentiellement sur l'hébergement.

Pour le projet de la MECS que je dirige, cette réaffirmation de la place des parents dans la protection, l'éducation et la socialisation de leurs enfants nécessite de :

- prendre en compte les multiples enquêtes et rapports invitant les structures à penser l'accompagnement des parents en difficultés, maintenir les liens entre les parents et les enfants placés et favoriser les relations entre parents et professionnels (notamment les rapports NAVES, CATHALA),<sup>4</sup>
- renforcer les orientations de l'ASE (Aide Sociale à l'Enfance) relatives aux droits des usagers et l'objectif de maintien des enfants dans leur milieu naturel et / ou celui de leur retour en famille dans des conditions favorables,

---

<sup>3</sup> Extrait du courrier émanant du Ministère de la Justice et de celui de l'Emploi et de la Solidarité, adressé à Mme Irène THÉRY, *Couple, filiation et parenté aujourd'hui*, Edition Odile JACOB, juin 1998

<sup>4</sup> NAVES P., CATHALA B., *Accueil provisoire et placement d'enfants et d'adolescents : des décisions qui mettent à l'épreuve le système de protection de l'enfance et de la famille*, Rapport de l'Inspection Générale des Affaires Sociales et de l'Inspection Générale des Affaires judiciaires, Paris, juin 2000

- réaffirmer la priorité de mise en œuvre d'actions de prévention prenant en compte l'ensemble des membres d'une famille, préconisées dans le rapport ROMEO<sup>5</sup> diffusé en octobre 2001,
- questionner l'institution sur la place qu'elle réserve aux familles dans l'établissement et auprès de leurs enfants placés (en référence aux droits des usagers).

Cet établissement fondé en 1638 par Saint Vincent de Paul et géré aujourd'hui encore par une congrégation religieuse, a suivi l'évolution du champ de la protection de l'enfance et du placement d'enfants.

Comment prendre en compte aujourd'hui la culture familiale des enfants accueillis au regard de la culture institutionnelle ? Si cet établissement a traversé l'histoire, il reste des questions à soulever :

- comment dépasser cet inévitable conflit de légitimité entre l'institution et la famille que soulève le placement ?
- comment articuler ces deux instances éducatives, que sont les parents et les professionnels, qui se trouvent parfois en concurrence, en rivalité pour tendre vers une complémentarité dans l'intérêt de l'enfant ?
- comment passer d'une équation à deux termes : les services de protection (ASE / institutions) et l'enfant à une équation à trois termes : les parents, les professionnels et l'enfant ?

L'objectif de ce mémoire est de repérer comment cet établissement est passé d'une logique de substitution à une logique de suppléance.

Il est aussi de montrer comment cette MECS chemine vers une meilleure prise en compte des familles et un accompagnement dans leurs rôles parentaux.

L'enjeu pour la directrice de cette MECS est de préciser et rendre plus lisible l'utilité sociale de cet établissement en démontrant sa capacité à développer, non pas des réponses stéréotypées, mais des nouvelles réponses en adéquation avec l'émergence des nouveaux besoins des usagers et de leurs parents, en complémentarité des structures et services existants sur une UTAS (Unité Territoriale d'Action Sociale).

Ainsi, la prise en compte de l'évolution du droit de la famille, le questionnement d'ordre éthique relatif à une intervention sociale dans la cellule familiale, et ma volonté de contribuer à améliorer les relations professionnelles / parents d'enfants placés, me permettent de décliner ma question de départ.

---

<sup>5</sup> ROMEO C., *L'évolution des relations parents-enfants-professionnels*, octobre 2001

*A quelles conditions et comment cette MECS de type traditionnel pourra-t-elle glisser vers plus de coopération entre établissement et familles ? Ou autrement formulé, comment créer ou dynamiser les ressources externes et internes pour développer au sein de cette MECS une nouvelle offre de service en matière de soutien à la fonction parentale ?*

La conduite de changement que j'expose dans ce mémoire prend appui sur deux hypothèses :

- *la MECS peut proposer une réponse pertinente en matière d'accompagnement de la fonction parentale en complément de sa mission première de protection de l'enfance et de prévention de la délinquance,*
- *la reconnaissance de la dimension préventive de cette MECS sur le plan départemental, ainsi que la rénovation du dispositif interne faciliteront l'émergence d'une réelle coopération entre professionnels et parents des enfants placés.*

Je propose donc à l'ensemble de l'établissement d'engager une démarche dont la finalité est la promotion de la famille et l'objectif central est le soutien à la fonction parentale respectant la mission globale de l'établissement, à savoir la protection de l'enfance.

Cette nouvelle orientation affirmée me conduit, de ma fonction de direction, à réguler une conduite de changement. J'aurai le souci, dans ma pratique, de garantir une éthique professionnelle, d'assurer une qualité de service et de préserver les conditions d'un état de droit pour tous les acteurs concernés par le projet d'établissement.

Cet écrit prend appui sur le lieu d'exercice professionnel où j'exerce depuis sept ans la fonction de chef de service. Je choisis dès le début de la rédaction de me situer comme directrice de la MECS pour faciliter mon positionnement et le cheminement de ma pensée.

Ma réflexion sur la question de l'accompagnement de la fonction parentale s'est construite à partir de :

- mon expérience professionnelle (observations, situations vécues, analyses partagées...),
- de la richesse des échanges, actions, projets, collaborations avec les divers partenaires institutionnels et associatifs qui ont jalonné ma trajectoire professionnelle,
- l'écoute et l'attention portées à ce que nous renvoient, ou nous montrent à voir de nos logiques professionnelles, parfois incohérentes, paradoxales, les usagers dont j'ai accompagné « une tranche de vie »,

- d'un stage effectué, auprès de l'équipe de direction d'une MECS, qui a développé un SASEP (Service d'Action Sociale et Educative de Proximité) sous l'impulsion de la délégation de la vie sociale de Savoie (ces dispositifs couvrent aujourd'hui l'ensemble de ce département, création d'un 1<sup>er</sup> service en 1993, en 2002 il en compte dix).

Enfin, j'ai affiné ma réflexion au-delà de mon expérience, par une approche théorique relative aux interventions mises en place auprès des parents :

- à partir du concept de parentalité sur les enjeux et les axes de la parentalité (pratique, expérience, exercice), développés dans les analyses conduites par D. HOUZEL, professeur de psychiatrie à l'université de Caen,
- par les travaux d' I. THÉRY, sociologue, se rapportant aux mutations de la famille contemporaine,
- et sur les recherches universitaires et les propositions concrètes, exposées par P. DURNING, professeur en science de l'éducation familiale d'une part et D. FABLET, consultant auprès des organisations sociales, sur le plan de la formation intra-institutionnelle, auprès des professionnels d'autre part.

Enfin, pour compléter ces apports, j'ai parcouru les comptes-rendus de trois colloques :

- « Parentalités d'aujourd'hui, regards nouveaux »<sup>6</sup>,
- « La compétence des familles : utopie ou réalité »<sup>7</sup>,
- « Quel avenir pour les MECS ? »<sup>8</sup>.

Ce mémoire s'articule en trois chapitres :

- dans une première partie, je montrerai à partir de l'évolution du contexte interne et externe de cette MECS, située dans le champ de la protection de l'enfance, comment la question de la mutation de la famille interroge directement le projet d'établissement et les pratiques professionnelles.

J'aborderai brièvement, deux axes majeurs, au cœur du débat social aujourd'hui, à savoir : l'institution et les questions d'autorité dans les relations adultes / jeunes au regard des problèmes de délinquance et de cohésion sociale que rencontre la société aujourd'hui.

- dans une seconde partie, je tenterai, de ma place de directrice, de dégager les enjeux internes et externes de l'établissement en m'appuyant sur l'analyse de l'existant.

---

<sup>6</sup> Organisé par la ville de Marseille en mai 2001

<sup>7</sup> A l'initiative de la délégation de la vie sociale de Savoie en mars 2002

<sup>8</sup> Mis en place par la fédération des *rayons de soleil de l'enfance* à Arles en mai et juin 2002

Parallèlement, j'essaierai de retranscrire les tensions qui peuvent émerger à partir des nouvelles orientations en faveur de la famille, des parents notamment, au regard des préoccupations des professionnels intervenant dans le champ de la protection de l'enfance.

A partir de ce diagnostic, il s'agit de faire émerger un projet qui devrait aboutir sur une diversité d'offres de services, intégrant les orientations actuelles concernant la famille et l'enfance, et conforter la capacité d'anticipation et d'adaptation de l'établissement, déjà repérée au cours de sa longue histoire :

- la troisième partie exposera les préalables à la mise en œuvre concrète de ce projet, notamment en ce qui concerne le positionnement politique de l'association sur le plan départemental. En interne, la réactualisation du projet d'établissement, l'adaptation du dispositif interne et la qualification des personnels relèvent de la responsabilité de la directrice. Cette démarche devrait contribuer à une meilleure reconnaissance des parents au niveau institutionnel, et un changement de représentation des professionnels vis à vis des familles et réciproquement.

En terme de conclusion, j'ouvrirai sur d'éventuels prolongements à donner à ce nouveau projet, et les impacts repérés au niveau des parents, des enfants, des professionnels et des partenaires externes.

## **I LA FAMILLE AU CŒUR D'UN DEBAT DE SOCIETE**

« Creuset où se construit la personne, mais aussi cellule de base de la vie sociale, la famille est aujourd'hui un enjeu central de la société »<sup>9</sup>.

### **I.1 Vers une nouvelle approche de la famille contemporaine**

L'opposition entre « individualistes » et « familialistes » a influencé les diverses analyses concernant les bouleversements que connaît la structure familiale depuis les années quarante et plus spécifiquement au cours des années soixante.

Les études démographiques (datant du début de la décennie 1990), sociologiques et historiques démontrent aujourd'hui que ces changements dans la famille, s'ils ont pu être perçus comme « marginaux », ponctuels pendant plus de vingt ans, sont reconnus comme les indicateurs d'une réelle mutation de la famille en France, mais aussi dans tous les pays occidentaux.

Il est devenu délicat de nier les problèmes parfois graves que provoquent pour les individus, eux-mêmes, les changements familiaux.

Je m'appuie sur les travaux de F. DE SINGLY relatifs à la famille contemporaine, qui comme d'autres chercheurs en propose une nouvelle interprétation.

Ces recherches mettent en évidence :

- l'intensité des solidarités inter-générationnelles,
- le fait que les jeunes plébiscitent la valeur famille-refuge à travers les sondages,
- l'évolution des attentes sociales des individus en matière de droit familial,
- le développement croissant, en référence à l'intérêt de l'enfant, des formes plus actives de contrôle de la vie familiale,
- la recomposition des familles monoparentales ne correspond pas un choix de modèles alternatifs. Elle fait suite à des séquences de vie familiales consécutives à une rupture de couple (y compris par décès dans 20% des cas), autrement dit, que ce sont les mêmes personnes qui peuvent se retrouver, dans leur vie, dans l'une puis l'autre des situations.

---

<sup>9</sup> THÉRY I., *op. cit.*

Ces travaux tentent de dépasser l'alternative famille ou individu au profit d'une dialectique individu-famille ainsi que « *la thèse longtemps prégnante d'une individualisation du lien social* »<sup>10</sup>. Ces analyses tentent d'articuler et non pas d'opposer les formes familiales et les fonctions familiales.

Elles reposent sur cinq choix clairs que je tente de décliner de manière synthétique à partir des écrits d'I. THÉRY :

- si nous avons à faire à une mutation familiale, c'est « *au centre du lien familial contemporain qu'il faut porter le regard* »,
- « *la famille ordinaire est au cœur des changements* » et pourtant « *absente souvent du débat public* »,
- « *pour comprendre le présent, il faut prendre le temps du recul long* ». La famille des années cinquante est loin de représenter le modèle d'une famille « traditionnelle » à laquelle on pourrait mesurer la « modernité » de la famille contemporaine,
- « *la famille n'est pas un lieu autonome, une question privée* » et les liens qui s'y jouent ne sont pas seulement psychologiques et relationnels. « *On sous-estime le poids du contexte social, économique, culturel et politique sur les échanges familiaux en privilégiant parfois dans le débat social, la psychologisation des interprétations sur la famille* ». <sup>11</sup>
- « *la terminologie de la famille est complexe* », les travaux actuels se réfèrent principalement à la « famille nucléaire », groupe que forment parents et enfants et qui croise trois types de liens - conjugalité, filiation et lien fraternel - et la « famille étendue » que représente l'ensemble de la parenté. Cette dernière se modifiant au cours de la dynamique du cycle familial pour tout individu.

Dans les débats récents, la famille nucléaire serait source d'inquiétude, en rapport aux ruptures qu'elle traverse et la famille étendue rassure dans le sens où elle génère des solidarités inter-générationnelles et permet des repères dans les places généalogiques.

Les anthropologues ont montré que le groupe famille n'existe dans toutes les sociétés humaines que rapporté à un « *système symbolique institué* »<sup>12</sup> lui-même très variable, la parenté.

---

<sup>10</sup> DE SINGLY F., *Sociologie de la famille contemporaine*, Edition Nathan, 1993

<sup>11</sup> THÉRY, I. op. cit., p.20

<sup>12</sup> THÉRY I., op. cit.

La famille ne se résume pas au simple fait que l'on entende par-là, le fait biologique des liens du sang et le fait social que sont les modes de vie et les échanges intersubjectifs qui se nouent au quotidien.

*« Au sens le plus universel du terme, par delà les différences et selon les cultures, la parenté est l'institution qui articule la différence des sexes et des générations. Et les familles aussi diverses soient-elles concrètement, s'inscrivent dans cette dimension symbolique ».*<sup>13</sup>

La psychanalyse souligne le caractère fondamental de la référence pour la construction du sujet humain.

Ces divers éclairages confortent, l'affirmation selon laquelle la famille est une des valeurs essentielles, sur laquelle est fondée la société.

*« Prendre toute la mesure de la dimension anthropologique des mutations que nous vivons implique de placer au cœur de l'analyse contemporaine la question de l'institution ».*<sup>14</sup>

### **1.1.1 Qu'en est-il de la place de l'enfant au regard des transformations de la famille**

Les mutations de la famille contemporaine ne sont pas un accident de l'histoire. Elles s'enracinent dans le temps long de la modernité. L'évolution des droits des personnes (les femmes, les enfants, les pères...) notamment à travers les réformes du Code Civil des années 1964–1975, témoigne progressivement de solutions trouvées pour des situations nouvelles et des problèmes inédits.

La place de l'enfant dans sa famille est régie par le droit des personnes, et en particulier par les titres du Code Civil relatif à la filiation, l'adoption et l'autorité parentale.

Le lien de filiation d'aujourd'hui ne prend son sens que dans la longue histoire des rapports de l'enfance à l'âge adulte.

L'histoire de sa remise en cause progressive se confond avec celle de la spécificité de l'enfance et de la reconnaissance de l'enfant comme personne en devenir.

Elle va révolutionner le lien de filiation.

---

<sup>13</sup> THÉRY I., op. cit., p.21

<sup>14</sup> Ibid

L'histoire de l'enfance est marquée par des évolutions majeures sur le plan démographique, sociologique, intellectuel et scientifique, et plus récemment économique qui conduiront à un nouveau pacte de filiation.

Cette quadruple révolution se traduit par une nouvelle forme de « *personnalisation et d'affectivation* »<sup>15</sup> des liens entre parents et enfants.

Le nouveau pacte de filiation se met en place. Il se construit à partir de la notion de responsabilité parentale s'appuyant sur le rôle de la famille défini par les droits et devoirs parentaux qui ne prennent sens que dans l'intérêt de l'enfant. Il personnalise de plus en plus le lien de l'enfant, pacte qu'exprimera la Convention des Nations-Unies sur les droits de l'enfant du 20 novembre 1989 et entérinée depuis par le droit français.

L'enfant est sujet de protection, puis est reconnu comme sujet de droits.

L'incapacité juridique du mineur s'est peu à peu érodée et son autonomisation comme sujet de droits s'est affirmée au sein de la famille.

L'enfant acquiert une légitimité nouvelle, où l'identité de l'enfant est mise en relief au détriment parfois de son statut de mineur.

L'autorité cesse elle-même d'aller de soi. Certains dénoncent aujourd'hui, selon l'expression d'Anna ARENDT « *la crise de l'autorité* », cette dernière du point de vue d'Irène THÉRY étant indissociable de « *l'affectivation des liens, donnée primordiale qui bouleverse la signification de l'attachement* »<sup>16</sup>.

L'enfant est vécu parfois comme un autre soi-même, d'autant plus valorisé qu'il est la part de soi que chaque parent veut voir s'épanouir, parfois avec d'autant plus de force qu'il ne l'a pas réalisé lui-même.

Ainsi, le lien de filiation, en se personnalisant et en s'affectivant toujours davantage, s'affirme comme un lien inconditionnel (ce que le parent doit à ses enfants c'est l'aimer, le soutenir, le protéger quoiqu'il arrive : que l'enfant soit intelligent ou pas, handicapé ou pas, délinquant ou pas...).

L'évolution des relations enfants-parents (moins rigides, distantes, autoritaires...) est souvent présentée comme l'un des traits les plus positifs de cette mutation de la famille.

---

<sup>15</sup> THÉRY I., op. cit., p.36

<sup>16</sup> Ibid

Le processus éducatif est souvent décrit comme un échange dans lequel l'enfant est reconnu comme partenaire.

« *La bonne entente intergénérationnelle aurait remplacé le conflit des générations, cependant, cette vision idyllique est loin d'aller de soi* »<sup>17</sup>.

Les relations parents-enfants apparaissent aussi comme une source de désarroi important, d'un brouillage de repères fondamentaux de l'éducation et d'une crise de la transmission dont les effets extrêmes peuvent être aussi bien explosifs, la délinquance, qu'implosifs : augmentation des difficultés psychiques et des conduites d'addictions chez les jeunes, voire du suicide chez les adolescents et jeunes adultes.

Le mal être des jeunes et les difficultés de nombreux parents dans l'éducation de leurs enfants, le déficit de transmission des règles et des valeurs sociales semblent être à l'origine du glissement de la politique familiale vers une politique sociale en faveur de la famille dans sa globalité.

Ces causes n'excluent pas les enjeux économiques que représentent la baisse de fécondité, les transformations des comportements familiaux, le vieillissement de la population, le bouleversement des étapes du cycle de vie, la fragilisation des liens familiaux, la question des solidarités familiales dans les débats actuels et à venir sur les systèmes de protection sociale.

La précédente ministre déléguée à la famille rappelle que « *la famille est une institution et dénonce la mauvaise conscience qui entoure la notion d'autorité* »<sup>18</sup> et modifie le Code Civil pour que les règles d'autorité soient rappelées aux parents lors des mariages ou reconnaissances d'enfants.

« *Roi, l'enfant l'est devenu entre les années quarante et les années soixante par un simple effet quantitatif, le « baby-boom ». Puis ces baby boomer, porteurs d'aspirations libérales en matière de mœurs et de droits, ont précipité la mutation de la famille traditionnelle : une des conséquences en a été la sacralisation juridique, sociologique et économique de l'enfant. Une sacralisation contestée aujourd'hui au nom de l'équilibre des individus – y compris des enfants eux-même – et de la cohésion sociale* ». <sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> THÉRY I., op. cit., p .73

<sup>18</sup> GAILLIARD J.M. (Conseiller référendaire à la cour des comptes), « *Enfant Roi ou sauvageon ?* », *L'Histoire*, n°262, février 2002, p.51

<sup>19</sup> Ibid

### **I.1.2 Relance des politiques sociales publiques vers une promotion de la famille**

L'émergence et l'évolution du droit moderne de la famille, les difficultés rencontrées par un nombre croissant de familles (en matière d'éducation des enfants, de souffrances individuelles des parents, de manques de repères intergénérationnels...), les multiples rapports sur la place et les rôles parentaux dans la famille contemporaine démontrent l'enjeu que constitue la famille au niveau de la société.

On assiste à une transformation de la politique familiale vers une politique sociale.

Le rapport de l'IGAS (Inspection Générale de l'Action Sociale) signé de B. CATHALA et P. NAVES, daté de juin 2000 invite à repenser l'aide aux parents en difficultés en développant une « *culture de prévention* » pensée dans le cadre de la promotion de la famille.

Ce rapport servira peut-être de levier pour améliorer la qualité des réponses apportées par le dispositif de l'ASE envers les familles « *cette dernière dépendant de la qualité de la complémentarité et des articulations avec le pôle Famille-Enfance-Adolescence de l'Etat que le rapport propose de créer et dont le pilotage serait assuré par les conseils généraux* ». <sup>20</sup>

La loi n° 2002-2 dite de rénovation sociale du 2 janvier 2002 précise les fondements de l'action sociale qui tend « *à promouvoir, dans un cadre interministériel, l'autonomie et la protection des personnes, à prévenir les exclusions et à en corriger les effets ... / ... à partir d'une évaluation des besoins et des attentes de tous groupes sociaux, de personnes et de familles en situation de vulnérabilité* ». <sup>21</sup>

D'autre part, dans un souci de continuité avec la loi n° 75.535 du 30 juin 1975 sur les institutions sociales et les annexes XXIV datant de 1989, cette loi réaffirme :

- la nécessaire implication de la personne dans sa prise en charge (projet individualisé), sa participation dans le fonctionnement de la structure (conseil de la vie sociale) en resituant l'utilisateur au cœur du dispositif,
- le respect de la personne ainsi que la mise en place des conditions d'exercice effectif de ses droits (protection, confidentialité, information...).

« *On dit que la valeur d'une société moderne se mesure au regard de la place qu'elle réserve aux plus fragiles de sa population.*

---

<sup>20</sup> GIRAUD R., *JDJ (Journal du droit des Jeunes)*, novembre 2000, n°199, p.18

<sup>21</sup> Article 2 de la section 1 du chapitre 1, Loi de rénovation sociale, n° 2002-2

*Qu'elle préfère les rejeter, qu'elle se contente de les assister, ou qu'elle veuille les intégrer, c'est la nature première du contrat social qui est aujourd'hui posée ».*<sup>22</sup>

## **I.2 Evolution du contexte d'une Maison d'Enfants à Caractère Social (MECS)**

*« Ce qui fonde toute institution, c'est son statut juridique, adapté au public auquel elle s'adresse. Oublier le cadre référentiel c'est sombrer dans l'idéologie. Ne pas tenir compte du public, c'est ne pas répondre au besoin. ».*<sup>23</sup>

### **I.2.1 Repérage du cadre juridique et administratif en matière de protection de l'enfance**

Les finalités poursuivies par l'intervention sociale de l'établissement peuvent se décliner en deux axes :

- la préservation ou la restauration des liens familiaux afin de réunir les conditions affectives, psychologiques, sociales et matérielles nécessaires au retour du jeune dans sa famille,
- la prévention ou la lutte contre diverses formes de marginalité, la délinquance et l'exclusion en visant le rétablissement d'une place dans la société pour des familles en difficultés.

Deux textes fondent les principes « d'assistance éducative » à l'origine de la majorité des mesures de placement :

- l'ordonnance du 23 décembre 1958 relative à la protection judiciaire de l'enfance et de l'adolescence en danger, reprise par la loi du 4 juin 1970 relative à l'autorité parentale (article 375 et suivants du Code Civil),
- le décret n° 59.100 du 7 janvier 1959 relatif à la protection sociale de l'enfance en danger. Il charge l'autorité administrative d'exercer « *une action sociale préventive auprès des familles dont les conditions d'existence risquent de mettre en danger la santé, la sécurité ou la moralité de leurs enfants* ».

---

<sup>22</sup> TÉRASSE P., Député responsable de la mission parlementaire sur la réforme de la loi de 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales

<sup>23</sup> Extrait du « Projet Educatif » de la MECS de Thibouville, juin 1995

**Evolution progressive des missions de l'ASE s'inscrivant dans les dispositions du Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF).**

Avant les lois de décentralisation, le rapport DUPONT FAUVILLE intitulé « *Pour une réforme de l'aide sociale à l'enfance* » daté de 1972, celui élaboré par messieurs BIANCO et LAMY « *L'aide à l'enfance demain* » de 1980 et la circulaire de janvier 1981 définissant « *la nouvelle politique de l'aide sociale à l'enfance* », marquent le passage d'une logique de protection à un effort de prévention et insiste sur la prise en compte de la famille.

Le 28 mai 1982, un texte signé de Madame QUESTIAUX, ministre de la Solidarité Nationale, « *Orientations sur le travail social* » annonce une rupture avec les pratiques antérieures et affirme la volonté « *d'une action sociale recentrée sur ses bénéficiaires* » ou notamment « *il faut créer les conditions de nature à favoriser de nouveaux rapports entre les institutions et les usagers, considérés comme des êtres responsables, par delà la dépendance dans laquelle ils pensent se trouver* ».

Madame Georgina DUFOIX, secrétaire d'Etat à la famille, dans un dossier intitulé « *Aide sociale à l'enfance* » pose trois axes :

- reconnaître les usagers de l'ASE dans leurs droits,
- dégager les conditions d'une politique départementale,
- intégrer un dispositif d'accueil dans l'organisation du département.

Il réaffirme la nécessité de passer d'une logique de substitution à une logique de suppléance.

**Incidences de la décentralisation sur les orientations de l'aide sociale à l'enfance.**

Les lois de 1982 et 1983 sur la décentralisation complétée par la loi n° 86.17 dite « *particulière* » de 1986, transfère notamment les compétences en matière d'aide sociale aux départements.

Ces lois de décentralisation modifieront dans le sens d'une modernisation les textes du CFAS (Code de la Famille et de l'Aide Sociale) - article 40 du CFAS -, quant aux missions et à l'organisation du service aide sociale à l'enfance.

Aujourd'hui, cette MECS s'inscrit dans les dispositions du CASF (Code de l'Action Sociale et de la Famille) et plus particulièrement :

- dans l'article L 221-1 (2°) : « *dans les lieux où se manifestent des risques d'inadaptation sociale, le département organise, participe aux actions individuelles ou collectives visant à prévenir la marginalisation et à faciliter l'insertion ou la promotion des jeunes et des familles* »,
- dans l'article L 221-1 (1°) : « *apporter un soutien matériel, éducatif et psychologique aux mineurs, à leur famille, aux mineurs émancipés et aux majeurs âgés de moins de vingt et un ans confrontés à des difficultés sociales susceptibles de compromettre gravement leur équilibre* ».

Ces missions relèvent de la compétence du conseil général, ce dernier les décline suivant les orientations prises par les assemblées départementales.

Ces différents textes législatifs réaffirment une volonté de sortir des logiques d'assistance et une préoccupation visant à responsabiliser et respecter dans leurs droits les familles, notamment dans leur autorité parentale.

La loi n° 84.422 du 6 juin 1984 du code de la famille et de l'Aide Sociale donne des garanties aux familles dans leurs rapports avec l'ASE :

- droit d'être informées,
- droit d'être accompagnées par une personne de leur choix,
- droits d'être associées aux décisions et pour les mineurs d'être entendus,
- obligation de révision annuelle des décisions.

Des évolutions législatives, notamment la loi n° 89-487 du 10 juillet 1989 relative à la prévention des mauvais traitements à l'égard des mineurs et à la protection de l'enfance, sont venues préciser et compléter les modalités d'intervention du Président du Conseil Général en matière d'aide sociale à l'enfance et, plus particulièrement, dans les situations d'enfants exigeant une protection (classement de l'ODAS (Observatoire de l'Action Sociale Décentralisée : enfant en danger, en risque de l'être, maltraité – voir annexe 2).

La loi de rénovation sociale (anciennement loi n° 75.535 de 1975 sur les institutions sociales et médico-sociales) réaffirme la place des usagers au centre des dispositifs, renforce la notion de respect des droits des personnes et les conditions d'exercice effectif de ceux-ci.

Elle annonce également des dispositions mettant en place l'évaluation de la qualité du service rendu, combinant évaluation extérieure et auto-évaluation.

Ainsi, ces évolutions législatives, accompagnées d'évolutions conceptuelles ou inversement, ont annoncé la question de la fonction parentale défaillante et la capacité des professionnels à la restaurer.

La prise de conscience de l'importance pour l'enfant de garder sa place dans l'histoire familiale, la question de son appartenance au système familial se sont traduites par la reconnaissance d'une place des parents dans l'éducation de leur enfant placé.

Dans 20% des situations familiales<sup>24</sup>, la mesure de séparation fait l'objet d'un consensus relatif entre les parents et le service de l'ASE.

Cependant, cette adhésion n'efface pas pour autant la souffrance des familles.

Dans les autres cas, c'est le juge pour enfant qui prononce une ordonnance de placement ou d'assistance éducative au titre de l'article 375 du Code Civil qui caractérise la notion de danger encouru par l'enfant. Le juge réaffirme l'autorité parentale mais il en retranche un attribut important, le droit de garde. Il pointe les insuffisances des parents, il nomme l'établissement comme tiers compétent pour suppléer à ces défaillances et il tente de rechercher l'adhésion des parents.

L'enfant se trouve souvent dans un conflit de loyauté dès lors qu'il est pris dans le conflit de légitimité entre les professionnels et ses parents. Comment l'enfant vit-il cette situation ? Les évolutions législatives et conceptuelles ont-elles contribué à modifier le positionnement institutionnel et favorisé une adaptation des pratiques ?

Avant de tenter d'apporter une réponse à ces questions, il me paraît important de situer le département et ses orientations en matière d'action sociale, puis de présenter l'établissement que je dirige.

### **1.2.2 Le contexte départemental.**

Un changement de majorité départementale intervenue en mars 2001 a pour conséquence la mise en place d'une nouvelle organisation des services de l'action sociale, celle-ci a été présentée, en octobre 2001 par le nouveau président de l'exécutif départemental.

Elle s'origine sur des constats récents : les effets produits par la décentralisation dans ce département, en matière d'action sociale ne sont pas à la hauteur des besoins locaux, et des attentes des divers acteurs de l'intervention sociale.

---

<sup>24</sup> Rapport d'activité, Direction des Interventions Sociales du département de l'Eure, 2000

Un rapport de l'IGAS, daté de juin 2000, fait état des manques repérés sur ce département :

- absence de schéma départemental basé sur une étude de besoins des publics,
- peu de communication et concertation avec les partenaires associatifs et institutionnels,
- nombreuses difficultés d'articulation entre les diverses administrations et services concernés par l'action sociale en direction des familles en difficultés (ASE, PJJ (Protection Judiciaire de la Jeunesse), CAF (Caisse d'Allocation Familiale), EN (Education Nationale), PMI (Protection Maternelle Infantile), santé mentale...),
- le peu de moyens engagés, en matière de prévention notamment, se traduisant par des délais d'attente importants pour les personnes (71 mesures administratives et 108 mesures judiciaires non exercées fin 2000)<sup>25</sup>.

Une enquête de l'hebdomadaire l'Express « vivre heureux en France » de février 2002, relative à la qualité de services rendus et à la satisfaction des citoyens, de tous les départements français, situe le département de l'Eure à la 95<sup>e</sup> place du classement général. Certains chiffres n'appelant aucun commentaire :

- solidarité ⇒ 96<sup>e</sup>
- éducation et enfance ⇒ 95<sup>e</sup>
- sport ⇒ 93<sup>e</sup>
- santé ⇒ 80<sup>e</sup>
- culture ⇒ 78<sup>e</sup>
- transport ⇒ 77<sup>e</sup>

### **Le nouveau dispositif départemental.**

La nouvelle délégation sociale, est dorénavant représentée par une seule direction. Depuis 1982, le conseil général avait opté pour deux directions en ce qui concerne l'action sociale (la DIS – administration - et le SSD (Service Social Départemental) - technique - ). Cela semble traduire une évolution significative dans l'approche des réalités sociales et de leur traitement.

Le regroupement de l'ensemble des services d'action sociale du département a pour objectif la prise en compte de l'ensemble des problématiques sociales rencontrées par les habitants quel que soit leur âge et le type de difficultés rencontrées.

---

<sup>25</sup> Rapport d'activité, op. cit.

Les quatre objectifs qui se dégagent des orientations annoncées par le département sont les suivants :

- « *mieux territorialiser l'action sociale* » : démarche globale adaptée aux besoins locaux,
- « *mieux assurer la transversalité* » : organisation et articulation de la complémentarité des interventions sur le terrain,
- « *garantir l'affirmation des compétences techniques* » des agents du département,
- « *déterminer par des schémas et plans départementaux* »<sup>26</sup> les orientations politiques générales d'actions qui devront être adaptés à chaque territoire.

Quatre UTAS représentent le découpage géographique du département, leur mission étant d'assurer sur le terrain la traduction effective des objectifs de territorialisation et de transversalité.

Par ailleurs, cinq pôles de ressources dits « pôles de compétences » assurent les ressources techniques et le pilotage des plans et schémas départementaux, se référant à l'activité des territoires :

- enfance-famille : ASE, PMI, AEMO
- lutte contre les exclusions,
- personnes âgées, handicapés, accès aux droits à la santé,
- liens sociaux : polyvalence de secteur,
- logistique : tarification, informatique, communication, gestion.

De nombreux partenaires et services concourent, chacun dans sa spécificité à la protection de l'enfance. Les maisons d'enfants à caractère social, au nombre de cinq, occupent une place particulière dans le dispositif départemental décrit ci-dessous.

Il revient à chaque acteur d'articuler, de développer son offre de service, de rendre lisible ses logiques d'intervention pour viser une complémentarité et une cohérence dans un souci de réelle collaboration, au regard de la complexité des situations sociales.

- le FDE (Foyer Départemental de l'Enfance) est un établissement public, sous l'autorité du président du conseil général et rattaché à la délégation sociale. Il héberge des jeunes de la naissance à la majorité. Il a une mission d'accueil, d'observation et d'orientation (sa capacité d'accueil représente 1/3 des besoins, soit 140 places, et il est depuis plusieurs années en sur-effectif),

---

<sup>26</sup> CONSEIL GENERAL, *Energies*, le magazine des agents du département de l'Eure, décembre 2001, n° 32

- le PFE (Placement Familial Educatif) est un service intégré à l'ASE depuis janvier 2000 qui permet sur décision judiciaire uniquement, le suivi de 30 jeunes en familles d'accueil,
- la direction départementale de la protection judiciaire de la jeunesse a diffusé son schéma départemental en 1996. Elle regroupe :
  - trois CAE (Centre d'Actions Educatives) qui se répartissent les fonctions d'hébergement, d'insertion professionnelle, d'investigation et de milieu ouvert,
  - un SEAT (Service Educatif Auprès du Tribunal) qui assure une mission d'accueil, d'orientation et de permanence éducative auprès du Tribunal de Grande Instance.
- le secteur associatif est constitué de services et établissements habilités :
  - une ADAE (Association Départementale d'Aide à l'Enfance et à l'adolescence) répartie sur cinq secteurs dont l'activité se décline par diverses mesures : 116 d'enquêtes sociales, 40 d'investigation et d'orientation éducative, et le suivi en milieu ouvert de 1 000 jeunes,
  - l'association « Les Nids » s'est implantée depuis janvier 2002 sur le département, et contribue aux missions d'actions éducatives en milieu ouvert,
  - les associations gestionnaires des maisons d'enfants à caractère social participent aux missions de prévention sociale et de protection sociale et judiciaire de la jeunesse. Elles représentent les 2/3 des besoins d'accueil, soit 280 places.
- le SAM (Service d'Accueil Maternel) géré par l'UDAF (Union Départementale des Associations Familiales) contribue à l'accompagnement des mères en difficultés, capacité de six femmes et douze enfants de moins de trois ans, en complément du dispositif de protection mère-enfants assuré par le foyer départemental de l'enfance.

La maison d'enfants à caractère social que je dirige entretient de bonnes relations avec les services départementaux (ASE, polyvalence de secteur...) et les partenaires intervenant auprès des jeunes PAIO (Permanence d'Accueil, d'Information et d'Orientation).

Cette image positive s'enracine, je le pense, dans l'histoire et l'évolution progressive de cet établissement, reconnu pour ses compétences collectives, sa volonté de rendre lisible ses interventions et parfois ses difficultés internes, aux organismes de contrôle, à savoir le conseil général et la direction départementale de la protection judiciaire de la jeunesse.

Aujourd'hui, de ma fonction de direction, j'ai souhaité participer aux réunions de concertation organisées par les nouveaux responsables de la délégation sociale qui

préparent les diverses commissions à thèmes, dans le cadre de l'élaboration du schéma départemental.

Parallèlement, en lien avec l'organisme gestionnaire (congrégation religieuse à ce jour) et l'équipe de professionnels de l'établissement, nous travaillons à l'émergence d'un nouveau projet à construire ensemble.

Il s'appuie sur les manques repérés du département en matière de prévention, de constats faits lors des bilans d'activité de l'établissement, et des diverses enquêtes, rapports publiés ces dernières années sur la place des familles d'enfants placés dans les établissements et le travail entre professionnels et parents.

Je m'attache à sensibiliser les personnels de l'établissement sur le contexte externe, pour préparer les éventuelles sollicitations et / ou demandes du conseil général et être en capacité éventuellement de proposer de nouvelles prestations répondant à de nouvelles préoccupations locales, à partir d'une évolution des besoins.

On peut penser que ce département entre dans une nouvelle dynamique.

Tout le travail qui attend les acteurs sociaux aujourd'hui (politiques, administrations, travailleurs sociaux, acteurs locaux...) consistera en la capacité de chacun de vouloir traiter les problèmes de la société d'aujourd'hui, d'accepter de remettre en cause ses fonctionnements, ses idéologies et enfin d'œuvrer vers un langage commun, pour définir un projet global, nouveau, au regard de la complexité dont parle Edgar MORIN « *la société doit bouger, le tissu social doit changer pour accueillir ceux qui sont dehors. Le travail qui nous attend est de conjuguer une multitude d'appartenances toutes liées à des identités partielles (professionnelles, locales, culturelles, religieuses, générationnelles...) car il n'y a plus d'identité totalisante. Beaucoup n'arrivent pas à en faire le deuil et se retrouvent hors-jeu, c'est à dire exclus* »<sup>27</sup>.

### **1.3 Présentation de l'établissement**

Après avoir situé sur le plan législatif l'évolution du champ de la protection de l'enfance et décrit le contexte départemental et la nouvelle organisation de la délégation sociale du département, je présente l'établissement où j'exerce la fonction de direction.

Je propose un détour par l'histoire de cette longue vie institutionnelle pour ensuite entrer dans son actualité. Il me semble important de laisser transparaître son cheminement

---

<sup>27</sup> MORIN E., *Revue sciences de l'éducation*, mai 1993, n°28

progressif pour repérer les différents cycles d'évolution qu'il a traversé et les multiples dynamiques engagées suivant les époques.

Je souhaite traduire à travers cet écrit le réel potentiel interne des diverses équipes qui se sont succédées et souligner leur capacité à s'adapter en fonction du contexte externe.

Je pense que la réaffirmation des valeurs partagées et le souci de rigueur dans l'intervention au quotidien sont les deux principaux moteurs des multiples professionnels qui ont participé successivement à la construction de la culture et de l'identité de cet établissement.

### **I.3.1 Prise en compte du passé.**

*« Pour comprendre qui nous sommes aujourd'hui, il faut savoir d'où nous venons. L'histoire, loin de nous enfermer dans un passé, est un tremplin pour l'avenir ».*<sup>28</sup>

#### **L'œuvre des enfants trouvés.**

Il est écrit que cet orphelinat fut fondé par Saint Vincent de Paul en 1638, maison de la charité où l'on accueillait les enfants trouvés.

L'imagerie populaire représente bien souvent Saint Vincent de Paul entouré d'enfants.

Sa contribution à la protection de l'enfance dès le XVIIe siècle fait l'unanimité et il est d'usage d'associer son œuvre à la création de l'assistance publique.

L'histoire de cette institution reflète dans son évolution les différentes étapes de la protection de l'enfance en France.

Le XIXe siècle organisera progressivement la prise en charge et la protection de l'enfance, sur le plan juridique et administratif. L'Etat relayait la charité.

L'école primaire fermée en 1905 lors de la séparation de l'Eglise et de l'Etat fut réouverte en 1938. Elle fonctionnera pendant cinquante ans et accueillera progressivement les enfants du village et des communes des alentours.

En 1941, parallèlement, s'ouvre la première école de formation d'éducateur spécialisé.

En 1946, dans un département à vocation agricole, la congrégation crée un « centre ménager rural » qui appuie sa formation sur « la ferme modèle ». De l'ouvroir où les jeunes filles brodaient, elles passent à une formation préparant des CAP (Certificat d'Aptitudes Professionnelles) dans le domaine agricole.

L'orphelinat, à cette période, héberge 150 enfants et vit sur ses ressources propres.

---

<sup>28</sup> Projet éducatif de la Maison d'Enfants de Thibouville, 1995

Suite à la restructuration de l'enseignement agricole, le centre de formation ménagère fermera ses portes en 1977.

Cette période correspond aussi à l'arrivée progressive des laïcs dans cette institution. Le social s'organise, les professionnels remplacent peu à peu les bénévoles et les religieuses.

La première convention signée avec la DDASS (Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales) est datée du 1<sup>er</sup> janvier 1976. La solidarité publique prenait le relais de la charité chrétienne.

Désormais, ses missions devront s'inscrire dans les politiques de service public et l'établissement devra rendre compte de sa gestion et de son activité.

Reconnue d'utilité publique, la Compagnie des Filles de la Charité est dotée d'une personnalité juridique autonome qui lui confère un statut proche de la loi de 1901 (statut canonique).

La maison d'enfants Saint Vincent de Paul, établissement « particulier » de la Compagnie des Filles de la Charité adhère à la fédération des établissements « Vincentiens » le 19 février 2002 lors de son assemblée constituante.

Le passage d'une gestion congréganiste à une gestion associative est programmé pour le milieu de l'année 2003.

### **1.3.2 Les étapes significatives.**

Les premiers garçons, âgés de 11 ans maximum, sont admis en internat à partir de l'année 1976.

Vingt adolescents de 13 à 18 ans sont accueillis en 1977 / 1978, accompagné du recrutement d'un chef de service laïc et d'une équipe mixte de professionnels qualifiés. C'est un échec. Après la réorientation des jeunes filles, l'établissement retrouve un accueil spécifique d'enfants plus jeunes : âge maximum 12 ans.

Avec les lois de décentralisation de 1982 / 1983, l'établissement est soumis à un contrôle plus proche du département via les services d'aide sociale à l'enfance.

Le passage en 1989 de la direction, jusque là religieuse à un laïc marque le passage à une professionnalisation importante de l'établissement, le premier projet « éducatif » est proposé à l'ensemble des personnels.

La fermeture de l'école primaire en interne, en 1989, visant l'inscription des jeunes dans les établissements avoisinants, marque l'un des premiers choix pédagogique de cette direction, composé d'un binôme de direction : un directeur laïc et un chef de service congréganiste.

Progressivement, l'accueil d'adolescents répond à des besoins et une demande sur le plan départemental. Une restructuration interne, en 1990, à partir d'un travail sur l'aménagement des espaces de vie, permet de privilégier un groupe distinct pour les recevoir.

L'effectif de la maison atteint 58 jeunes avec l'accompagnement des premiers « jeunes majeurs » logés en studios individualisés, hors établissement.

La reconnaissance par le conseil général, en juin 1996, d'un savoir-faire et d'un projet spécifique pour les adolescents conduira à la création d'un service de vingt jeunes qui sera implanté en décembre 1996 dans une ville de 16 000 habitants située à 23 km de la « maison mère ».

Un chef de service laïc est recruté, le binôme devient une équipe de direction.

Les contraintes extérieures, relatives à la prise en charge des mineurs, obligent l'établissement à repenser son organisation interne. Dès janvier 1998, il sera ouvert 365 jours par an. C'est aussi l'année où l'habilitation justice devient effective.

Au moment du départ du directeur en poste depuis dix ans, en 1999, s'engagent les négociations pour l'aménagement du temps de travail. Celles-ci aboutiront au passage aux 35 heures compensées par des créations de postes.

En janvier 2000, le recrutement d'un directeur puis d'un chef de service en janvier 2002, en remplacement du chef de service congréganiste, redéfinit l'équipe de direction composée dorénavant exclusivement d'un personnel laïc.

### **I.3.3 La maison d'enfants aujourd'hui**

#### **Caractéristiques générales**

L'établissement participe aux missions de service public situées dans le champ de protection de l'enfance. A ce titre, il bénéficie d'une convention renouvelée en juin 1999 par le conseil général, autorisant l'accueil de 58 jeunes de 6 à 21 ans, relevant de sa compétence et d'une habilitation avec le ministère de la justice, via les services de protection judiciaire de la jeunesse, depuis mai 1998.

Il est financé par le conseil général du département sous forme d'un prix de journée s'élevant à 87,54 euros et emploie 35,75 ETP (Emploi à Temps Plein) pour l'année 2002. L'ancienneté moyenne des salariés est de 14 ans, ce qui équivaut à un coût important de la masse salariale qui devra être pris en compte dans la gestion des ressources humaines.

La négociation relative à l'ARTT (Aménagement et Réduction du Temps de Travail), à permis de recruter 2,74 ETP, essentiellement affecté sur le pôle éducatif (2,50).

Ce prix, le plus faible du département, fait chaque année l'objet d'une négociation sur la base d'un budget prévisionnel. Il est fixé par un arrêté du Président du conseil général.

La Maison d'enfants adhère au SOP (Syndicat général des Organismes Privés sanitaires et sociaux - à but non lucratif -) qui applique la convention collective nationale du travail des établissements et services pour personnes inadaptées et handicapées du 15 mars 1966.

Une fois par mois, les représentants du personnel sont reçus par la directrice.

#### **La mission**

La première mission de l'établissement consiste à mener une intervention sociale et une action éducative auprès des mineurs et des majeurs en difficultés sociales et / ou privées de façon temporaire ou définitive de soutien familial.

Trois objectifs sont ainsi repérés :

- accueil et hébergement,
- protection et éducation,
- accompagnement social et intégration.

#### **I.4 Le projet éducatif et la prise en compte progressive des parents, des familles par le biais du droit des usagers**

« Pour définir un usager / acteur du projet, son adhésion doit reposer sur une information claire, mesurée, diversifiée, complète, une explication de la loi et des recours possibles »<sup>29</sup>.

##### **I.4.1 Evolution de la notion de placement**

C'est à travers la longue histoire des interactions entre la famille, l'enfance et l'Etat que s'est construit le sens du placement.

Le placement met en scène un événement incontournable dans l'existence : la séparation. Il y a celles qui font vivre, revivre ou même renaître et celles qui font mourir un peu...

La naissance progressive de la protection de l'enfance s'articule avec l'évolution des représentations qui l'a traversée.

Les représentations de l'enfance sont très fortement liées à l'image que la société se fait d'elle-même et au rôle qu'elle assigne à la famille. Le problème est complexe et se satisfait mal de réponses toutes faites.

M. BERGER, professeur de psychopathologie et chef de service de psychiatrie de l'enfant à Saint Etienne nous précise trois principes essentiels sur le concept de séparation :

- la séparation protège physiquement l'enfant mais ne traite pas les difficultés psychiques engendrées par les traumatismes subis,
- la séparation, même parfaitement motivée, peut être traumatique et nocive en elle-même si elle ne s'accompagne pas d'un traitement, c'est à dire de la mise à disposition d'un dispositif précis d'écoute et d'accompagnement de l'enfant, avant, pendant et après la séparation,
- il existe de nombreuses modalités de séparation, plus ou moins complètes et complexes.

Il ajoute à ces trois principes, issus de sa longue expérience en psychopathologie de l'enfant « *que les liens familiaux ne sont pas bons pour un enfant par « essence » ; il y a des modalités de liens parentaux qui provoquent des dégâts précoces et gravissimes chez l'enfant, et qui nécessitent une séparation parents / enfants* »<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup> LEDUC Y., *Déontologie de la relation à l'usager*, Edition Dunod, 2000

<sup>30</sup> BERGER M., *L'enfant et la souffrance de la séparation : divorce, adoption, placement*, Edition Dunod, Paris, 1997

« Face à ces situations complexes, le contenu des différents rapports et les décisions dépendent malheureusement souvent de facteurs affectifs, personnels à chaque intervenant, et la plus grande hétérogénéité règne dans les pratiques sur l'ensemble du territoire »<sup>31</sup>.

Ils dépendent aussi de facteurs culturels (place accordée à la famille dans la société française), politique (les parents sont électeurs, les enfants ne le sont pas) et économiques (il coûte toujours moins cher de ne pas séparer).

#### **1.4.2 Les jeunes accueillis au regard des situations familiales.**

Le type de problèmes présenté par les jeunes a évolué ces dernières années. Il semble qu'ils soient le reflet de notre société contemporaine.

Les situations familiales de plus en plus précaires (voir annexe 1) - éclatement des familles, brouillage des repères, des rôles intergénérationnels -, les difficultés liées aux fonctions parentales (laxisme ou rigidité, difficultés de communication, inadaptation et / ou incohérence des réponses éducatives) alliées à des difficultés sociales de plus en plus présentes (santé, insertion professionnelle, logement) rendent plus complexe l'approche et le travail des équipes pluridisciplinaires, en raison des symptômes que laissent apparaître les jeunes accueillis en MECS et leur famille.

Jacques DAYAN, pédopsychiatre, aborde la question de la complexité des problématiques « *dans certaines familles marginalisées, par rapport à des couches de la société elles-mêmes désorganisées, les problèmes sont si nombreux et divers que l'on peut avoir le sentiment de se trouver devant une désagrégation et une discontinuité de la parentalité* »<sup>32</sup>.

Ces jeunes se révèlent porteurs d'une histoire personnelle chargée :

- d'évènements douloureux, voire traumatiques (maltraitance, climat incestueux, incestes) qui engendrent pour certains une réelle souffrance psychique,
- d'échecs sur le plan relationnel : rejet du milieu familial, exclusion scolaire, marginalisation...
- de ruptures diverses face à des adultes déstabilisés par leurs trajectoires chaotiques.

---

<sup>31</sup> BERGER M. , « L'utilité de critères indicateurs de placement ? », *Journal du Droit des Jeunes*, mars 2002, p.18

<sup>32</sup> DAYAN J., « Parentalité et vulnérabilité », *La parentalité exposée*, Collection Mille et un bébés, Edition Eres, Paris, septembre 2002

Ces jeunes sont mis à l'écart de leurs lieux naturels de socialisation (famille, école, quartier, ville). Ils manifestent leur mal être par des comportements réactionnels.

A partir de ces caractéristiques familiales, sociales et individuelles, on peut dégager les difficultés que présentent ces jeunes dans leurs relations personnelles, le développement de leur personnalité et leur insertion sociale :

- vulnérabilité, immaturité affective (sentiment de vide intérieur), manque de confiance en soi et dans les autres,
- difficulté de se projeter dans l'avenir, d'émettre des désirs,
- instabilité, problème de concentration,
- méfiance, conduite d'opposition par rapport aux adultes.

Ils supportent mal la frustration, la réussite ou la gratification. Ils manquent de repères, de limites et de points d'appui, le rapport à la loi est faussé. Ils s'inscrivent dans des attitudes de dépendance vis à vis d'autrui et de l'institution. Ils ont un désir d'identification et recherchent une relation qui les sécurise et leur signifie leur propre existence. Ils recherchent la confrontation à des limites venant d'adultes porteurs d'une attention particulière, d'une réelle reconnaissance, d'un espoir.

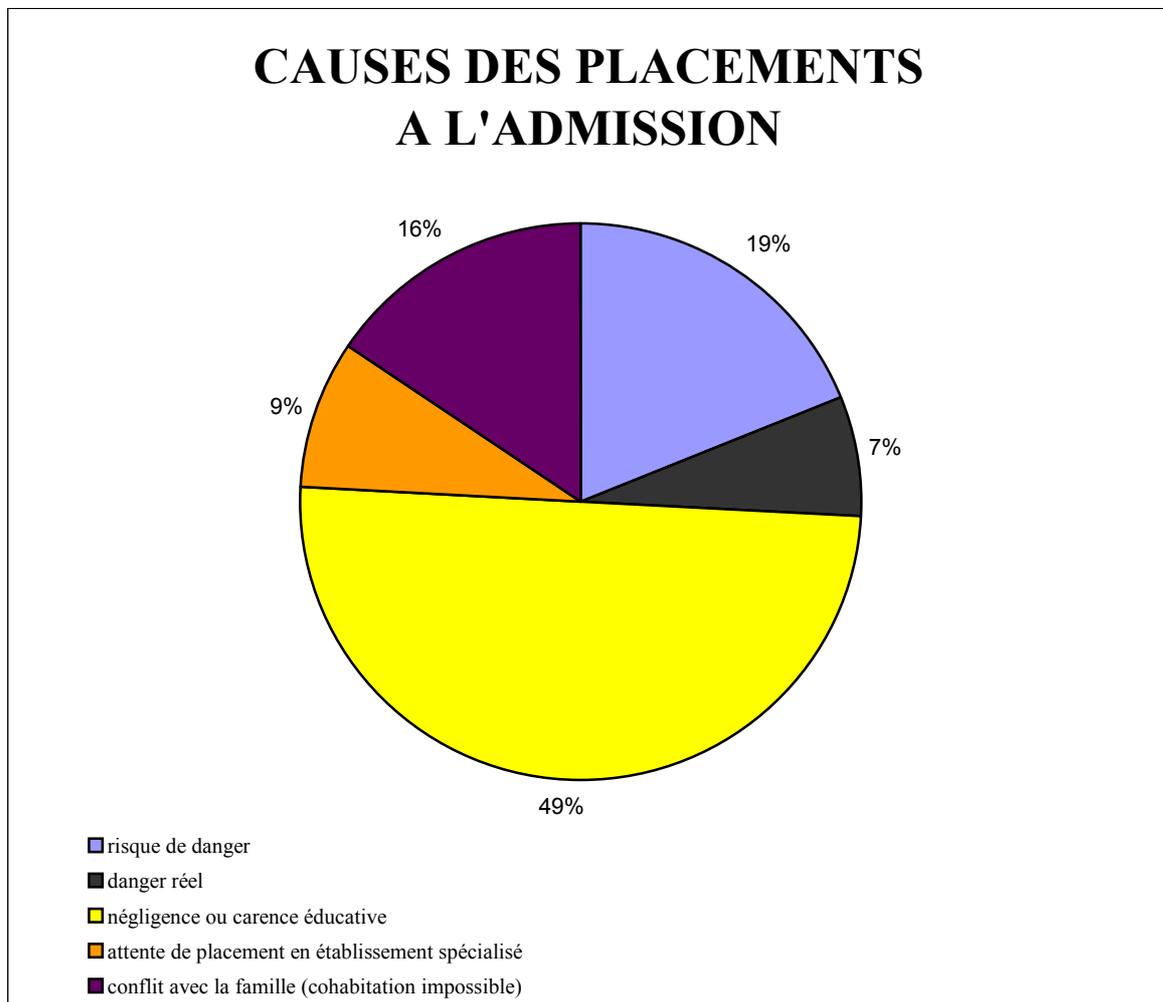
De manière générale, ils sont d'intelligence normale et ne présentent pas de handicap particulier, physique ou mental.

Le bilan d'activité de la MECS de l'année 2001, comme les deux années précédentes, laisse apparaître que les placements suite à une décision judiciaire sont en forte progression par rapport aux années antérieures.

Les évaluations faites, en amont du placement, par les divers services concernés par la protection de l'enfance (AEMO (Action Educative en Milieu Ouvert) judiciaire et administrative, polyvalence de secteur, placement familial, service d'aide sociale à l'enfance) confirment à travers les statuts des jeunes, définis avant l'admission en établissement, cette évolution.

Sur 58 jeunes accueillis, 43 relèvent d'une décision judiciaire et 15 d'une décision administrative dont 8 majeurs dans le cadre d'une demande au conseil général formulée par eux-mêmes.

Ces chiffres, peuvent être traduits, en pourcentage pour préciser les causes à l'origine de la demande de placement.



#### **I.4.3 Vers une nouvelle dynamique à impulser prenant en compte le contexte externe et les évolutions législatives et conceptuelles.**

L'évolution historique de cet établissement montre que l'action des professionnels a été centrée sur l'enfant accueilli, en privilégiant les notions de protection et d'éducation, dans une logique de substitution jusqu'en 1989.

La progressive laïcisation de l'établissement a favorisé une professionnalisation des pratiques, qui toutefois restent marquées par une logique de réparation, d'assistance parfois.

Le premier projet « éducatif » rédigé par le directeur de l'époque à partir d'une réflexion théorique sur les droits de l'enfant, a permis une considérable évolution dans les modalités de prises en charge des jeunes et dans les attitudes éducatives des personnels.

Il faudra attendre 1994 pour entrevoir une nouvelle orientation générale de l'établissement préconisant une réelle volonté de « réhabiliter » les familles... et leur place effective dans l'organisation. L'établissement s'oriente réellement vers une logique de suppléance qui prend en compte le respect de l'autorité parentale.

Une réflexion collective menée par l'équipe de direction s'appuiera sur l'application concrète des droits des usagers (jeunes et parents), par rapport aux pratiques institutionnelles qui jusque là avait privilégié l'enfant par rapport à son histoire, sa souffrance.

L'importance de la place des familles dans l'établissement semble être aujourd'hui reconnue par l'ensemble des personnels. Elle se traduit, principalement, par l'attention portée par les équipes en matière d'information en direction des familles (ex : nécessité de contacter un médecin pour leur enfant, sur le temps où il est en institution) et de transmission de courrier nécessitant la signature des parents (inscription scolaire, camps, invitation / hébergement).

Deux instances institutionnelles sont repérées par les personnels, les familles et les multiples partenaires :

- le conseil d'établissement mis en place depuis 1995 se réunit trois fois l'an (avec la loi de janvier 2002, le conseil de vie sociale),
- la réunion des parents a lieu une fois par trimestre : réunion animée par l'équipe de direction, l'ensemble des personnels est présent. Cette rencontre se divise en deux parties :
  - la première vise à informer les familles sur des questions d'ordre général (projets architecturaux, culturels en cours...) et à échanger en petits groupes de parents et de jeunes animés par 2 ou 3 éducateurs sur des questions ou des problèmes rencontrés dans la gestion des groupes au quotidiens (ex : la consommation de tabac dans l'établissement) et à recueillir leur avis et soutien pour aboutir à une cohérence dans le discours éducatif auprès de leur enfant puis dans les actes,
  - la deuxième permet que chaque parent (ensemble ou séparément) et enfant soient reçus par l'éducateur référent pour faire le bilan de la situation et les hypothèses de travail en cours... concernant le projet individuel de leur enfant.

Il m'apparaît que c'est par la notion de droit que les évolutions significatives se sont produites dans l'établissement. D'abord par le biais de la convention internationale des droits de l'enfant, puis par celui du droit des usagers en ce qui concerne la place des parents dans l'institution.

La loi de rénovation sociale, ainsi que le rapport ROMEO concernant l'évolution des relations parents / professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance, interrogent directement les établissements et les professionnels sur leur capacité à situer les familles dans une démarche de co-éducation, basée sur les compétences mutuelles de part et d'autre.

Il me semble qu'il y a là un levier possible, induisant une réflexion collective sur les représentations des personnels vis à vis des parents, pour dépasser la notion de respect des personnes axée principalement sur les droits et devoirs des familles et accéder à une réelle reconnaissance des parents dans la vie affective et sociale de leur enfant par delà les dysfonctionnements qui ont amené la séparation.

A partir du contexte législatif resituant les personnes au cœur du dispositif, de la mutation socioculturelle de la famille contemporaine ainsi que des expériences concrètes menées depuis plus de dix ans dans certains départements en matière d'accompagnement des parents, je perçois une nouvelle évolution possible en interne à partir de la maturité institutionnelle qui transparait au regard des divers cycles d'évolution de cet établissement.

Il s'agit de resituer l'enfant dans le système familial, à sa place singulière dans l'histoire familiale, les relations intergénérationnelles et dans ses divers réseaux d'appartenance.

L'enjeu serait d'articuler une logique de suppléance avec une logique de coopération entre institution / famille à partir des deux objectifs communs que sont la protection et l'intérêt de l'enfant.

Le croisement de ces deux logiques représente au regard de l'histoire et de la culture institutionnelle un bouleversement significatif. Il s'agit de sortir d'une relation concurrentielle entre parents et professionnels pour tendre vers un principe de co-éducation intégrant une dynamique de conflit inhérente à la situation de placement.

*« Le conflit n'est pas un problème... mais une solution, la moins mauvaise solution qu'aient pu trouver des acteurs quand ils n'ont pu en réaliser d'autres. Ainsi, le conflit doit cesser d'être considéré comme une manifestation négative, car ce n'est point le conflit qu'il s'agit d'éradiquer mais ses conséquences funestes »<sup>33</sup>.*

Il me revient en tant que directrice, d'impulser une nouvelle dynamique, à partir des compétences internes, de développer une intervention professionnelle axée davantage sur l'accompagnement des familles et le soutien à la fonction parentale.

---

<sup>33</sup> LOUBAT J.R., « Les conflits dans les institutions », *Lien social*, 19 juin 1997, n°403

Cette démarche marquera sans doute une évolution dans les pratiques professionnelles de l'établissement centrées principalement sur l'enfant, son éducation, à partir des défaillances des familles.

Sans nier les difficultés et les résistances au niveau interne (certains personnels sont en poste depuis plus de trente ans), je m'appuie sur un contexte externe favorable et sur l'opportunité que représente pour cet établissement le passage à une gestion associative.

Je reviendrai dans la troisième partie de ce mémoire, sur le positionnement et l'implication de l'instance politique que représente le conseil d'administration, préalable à toute initiative de développement ou évolution significative de l'établissement, ce qui par voie de conséquence balise, trace l'intervention technique du responsable institutionnel.

## **II DIAGNOSTIC INTERNE, ANALYSE DES ENJEUX INTERNES ET EXTERNES**

R. CLEMENT « reconnaître la souffrance des parents même maltraitants contribue à un élan de solidarité indispensable, pour tous ceux qui prétendent œuvrer dans l'intérêt de l'enfant »<sup>34</sup>.

Le premier chapitre nous retranscrit les caractéristiques des jeunes accueillis dans cette MECS à partir de leurs situations familiales et des difficultés de leurs parents liées à l'exercice de leur fonction parentale.

Il précise également l'évolution des textes du CASF quant aux missions de l'ASE, vers plus de prévention, et présente l'adaptation des réponses apportées au cours de son histoire par l'établissement que je dirige actuellement. Il relate l'histoire de cette MECS, riche sur l'évolution de la prise en compte de l'enfant, mais quelque peu résistante à s'ouvrir davantage aux parents et familles.

Je propose dans ce deuxième chapitre de sortir d'une vision linéaire pour dégager et analyser les enjeux externes (reconnaissance de sa mission par un réel partenariat) et internes (cadre éthique des interventions...choix d'un mode de management) de l'intervention sociale de cet internat de type traditionnel. Apparaîtront alors les paradoxes, les contradictions, les zones de tension qui agitent actuellement les débats concernant le champ de la protection de l'enfance au regard des enjeux culturels posés par la mise en perspective d'un travail de soutien à la fonction parentale.

Enfin, à partir de constats internes et d'illustrations concrètes issues de mon expérience, nous entrerons dans cet établissement où quelques expériences sont tentées pour apporter un accompagnement de meilleure qualité aux parents ; des réponses partielles, insatisfaisantes, mais parfois très riches, sont apportées à ces jeunes et leur famille.

Entre réalité interne et réalité externe, l'internat reste un « entre deux », un espace temps repéré comme devant produire des changements dans la situation globale des familles.

---

<sup>34</sup> CLEMENT R., *Parents en souffrance*, Edition Stock, 1996

Pour éclairer mon analyse, je m'appuie, dans ce chapitre, sur les résultats et analyses de trois enquêtes réalisées à partir d'entretiens et questionnaires effectués :

- par des étudiants de l'IRTS (Institut Régional du Travail Social) de Nantes dans le cadre d'un mémoire DSTS (Diplôme Supérieur du Travail Social) relatif aux motivations des éducateurs spécialisés pour le travail en internat,
- sur le document écrit par des parents d'enfants placés de la cité du Château de France, cité dans le rapport NAVES CATHALA,
- et sur les résultats d'un questionnaire diffusé dans l'établissement que je dirige. Une trame (proposée en annexe 7) d'un des livres de J.R. LOUBAT « *Associez-vous les parents à votre action ?* »<sup>35</sup> a servi de support à la réflexion collective, engagée dans la MECS.

Les conclusions de ces enquêtes montrent que le placement d'un enfant engendre une souffrance pour les membres de la famille, et contribue à distendre les liens familiaux.

Cette étape d'analyse, préalable aux orientations générales retenues par la directrice, vient me rappeler que la notion de temps est importante, voire essentielle pour mener à bien tout processus de changement... L'enjeu pour la directrice est de pouvoir associer les acteurs en faisant transparaître l'intérêt et la pertinence d'une adaptation de l'établissement.

### **II.1 Entre la décision de placement et le maintien au domicile familial, quels critères d'évaluation et quelles alternatives ?**

Dire aujourd'hui que les enfants ont besoin d'être protégés, constitue une affirmation de base... Depuis plus de trois siècles, nous tentons de protéger les enfants avec plus ou moins de bonheur selon les politiques adoptées.

L'histoire de la protection de l'enfance est avant tout l'histoire des interactions entre trois protagonistes – la famille, l'enfant et l'Etat -. « *Si dans l'histoire, l'Etat a longtemps « joué » l'enfant contre les parents, le discours dominant subit une inflexion nouvelle* »<sup>36</sup>.

Il s'agit aujourd'hui, de mettre en place des dispositifs et des interventions s'appuyant sur les compétences parentales, à partir d'approches prenant en compte l'ensemble de la cellule familiale.

---

<sup>35</sup> LOUBAT, J.R. *Elaborer un projet d'établissement social*, Dunod, 1997

<sup>36</sup> ROMEO C., op. cit.

Cette nouvelle orientation de l'action publique vers les parents s'appuie sur le principe en vertu duquel « *la première personne, les premiers éducateurs de l'enfant sont ses parents* »<sup>37</sup> ce qui s'avère être une attente de la société civile, et semble confirmer au regard du nombre restreint de retrait de l'autorité parentale par les tribunaux.

L'intervention de l'Etat, dans la sphère privée de la famille a eu pour principale conséquence le renforcement de la protection de l'enfance.

*« Si l'affirmation des droits des parents est première, c'est bien parce que le droit de l'enfant à des parents pleinement responsables est l'objectif à tenter de garantir »*<sup>38</sup>.

Cette apparente contradiction nourrit les débats entre professionnels, dans les établissements accueillant des jeunes sur décision judiciaire ou administrative.

Suite à une évaluation située en amont du placement et basée sur des dysfonctionnements, souvent graves, liés aux fonctions parentales, une ordonnance d'un magistrat préconise le placement et limite les droits d'hébergement au domicile parental. Décision qui s'impose au « service gardien », à savoir l'ASE à qui est confié l'enfant.

Dans la MECS que je dirige, au cours de l'année 2002, nous avons recensé douze jeunes sur cinquante huit, qui n'ont aucune possibilité d'accueil familial au moment de l'admission.

Il y a donc, dans ces situations, une réelle rupture suite à une décision du juge des enfants. Pour sept d'entre eux, l'établissement assure l'accueil des parents ensemble ou séparément, dans le cadre des droits de visite accordés par le juge des enfants.

Il est à noter que nous sommes de plus en plus sollicités par les services de l'ASE pour cette prestation qui auparavant était assurée par les circonscriptions d'actions sociales. Je constate qu'actuellement, les conditions dans lesquelles se font ces visites, ne sont pas satisfaisantes. Un des éducateurs de service, confie le groupe d'enfants dont il est responsable à un collègue, le temps d'accueillir les familles dans une pièce de la MECS.

Il y aurait là une recherche à faire pour mieux accompagner la famille dans sa globalité.

Sur le plan légal, la séparation et donc la prise en charge physique hors du domicile familial reste l'exception.

La réalité est toute autre dans le département où j'exerce.

---

<sup>37</sup> C. ROMEO, cité dans *JDJ*, novembre 2001, n°209, p. 15

<sup>38</sup> ROMEO C., op. cit.

Si des recherches théoriques, notamment celles de G. APPELL et de M. DAVID<sup>39</sup> (pédopsychiatres), ont montré qu'il y a des conditions optimales pour le développement d'un enfant, elles soulèvent parallèlement les questions sur la nature des liens qui s'établissent entre parents et enfants et sur les différentes fonctions qui incombent aux parents.

Ce que l'on mesure mal, ce sont les enjeux à moyen ou long terme de la rupture ou du maintien du lien avec ceux-ci.

Le souci d'éviter le danger que représentent les ruptures précoces entre l'enfant et sa mère principalement, a conduit à un basculement dans les pratiques.

A l'excès de placements d'enfants séparés de leurs parents, sans tentative d'accompagner les parents à mieux remplir leur rôle, n'allait-on pas substituer le contraire : laisser des enfants coûte que coûte à la charge de parents en grandes difficultés, forcer des liens et des rencontres peut être dénués de sens, peu élaborés.

N'allait-on pas passer du placement abusif au maintien abusif ?

La décision, concernant la nécessité de séparer judiciairement parents et enfants, est souvent déterminée par l'émotion que suscitent des faits non analysés, par l'urgence et le manque de temps pour évaluer, par la peur du risque. Les enquêtes sociales réalisées en amont de la décision, sont le fruit du travail d'un travailleur social, alors que la complexité des situations, le respect des familles et des enfants nécessiteraient une évaluation en équipe pluridisciplinaire. Il faut bien le reconnaître, les évaluations concernant l'enfance en danger relèvent souvent des projections que renvoient les situations complexes, auxquelles tout intervenant social se trouve confronté.

Les travaux menés par le docteur HOUZEL, psychanalyste et professeur de psychiatrie de l'enfant à l'université de Caen, sous l'égide du ministère de l'emploi et de la solidarité, nous éclairent et proposent des outils d'évaluation, un référentiel concernant les capacités des parents à assumer leur rôle en amont ou en aval d'une séparation.

Il introduit le concept de parentalité suite aux nombreuses observations faites en France et dans les pays anglo-saxons par des professionnels de l'intervention éducative et cliniciens. Dans le secteur professionnel, la parentalité se définit « *par la fonction parentale considérée comme support de l'évolution psychoaffective de l'enfant* ». Il s'agit de « *la fonction d'être parent en y incluant à la fois des responsabilités juridiques, telle que la loi les*

---

<sup>39</sup> APPELL G., DAVID M., *Le placement familial : de la pratique à la théorie*, Paris ESF, 1998

défini, des responsabilités morales, telle que la socio-culture les impose et des responsabilités éducatives »<sup>40</sup>. Ce concept est basé sur trois axes, l'exercice, l'expérience et la pratique qui permet de mesurer comment chaque parent, suivant son histoire personnelle et familiale, entre dans son rôle de parent.

Je reviendrai sur une définition précise de ces trois axes puisque le concept de parentalité représente un des supports théoriques que je retiens pour impulser dans la MECS de nouvelles pratiques (voir annexe 6 ).

L'équipe du docteur HOUZEL nous précise que si « *l'enfant a besoin de continuité, il s'agit d'une continuité psychique, celle que Winnicott a appelé « le sentiment continu d'exister » il ne s'agit donc pas de permanence, d'une présence qui se voudrait sans faille »*<sup>41</sup>.

La vraie question, pour qui voudrait s'assurer de la santé psychique de l'enfant et favoriser son développement, n'est donc pas : « *Comment éviter toute discontinuité, toute rupture ?* mais plutôt : *Comment éviter à l'enfant des ruptures ou séparations non élaborables et comment l'aider à élaborer au mieux celles qu'il a connues ? »*<sup>42</sup>.

Cette question centrale renvoie toute situation de placement familial, d'accueil, en établissement à s'interroger à partir de la décision judiciaire, sur le sens qui est donné à la séparation et à l'inscription de cette tranche de vie, aussi douloureuse soit-elle dans l'histoire de l'enfant et de sa famille.

## **II.2 Protection de l'enfant et accompagnement des parents d'enfants placés. Une nouvelle voie à explorer... pour le département...la MECS**

« *Un enfant en souffrance au sein d'une famille en souffrance souhaite, en général, que le projet de soins qu'on lui propose prenne en compte son propre besoin de guérison en même temps que son besoin de famille, et que le besoin de guérison de sa famille »*<sup>43</sup>.

Je partage ce point de vue. Il m'évoque ces multiples réunions institutionnelles, les synthèses notamment, ou celles que l'on nomme à la MECS, les EPI (Evaluation des Projets Individuels) dans lesquelles les professionnels soulignent que l'enfant évolue positivement

---

<sup>40</sup> BAREYRE J.Y., BOUQUET B., *Dictionnaire critique de l'Action Sociale*, Paris, Edition Bayard, 1995

<sup>41</sup> HOUZEL D., *Les enjeux de la parentalité*, Edition Eres, p.209

<sup>42</sup> Ibid

<sup>43</sup> ROMEO C., op. cit., p.41

dans l'établissement mais qu'ils craignent un éventuel retour en famille, car aucun accompagnement parental n'est engagé dans la famille.

Il me semble que l'on peut repérer plusieurs causes à cet état de fait.

Sur ce département, les doubles mesures (placement + AEMO judiciaire ou administrative) ne sont pas acceptées par les organismes de contrôle, malgré l'insistance des professionnels et des établissements. Ce qui a pour effet de constater l'évolution positive des jeunes en internat, et le décalage important qui se crée avec les parents et la fratrie qui ne sont pas soutenus.

Les propos des parents, nouvellement recueillis à travers diverses enquêtes, productions écrites par des associations de parents reflètent l'impact des mesures de placement d'enfants, non accompagnées d'un travail en parallèle avec les parents, sur les relations familiales lors d'un retour à domicile.

*« Après un long temps de placement, on ne se reconnaît plus. On doit réapprendre à connaître ses propres enfants »<sup>44</sup>.*

Je pense à ces enfants, suivis en établissement, pour qui le fait de vivre avec des jeunes de leur âge, de trouver des adultes respectueux, à l'écoute, semblaient tirer profit de cette séparation provisoire d'avec le domicile parental... Mais, qui ne pouvaient s'autoriser à « vivre bien », tellement ils s'inquiétaient de ce qui pouvait se passer à la maison... Au point de mettre en échec, leur accueil par des actes d'auto-destruction...

Les établissements à caractère social ne sont pas dotés de personnels soignants en nombre suffisant pour envisager un travail avec les familles. Actuellement, deux psychologues à mi-temps chacun, assurent pour l'un le suivi thérapeutique des jeunes et pour le second un travail d'accompagnement des équipes.

La priorité de l'établissement est d'engager ou de préserver le suivi thérapeutique sur les services extérieurs, CMP (Centres Médico-Psychologique), proche du domicile parental.

Ce choix induit une conséquence très nette au niveau du budget puisque l'établissement est situé dans une zone rurale, éloignée de 25 à 30 km des villes disposant de services de pédopsychiatrie et CMP, peu fournie en moyens de transport collectif. En 2001, l'augmentation de la ligne transport est nette (150%).

Aujourd'hui, sur 58 jeunes :

- 19 enfants sont suivis individuellement à l'extérieur,
- 15 enfants individuellement, et deux fratries de deux en interne de façon régulière,
- 5 autres sont reçus de manière ponctuelle suivant leur demande.

---

<sup>44</sup> NAVES P., CATHALA B., « Citation d'un parent de la cité du château de France », *JDJ*, novembre 2001

À titre expérimental et sur l'acceptation des deux psychologues de l'établissement, trois médiations familiales réunissant parents et jeunes sont assurées tous les deux mois.

Cette prestation, « non officialisée » mais connue des services de l'ASE, répond à des situations où, d'après l'avis de l'équipe pluridisciplinaire, le placement de l'enfant ne peut réellement lui être profitable que si l'accompagnement des parents est garanti.

Cette organisation a pour conséquence qu'aucun des deux psychologues n'est présent sur les périodes de vacances scolaires, faute de récupération des heures effectuées. Ce qui ne peut satisfaire la directrice, les jeunes et les équipes éducatives qui me renvoient que les jeunes suivis en interne sont plus disponibles lorsqu'ils ne sont pas en classe, notamment les adolescents qui se rendent chez le psychologue après les cours, soit vers 18h30.

Le choix que j'ai fait, d'ouvrir à ces nouvelles pratiques, est également motivé par l'extrême difficulté de trouver sur le département des services qui assurent des thérapies familiales, et de prendre en compte les délais d'attente trop longs proposés par ces derniers (parfois 6 mois).

Actuellement, parce que l'établissement a manifesté la nécessité d'un travail de soin, pour une fratrie de six enfants, accueillis successivement à la MECS, il va être engagé en septembre 2002 un suivi thérapeutique de la famille entière, dans la région parisienne.

La question relative au souci d'accompagner les parents d'enfants placés et ou la famille dans sa globalité me renvoie une fois de plus au rapport ROMEO, qui souligne que la psychopathologie adulte et la souffrance psychique des parents sont les premières causes de placement d'enfants en France (ce à quoi les professionnels peuvent se rallier assez facilement).

Les difficultés d'ordre socio-économiques qui engendreraient des failles au niveau des fonctions parentales viennent ensuite.

*« L'on ne travaille guère ces difficultés des parents avec des psychiatres qui au demeurant ne se précipitent pas pour occuper les postes de ce genre »<sup>45</sup>.*

À partir de cet avis qui pose le problème du suivi thérapeutique, de médiation familiale, d'approche globale de la famille, on touche à une particularité du champ de la protection de l'enfance à savoir le pilotage de l'intervention au niveau départemental.

---

<sup>45</sup> BARTHOLOME J.P., *JDJ*, novembre 2001, n°209

L'articulation et la coordination des multiples services (pédopsychiatrie, justice, éducation nationale, santé, prévention...) intervenant parfois sur une même famille restent à mettre en œuvre au niveau départemental.

Les effets de la décentralisation, repérables aujourd'hui sur ce département, se traduisent par un cloisonnement entre les services et / ou structures opérant auprès des familles (UDAF, CHRS Centre d'Hébergement et de Réadaptation Sociale), CAF...) et ceux intervenant dans le secteur de l'enfance (PMI, ASE, santé scolaire...).

La concertation, à venir, sur le schéma départemental, devrait apporter une amélioration en ce domaine.

Je perçois la traduction de ce manque de régulation, sur le terrain, à travers l'organisation des synthèses de la MECS.

J'ai souhaité que l'établissement invite, lors de ces réunions de travail, les divers partenaires qui interviennent directement dans la famille concernée.

L'objectif est de situer le placement de l'enfant et l'intervention sociale dispensée dans un entre-deux, dans une continuité de l'histoire familiale. Pour cela, il s'agit de continuer à mobiliser les travailleurs sociaux à l'origine de l'évaluation en amont et ceux qui reprendront le relais lors du retour en famille (AEMO, polyvalence de secteur...).

Trop souvent, l'expérience montre qu'une fois le placement ordonné par le juge des enfants, l'établissement se retrouve seul.

En tant que directrice, je continue d'inviter les services concernés et de leur envoyer les comptes rendus de synthèses quand ces derniers déclinent l'invitation.

Je fais l'expérience tous les jours qu'il dépend de la volonté et du dynamisme des services pour réellement venir en aide, et proposer une cohérence dans le suivi de ces familles en difficultés. Je m'interroge aussi souvent sur la possible cohérence des interventions, quand autour d'une table de travail l'on trouve souvent plus de dix intervenants sociaux, exerçant de multiples missions différentes... chacun fixé sur un membre de la famille.

Reconstituer l'histoire généalogique d'une famille, permettre à l'enfant de mieux se situer dedans, accompagner les parents dans leurs fonctions parentales sont des objectifs à poursuivre.

Toutefois, la mise en œuvre concrète passera peut-être par une meilleure répartition des compétences, par des financements croisés Etat / département, et par une régulation des relations parfois conflictuelles entre justice, santé, enseignement et ASE...

Sur le plan local, l'accompagnement des parents en difficultés auprès de leurs enfants passera par la constitution de réseaux d'acteurs institutionnels et associatifs.

Le rapport ROMEO traduit ces difficultés qui limitent l'action de proximité : il s'agirait d'avoir « *la volonté d'instaurer une culture de la responsabilité collective, qui permette la prise de risque et retienne que le placement d'enfants n'est pas la règle mais l'exception* »<sup>46</sup>.

De ma fonction de direction, j'œuvre activement auprès de la délégation sociale du département pour manifester le souhait de voir les diverses associations concourant à la protection de l'enfance, participer à la concertation et l'élaboration du schéma départemental. Ce dernier, à ce jour, n'existe pas mais devient obligatoire suite à la loi de rénovation sociale de janvier 2002. Les premières commissions de travail sont programmées pour mai 2002 (accueil d'urgence, santé mentale, placement, prévention, maltraitance).

Je participe également aux travaux et réflexions d'une association regroupant les directeurs d'établissements du département. Un des objectifs est de partager par expériences et de construire des analyses ou projets à transmettre au conseil général. Il s'agit de se situer comme force de proposition au niveau des autorités de contrôle et de tarification.

Enfin, j'ai validé la proposition des deux chefs de services de l'établissement, de travailler tous les deux mois avec leurs collègues / cadres de l'intervention sociale. Cette ouverture vise à permettre le décloisonnement, rendre lisible des savoir-faire spécifiques, à favoriser une meilleure connaissance des potentiels et limites de chaque structure.

Il semble que ces multiples rencontres sur l'initiative des associations commencent à permettre quelques innovations : je pense à ce projet entre deux MECS qui a permis que l'équipe de l'une d'entre elles accueille un jeune placé dans l'autre pour un séjour de rupture.

Elle témoigne si besoin, de la complexité de la vie des MECS aujourd'hui, et des limites de chacun. Encore faut-il pouvoir partager ses difficultés au quotidien pour pouvoir ensemble trouver des solutions, provisoires certes, mais collectives ?

### **II.3 La question des relations complexes entre professionnels de l'enfance et parents, familles**

Elle ne peut plus être évitée aujourd'hui dans le contexte de l'évolution du droit de la famille, du droit des usagers et des nouvelles orientations des politiques sociales.

---

<sup>46</sup> BARTHOLOME J. P., op. cit.

Le rapport ROMEO en octobre 2001 met en évidence la difficulté pour les établissements et services (AEMO, CMP, EN) contribuant à la protection de l'enfance, du travail et des relations entre les parents et les professionnels.

Il est important de souligner que cette réflexion avait déjà été évoquée, peut-être pas de façon aussi explicite par J.R. LOUBAT psychosociologue ; son approche m'est apparue d'autant plus pertinente dans le sens où il l'aborde en s'appuyant sur des domaines professionnels différents.

*« Le bonheur peut devenir insupportable à une personne, si celui-ci la sépare des gens qui comptent pour elle. C'est alors que « son intérêt » décidé et pensé pour elle, se renverse en paradoxe funeste. Ainsi échoue un certain nombre de projets établis avec les usagers d'où la nécessité d'inscrire tout projet dans l'environnement – notamment familial – de l'enfant ou de l'adolescent, ouvrant du même coup de nouvelles voix de reconnaissance pour les éducateurs »<sup>47</sup>.*

Cette question des relations – professionnels / familles – traverse depuis quelques années les divers secteurs d'activité relatifs au pédagogique, thérapeutique, éducatif et plus récemment médical.

L'actualité s'appuie sur de multiples recherches et enquêtes, ainsi que sur des nouvelles expériences et démontre une convergence intellectuelle de tendances qui abondent dans le sens d'une reconnaissance du rôle de la famille dans les diverses institutions.

*« L'école a encore du mal à s'ouvrir aux familles ... / ... Les contacts s'effectuent, la plupart du temps, autour des problèmes que pose l'enfant, de ses difficultés scolaires plutôt que de ses compétences et encore moins autour d'un projet en commun »<sup>48</sup>.*

Les associations de parents d'élèves représentent aujourd'hui au sein de l'institution scolaire des partenaires incontournables et un possible levier pour transformer les rapports entre enseignants et familles.

L'hôpital lui-même, autrefois espace privilégié des spécialistes peu enclins à communiquer, s'est progressivement ouvert aux familles. On a reconnu que la présence de la famille auprès du patient coupé de son environnement ordinaire pouvait s'avérer d'une aide morale précieuse. Les textes concernant la loi n° 2002.303 du 4 mars 2002 sur le droit des malades et la qualité du système de santé, autorisant entre autre la lecture du dossier par le malade et la famille attestent de cette évolution lente mais progressive.

---

<sup>47</sup> LOUBAT J.R., *op. cit.*, p.205

<sup>47</sup> Ibid, p.206

Qu'en est-il des enjeux que je peux repérer dans l'établissement que je dirige ?

Il s'agit pour moi de faire transparaître, de l'interne, les paradoxes, les tensions voire les contradictions dans lesquelles se trouve cet établissement (comme d'autres MECS), pour décliner les perspectives à venir et définir une stratégie de direction. Je choisis de m'appuyer sur des exemples concrets ou expériences vécues dans ma pratique professionnelle pour illustrer les constats énoncés.

Cet internat spécialisé, comme les autres MECS, subit certaines pressions externes, qui démontrent une représentation parfois très ancienne de l'internat, et une réelle stigmatisation de ce type d'établissement, malgré les évolutions significatives.

Il pourrait être soupçonné d'être un espace où règne une violence institutionnelle, il est de plus en plus questionné sur les pratiques et le coût des actions entreprises au regard des résultats peu visibles, et dans le même temps, il est réinvesti d'une forte attente extérieure : le « vivre ensemble » est menacé notamment par les phénomènes de délinquance et l'internat est sollicité pour assurer une « *contenance sociale* ». Pour l'extérieur et les familles, le placement est encore expliqué aux jeunes comme une sanction.

*« Aujourd'hui, la situation paraît quelque peu confuse, notre ex ministre de la famille pense que les placements (ASE) sont, pour une part non négligeable, dus à des problèmes économiques et sociaux, l'Éducation Nationale redécouvre les vertus de l'internat scolaire, nos parlementaires envisagent que l'âge de l'incarcération pourrait être abaissé à 14 ans, la justice envisage d'ouvrir de nouveaux centres d'éducation renforcée »<sup>49</sup>. Et les centres fermés sont à l'ordre du jour en cette fin d'année 2002.*

Pourtant, sur les cinq dernières années, je ne constate aucune baisse en matière de demandes d'admissions. Elles continuent d'affluer, provenant majoritairement des services du conseil général. Dans les années 1990, on peut remarquer une tendance vers un accueil de la population adolescente, puis depuis trois ans, une nette évolution du placement de petits (6 à 12 ans). Elle correspond plus à un savoir-faire de la MECS reconnu sur le département qu'à des choix de politique départementale (les services de l'ASE ont signé cinq dérogations visant à l'accueil par la MECS de quatre petits de 5 ans et quelques mois alors que la convention MECS / Président du conseil général n'autorise les placements qu'à partir de 6 ans).

---

<sup>49</sup> JOSEFSBERG R., Directeur d'un institut de rééducation, *Les cahiers de l'Actif*, n°306-37, p.90

Il apparaît que trop souvent encore le placement est perçu comme une intervention de dernier recours. La prise en charge hors du milieu familial est vue comme un élément de problème plutôt que comme une partie de la solution.

Cela renvoie effectivement à une représentation négative des établissements notamment par les services sociaux qui ne connaissent pas toujours les projets institutionnels.

Je suis toujours surprise, à chaque fois que j'accueille un jeune, sa famille, et le service demandeur, de l'étonnement « des visiteurs » lors de l'entrée sur les groupes qui souvent sont imprégnés d'images anciennes d'orphelinat ou de « maison de correction » et qui découvrent des groupes habités et plein de vie, des espaces diversifiés respectant au mieux l'intimité des jeunes.

Cela me questionne en tant que directrice sur les moyens de communication à inventer qui favoriserait la description des lieux de vie, la lisibilité de ce qui se « travaille » à l'intérieur et de ce que produit l'établissement de vie sociale en interne et de plus en plus en lien avec l'environnement local.

Les familles apprécient les projets culturels, artistiques ou sportifs élaborés par les équipes et les jeunes (braderie, exposition, challenge sportif), et relatés dans un journal rédigé dans l'établissement par un adulte (contrat d'apprentissage d'un moniteur-éducateur responsable de la salle informatique) et les jeunes.

D'autre part, aux attentes de cadrage, de contenance sociale sont associées des demandes de souplesse, de flexibilité, d'ajustement individuel des réponses institutionnelles.

Comment articuler projet d'établissement et projet personnalisé ?

Comment gérer l'ouverture sur l'extérieur des jeunes et le devoir de protection des jeunes par les professionnels ? Comment accueillir les familles et travailler autrement avec elles, tout en préservant l'espace géographique, psychique de l'enfant sans nier les graves dysfonctionnements familiaux qui ont justifié le placement ?

Ces paradoxes montrent la complexité de la situation des internats qui se caractérise également par d'autres paramètres plus ou moins mis à jour et en lien direct avec l'évolution des contingences externes.

### **Un climat de soupçon sur les motivations de l'indication de placement :**

La double inspection générale des affaires sociales et des services de protection judiciaires (IGPJJ), dont les résultats sont publiés dans le rapport NAVES CATHALA, met en

évidence que l'inquiétude d'ATD (Aide à Toute Détresse) Quart monde n'est pas fondée. En effet, les rapporteurs n'ont pas trouvé de « placements » d'enfants directement motivés par la pauvreté économique de la famille ; en revanche, il reste vrai que la précarité des situations conduit d'une manière excessive à l'éclatement des familles.

De nombreuses analyses laissent apparaître comme nous l'avons vu précédemment bien d'autres dimensions comme la souffrance psychique, la maltraitance, les abus sexuels... etc. Ces dimensions se trouvent également dans des familles qui ne vivent pas dans une situation économique difficile.

Comme le souligne D. SALAS (Magistrat) « *c'est d'une précarité sociale et culturelle, autant qu'économique* »<sup>50</sup> dont il faudrait parler, montrant l'importance des phénomènes d'exclusion sociale dans l'apparition des nouvelles formes de délinquance juvénile.

Il relève, que l'action auprès d'un mineur en danger, est d'abord une action auprès des familles en difficultés.

Denis SALAS, réaffirmait lors de la journée nationale de l'enfance maltraitée, le 26 septembre 2000 « *la nécessité de nous habituer à ouvrir le champ de notre regard aux conditions de vie des familles, et ne pas faire seulement une lecture psychologique* »<sup>51</sup>.

N'avons-nous pas tendance à oublier que la famille est aussi un système en interaction avec son environnement proche et sociétal ?

Le parent d'enfant placé n'est certainement pas réductible à une sorte d'entité autonome : en précarité sociale, individu problème qui porterait en lui les racines de son mal.

Il est aussi sujet social, inscrit dans un lien social. La fonction du travail social n'est-elle pas d'accompagner les parents à assumer pleinement leur inscription dans la cité par une vie citoyenne, facteur déterminant pour être sujet de son histoire.

Je pense à ce père de famille, ayant seul la garde de ses deux filles et de son fils après la séparation conflictuelle du couple. Cet homme, s'adonnant régulièrement à l'alcool, se révèle très agressif et grossier avec son entourage. Ses enfants sont accueillis, dans un premier temps, dans le cadre d'une décision administrative, puis assez vite sur une décision judiciaire suite à un signalement de l'établissement.

---

<sup>50</sup> *JDJ*, n° 209, novembre 2000

<sup>51</sup> *Ibid*

Manifestement, ce père a redoublé ces manifestations de violence verbale, notamment vis à vis des professionnels.

Une crainte collective s'installe et le discours parfois est à la limite du jugement de valeurs.

Des menaces par téléphone arrivent régulièrement alors qu'il est en état d'ébriété. Sinon, il met un point d'honneur à présenter une image d'un père responsable, très attaché affectivement à ses enfants.

Il entrait dans l'établissement, sans prévenir, voulant à tout prix voir ses enfants ou régler avec la directrice un problème matériel qui ne relevait pas directement de ses responsabilités. N'était-ce pas là, sa façon de nous dire la souffrance que représentait la séparation d'avec ses enfants, et sa volonté de rester seul à décider pour ses enfants.

Ce monsieur, lors de la réunion relative aux élections des parents, pour le conseil de la vie sociale, s'est présenté comme candidat et a été élu.

Ce résultat a quelque peu déstabilisé certains professionnels : était-ce légitime que ce père, cet usager « agressif » soit reconnu par tous comme délégué de l'ensemble des parents ?

Cette expérience a permis, à ce parent, une reconnaissance de cette collectivité – professionnels, parents et enfants – dans son nouveau statut. Il est délégué depuis 2 ans et participe activement à faire respecter le règlement intérieur et à animer les journées festives de l'établissement (la kermesse et la fête de Noël notamment). Ce qui a eu pour conséquence, un climat de confiance retrouvé et une meilleure collaboration entre ce père et l'établissement, sur les projets individuels de ses enfants. Il reconnaissait progressivement que la garde de ses enfants représentait une réelle charge pour lui. Il acceptait d'être secondé par un établissement pour l'accompagnement de ses deux filles proches de la majorité et par une famille d'accueil, pour son fils âgé de 12 ans.

Pour Myriam DAVID « *la mission éducative, consisterai à aider les enfants à concevoir des parents acceptables* »<sup>52</sup>.

D'autres paramètres peuvent être pris en compte par rapport à la complexité des relations parents / professionnels.

L'extrême difficulté qu'ont les professionnels à communiquer sur leurs pratiques de manière audible et les institutions à rendre lisible le service rendu à l'utilisateur : souvent les intentions sont précises mais dire et écrire comment l'on fait reste difficile.

---

<sup>52</sup> DAVID M., *Le placement familial : de la pratique à la théorie*, Edition ESF, Paris, 1998

L'hétérogénéité de la population accueillie dans les MECS marque notamment l'accroissement de profil de jeunes pour lesquels il ne peut y avoir de réponses exclusivement éducatives mais également sanitaires et pour certains judiciaires.

L'incompatibilité grandissante entre l'évolution du droit du travail et les contraintes organisationnelles des établissements fonctionnant en internat mettent les directions devant des choix impossibles : garantir le temps de présence effective auprès des jeunes ou privilégier les temps d'élaboration de la pensée collective.

Les effets de l'aménagement et de la réduction du temps de travail dans un établissement fonctionnant en internat (365 jours l'année) ont renforcé un phénomène déjà repéré depuis quelques années, à savoir la difficulté de trouver des personnels éducatifs qualifiés (la situation géographique en milieu rural représentant un frein également).

En cela, les conclusions de l'enquête réalisée par entretiens dans le cadre d'un mémoire DSTS, ayant pour objectif de tester l'hypothèse de désintérêt des éducateurs spécialisés à vouloir travailler en internat, paraissent intéressantes à prendre en compte dans ma stratégie de direction au regard du management et de la gestion des ressources humaines...

Il existe dans les propos des éducateurs eux-même, une image négative de l'internat liée à la notion de quotidien. « *Quotidien signifiant souvent négatif, banal, sans intérêt, pas spectaculaire* »<sup>53</sup>.

« *Le plus souvent, l'éducateur spécialisé travaillant en internat ne se sent pas responsabilisé par sa hiérarchie* »<sup>54</sup> (sentiment d'infantilisation, rigidité des structures freinant la prise d'initiative).

Si l'internat est reconnu par la majorité d'entre eux comme un lieu formateur en début d'exercice, « *ils choisissent assez vite les nouvelles fonctions qui se présentent depuis les années 1980 dans les divers dispositifs DSU (Développement Social Urbain), RMI (Revenu Minimum d'Insertion), PAIO* »<sup>55</sup>.

Ces nouveaux « métiers » étant jugés plus valorisant que celui d'exercer en internat.

Il m'apparaît de ma place de directrice que la ré-interrogation de la place des parents dans la vie de leur enfant placé permet d'ouvrir le débat collectif avec les acteurs internes sur des questions parfois effleurées de façon informelle...

L'avenir de la MECS, au regard de l'élaboration du schéma départemental ?

---

<sup>53</sup> AMORAVAIN J., « *Enquête menée IRTS Nord Pas-de-Calais* », *Les cahiers de l'actif*, novembre / décembre 2001

<sup>54</sup> Ibid

<sup>55</sup> Ibid

Quelles alternatives au placement basé, dans ce département encore aujourd'hui, principalement sur l'hébergement ?

Comment mobiliser davantage les professionnels de l'intervention éducative à la prise en compte des parents ?

Comment faciliter la prise de responsabilité des professionnels dans l'organisation et développer un travail « valorisant », « intéressant » pour les acteurs internes, pour éviter l'usure professionnelle ?

Mes réflexions personnelles, basées sur des recherches, lectures, analyses théoriques et mes expériences pratiques auprès d'enfants et familles en difficultés me confortent dans cette volonté d'associer les parents au projet de leur enfant...

Cependant, il convient de ne pas tomber dans « l'angélisme », et de repérer quelques zones d'ombre à un tableau idyllique...

Les causes de placements évoquées à l'admission, les paroles, les « confidences exprimées » et / ou les actes posés par les enfants au cours de leur vie quotidienne, dans l'établissement... à un éducateur... au cuisinier ou la secrétaire... laissent apparaître parfois des « maux » révélateurs de traumatismes graves et des scènes, des tranches de vie marginales, au sein d'une famille qui se révèle dangereuse, voire pathogène...

La séparation dite « thérapeutique » reste nécessaire, et garantit la protection, puis la reconstruction du jeune à partir de son histoire... Il serait particulièrement dommageable que les questionnements actuels sur la séparation de l'enfant d'avec son milieu familial aboutissent à remettre en cause la nécessaire protection de l'enfant maltraité dans son milieu familial.

Il s'agit de conduire une politique équilibrée qui permet d'améliorer les prises en charge, de respecter le droit des parents à l'information et à la contestation des décisions, de promouvoir la prévention mais aussi d'assurer une protection sans faille aux enfants.

J'ai essayé à travers ce second chapitre de montrer les enjeux et les réalités quotidiennes de cet internat de type traditionnel au regard de la question de la place des parents dans l'institution, et plus précisément de la prise en compte par les professionnels des parents dans la mise en œuvre et / ou le suivi du projet de leur enfant.

Il m'apparaît, que collectivement, l'ensemble des acteurs internes adhère sur un plan intellectuel à la perspective de mieux prendre en compte les familles, dans leurs pratiques quotidiennes et dans leurs projets d'intervention. Toutefois, à travers les réponses du questionnaire « associez-vous les parents à votre action ? », distribué en janvier 2002 à l'ensemble des professionnels de l'établissement, un décalage significatif entre les intentions

et les pratiques professionnelles transparent. Les initiatives dans ce domaine relèvent plus de convictions individuelles, et restent globalement sur des actions ponctuelles et principalement avec des familles qui adhèrent au placement. Je pense à cette éducatrice qui a mis en place un cahier de liaison entre son équipe et la famille, pour tenter d'assurer une cohérence entre la vie institutionnelle et familiale d'un enfant.

Inversement, les parents qui vivent le placement comme une sanction, et se situent en rivalité avec l'institution et ses acteurs, sont parfois tenus dans une certaine distance d'avec la vie quotidienne de leur enfant dans l'institution. Les relations restent basées, sur le respect de l'autorité parentale et la nécessité de les informer par courrier ou téléphone d'évènements ou d'incidents survenus dans le cadre de la prise en charge (exigence de l'équipe de direction).

L'impulsion donnée, il y a quelques années, par le précédent directeur, fait son chemin progressivement. La notion « du temps long » est importante à considérer, d'autant que l'évolution à produire pour respecter et prendre en compte les parents relève d'abord d'un travail sur les représentations, l'imaginaire individuel et collectif, donc d'un enjeu culturel pour l'établissement au regard de son histoire qui comme beaucoup d'internats s'inscrivaient dans une logique de substitution.

L'équipe de direction reste en veille, par rapport à des attitudes ou discours disqualifiant les parents... en référence aux modèles familiaux et culturels de chacun des professionnels. Les réunions d'analyse des pratiques animées par la psychologue institutionnelle favorisent l'échange et l'expression. Au niveau de l'écrit, la relecture par les membres de l'équipe pluridisciplinaire assure un gage de qualité.

Cependant, une de mes préoccupations est de favoriser un étayage institutionnel, suffisamment pertinent tant sur le plan pédagogique, clinique et organisationnel pour permettre aux professionnels d'exercer leur fonction, dans une relative sécurité et cohérence institutionnelle.

Cet appel au changement en interne vient s'articuler avec d'autres mutations de l'environnement de cet établissement que j'ai tenté de faire apparaître au cours de ces deux premiers chapitres et que je résume ci-dessous.

Elles concernent aussi bien :

- les connaissances actuelles en matière de transformations et des effets de ces dernières sur la famille contemporaine,
- l'évolution du droit des personnes et de la famille (loi n°2002.305 du 4 mars 2002 sur l'autorité parentale),
- les caractéristiques des enfants placés et les difficultés accrues des familles des jeunes accueillis en MECS,

- les sollicitations et attentes des organismes de contrôle et partenaires institutionnels (droit de visite et médiation),
- les exigences nouvelles en matière de droit du travail.

En cela, il est important pour moi de ma fonction de direction de repérer les enjeux internes et donc d'engager une dynamique qui soit à la hauteur de ceux-ci... et qui m'apparaissent de deux ordres, à savoir :

- la redéfinition de l'utilité sociale de la MECS, pour garantir une nouvelle légitimité basée sur les besoins et attentes des personnes (enfants et parents / familles d'enfants placés) comme le préconise la loi de rénovation sociale,
- une mutation des pratiques professionnelles favorisant la mise en place de nouvelles réponses institutionnelles.

Je pense avoir validé les deux hypothèses à l'origine de ma démarche. Le positionnement de la MECS sur le plan départemental, l'image positive qu'elle renvoie aux partenaires, ainsi que le travail engagé institutionnellement sur le droit des usagers se révèlent des atouts. Les initiatives mises en place, avec « les moyens du bord » concernant la prise en compte des familles, à savoir la réunion de parents, les médiations familiales et les projets culturels sont reconnus et appréciés par les familles, les organismes de contrôle et les partenaires. La rigueur dans les procédures et le potentiel humain représentent une garantie et une qualité dans la durée, qui est repérable par le nombre de demandes d'admission, et leurs motivations. En cela, la première hypothèse se trouve confirmée *« la MECS peut proposer une réponse pertinente en matière d'accompagnement de la fonction parentale en complément de sa mission première de protection de l'enfance et de prévention de la délinquance »*.

Toutefois, la fragilité que semble représenter en interne / externe le changement concernant l'organisme gestionnaire - tournant de l'histoire – enjeux culturels – peut s'avérer également, au regard des enjeux externes et internes, être une perspective positive dans la mesure où l'élaboration d'un projet associatif, ne peut que renforcer la stabilité de l'institution, et des rapports avec l'environnement :

- par rapport aux organismes de contrôle et de tarification, la constitution d'une association est aussi synonyme de développement à venir,
- pour la directrice, l'association représente un soutien et lui permettra de se consacrer à la régulation du changement, pour assurer le temps du processus, la permanence, la cohérence et la stabilité nécessaire dans les périodes de mouvements stratégiques,

- pour les professionnels exerçant depuis plusieurs années dans l'établissement, ils pourront se mobiliser et investir à partir des nouvelles orientations du projet pour éviter l'usure professionnelle et / ou la routine institutionnelle,
- quant aux familles, par la réaffirmation de leur implication dans le fonctionnement de l'établissement et dans le projet de leur enfant... à partir du projet associatif, elles devraient trouver une réelle reconnaissance. La nécessité de poser un cadre éthique, de qualifier les personnels et de peaufiner l'étayage institutionnel en vue de développer le travail sur la fonction parentale, démontre la validité de la deuxième hypothèse « *la reconnaissance de la dimension préventive de cette MECS sur le plan départemental, ainsi que la rénovation du dispositif interne faciliteront l'émergence d'une réelle coopération entre professionnels et parents des enfants placés* ».

Ce diagnostic me permet d'être suffisamment confiante de ma place de direction, pour assumer avec une relative sérénité mes responsabilités.

### **III UNE STRATEGIE DE DIRECTION POUR INTEGRER AU MIEUX LA MECS AU DISPOSITIF TERRITORIAL ET DEVELOPPER UNE OFFRE DE SERVICE DE QUALITE EN MATIERE D'ACCOMPAGNEMENT AUX FONCTIONS PARENTALES**

L'analyse des enjeux internes et externes actuels de cette MECS ainsi que le diagnostic présenté au chapitre II, représentent un point d'appui pour engager de ma place de directrice une adaptation progressive de l'établissement. Mon objectif est de recentrer davantage l'intervention sociale de la MECS sur les personnes – enfants et parents – (besoins, attentes, demandes) et non pas tant sur l'établissement.

La réflexion collective, impulsée par l'équipe de direction, et la conduite de changement engagée visent à répondre à la question de départ de ce mémoire : « A quelle condition et comment cette MECS de type traditionnel pourra-t-elle glisser vers plus de coopération entre l'établissement et les familles ? » ou autrement formulé, « Comment créer (ou dynamiser les ressources internes et externes) au sein de cette MECS pour développer une nouvelle offre de services en matière de soutien à la fonction parentale ? »

Les choix stratégiques et les propositions concrètes énoncés dans ce troisième chapitre sont le fruit d'un travail personnel sur l'analyse de cette institution ; il a été engagé au cours des deux formations successives que j'ai entreprises depuis que je suis en fonction d'encadrement – formation des cadres de l'intervention sociale et direction d'établissement social.

Intervenant comme vacataire dans un IRTS, auprès des promotions de chef de service, en particulier sur l'articulation entre les fonctions de directeur et chef de service et sur les différents niveaux de projets, cette analyse a pu être présentée et donc confrontée à de multiples professionnels du secteur, pour tenter d'en vérifier la pertinence et les faiblesses.

D'autre part, elle est « mise à l'épreuve » au sein même de l'établissement dans les réunions du conseil de direction, réunissant une fois par semaine l'équipe de direction et la psychologue-institutionnelle.

Ces sept années d'exercice dans cet établissement, m'ont permis d'appuyer mon analyse, et aujourd'hui ma stratégie de direction sur des observations quotidiennes, sur les réunions de travail avec les professionnels, et les multiples échanges avec les jeunes et les familles concernées par l'intervention sociale de cette MECS.

#### **III.1 Positionnement du pôle politique (association) pour engager des projets de développement**

### **III.1.1 Passage d'une gestion congréganiste à une gestion associative**

Cet établissement dit « particulier » de la compagnie des filles de la charité, est reconnu par un décret d'Etat daté du 6 novembre 1809 et doté d'une personnalité juridique autonome qui lui confère un statut proche des Associations de loi 1901, reconnu d'utilité publique.

D'origine confessionnelle, cette MECS s'est tardivement laïcisée en 1989, suite au passage d'une direction religieuse à une direction laïque.

Les tâches, tout comme les pratiques de pouvoir sont hiérarchisées dans un modèle pyramidal de l'organisation, divisées en strates successives avec, situé en haut, la figure emblématique du « père » représenté par le directeur (modèle connu et attendu de la part de l'organisme gestionnaire).

Progressivement, certains professionnels interrogent les logiques d'assistance et s'inscrivent dans des logiques de réparation avec l'appui de références d'ordre principalement psychanalytiques

L'évolution du cadre d'exercice des professionnels, à savoir la décentralisation, la mutation du travail social et la complexité des situations sociales bousculent quelque peu les représentations admises jusque là ; la nécessité de formation pour répondre aux problèmes posés, pour organiser le travail différemment, pour réhabiliter les familles, induit progressivement la « mise au travail » de cet établissement.

Une évolution majeure intervient en 1995 quand la congrégation décide de se retirer pour faire place à une association, qui devrait être constituée d'ici septembre 2003.

Il s'agit, pour l'organisme gestionnaire actuel, de « passer le relais » à une association tout en préservant l'élan originel et les valeurs fondamentales qui ont été à l'origine de l'œuvre de Saint Vincent de Paul. D'où la création en février 2002 de la Fédération Vincentienne qui regroupe sur le plan national dix établissements du secteur social (objectifs: créer, s'associer, innover).

Au début de l'année 2002, la congrégation sollicite l'équipe de direction et lui demande de faire remonter le nom de personnes de la société civile, partenaires de l'établissement, susceptibles d'être intéressés par la création de cette association. J'ai fait remonter la liste de quelques partenaires de l'établissement (chef d'entreprise, retraité, avocat, formateur...) pouvant être sollicités, pour une implication directe au niveau du pôle politique de l'association et informés des enjeux de ce dernier. En mai 2002, je propose à la congrégation qu'un tiers intervienne pour réguler ce temps d'élaboration commune. La congrégation sollicite l'URIOPSS (Union Régionale des Institutions et Organismes Privés Sanitaires et Sociaux) pour animer deux temps de travail réunissant la responsable de la congrégation, l'équipe de direction de la MECS et les personnes ayant répondues favorablement à l'invitation de celle ci.

Les objectifs de ces deux temps de travail étaient de :

- découvrir ou repréciser l'histoire de cet établissement,
- repérer ses missions et l'évolution du contexte environnemental,
- mesurer les enjeux culturels, politiques et techniques que représentent la création d'une association gestionnaire,
- récolter l'engagement de « futurs administrateurs » pour travailler sur un projet associatif, traçant des perspectives et orientations claires.

Jean-Marie MIRAMON en introduction de son ouvrage « Manager le changement dans l'action sociale » veut promouvoir l'idée « *qu'au-delà des clivages idéologiques et des ambitions sectorielles et corporatistes, le secteur social a les moyens de proposer des évolutions sans attendre qu'elles lui soient imposées par l'Etat et / ou les collectivités territoriales* ».

« *Les associations, en particulier, doivent être, dans cette période de grande mutation, non seulement acteur mais auteur de changement...* » c'est à dire « *... être capable de se projeter, à moyen terme, pour rendre l'action sociale crédible et lui permettre d'être à la fois relais et passerelle entre handicap et normalité, exclusion et intégration...* ». <sup>56</sup>

Il me semble qu'après une longue période à dominante caritative, basée sur le secours, la charité, la réparation, à partir d'attitudes plus assistancielles qu'autonomisantes, l'institution ait été animée par une préoccupation gestionnaire et administrative sous l'impact de la décentralisation, et des effets de l'après Etat-providence.

Faire autrement et mieux avec les mêmes moyens et si possible avec moins. Il suffit de regarder l'évolution constante des réponses internes existantes, la capacité d'adaptation des personnels, au regard du peu d'évolution du prix de journée et du taux d'encadrement faible (2,9 éducatif et 1,63 global), en comparaison avec les autres MECS du département. Il m'apparaît et cela se retrouve dans les échanges quotidiens avec les professionnels, que l'institution se soit principalement appuyée sur le dévouement et la conscience professionnelle des salariés... Ce constat m'interroge, en tant que directrice, jusqu'où solliciter, exiger des personnels. Deux risques m'apparaissent à terme : la maltraitance institutionnelle et la désaffection des professionnels qualifiés.

L'élaboration d'un projet associatif représente une réelle opportunité pour penser l'avenir de cet internat éducatif autrement. Cela passera nécessairement par une stratégie plus offensive de l'association, dans le respect de la mission de l'établissement en adéquation avec les besoins repérés des pouvoirs publics (notamment à travers le schéma

---

<sup>56</sup> MIRAMON J.M., *Manager le changement dans l'action sociale*, Edition de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Rennes, 1996, p.7 et 8

départemental) et dans un souci d'amener les bénéficiaires à participer à la gestion associative.

Je me situe dans un futur proche, à savoir le dépôt des statuts de l'association, et l'émergence d'un projet associatif pour rédiger cette partie du mémoire.

Au préalable, il m'importe de citer pour mieux les réaffirmer, les principes fondamentaux qui légitiment le secteur associatif :

- « *la primauté de l'homme* »<sup>57</sup> : il s'agit de contribuer au changement des rapports sociaux (groupes, individus, pouvoirs publics) à partir des valeurs de solidarité, du respect de la dignité et de la singularité des personnes (tout projet ne peut se construire « sur l'autre » mais « avec l'autre » en acceptant à un moment donné de rompre la relation d'aide éducative, sociale, pour que la personne, l'utilisateur, celui qui souffre, qui est exclu et / ou dépendant, puisse construire son propre projet),
- « *la nécessité de s'associer* »<sup>58</sup> : si l'entreprise est une accumulation de capitaux, l'association est une réunion de personnes. Ainsi, sa crédibilité est liée à sa capacité de mobiliser, de favoriser la collaboration entre acteurs politiques, usagers, salariés, bénévoles et partenaires institutionnels locaux autour d'un projet de solidarité commun. Elle est reconnue comme un lieu créateur de sociabilité et de maillage du tissu social au quotidien,
- « *la non-lucrativité* »<sup>59</sup> : l'entreprise associative a une gestion désintéressée. Cette base éthique fondamentale permet que l'argent reste un moyen, au service d'une finalité du projet associatif.

Les associations sont plus que jamais sollicitées pour apporter des réponses aux urgences de la souffrance, de l'exclusion, du danger, de la violence. Ne pas y répondre serait désertier, mais s'y investir sans vision stratégique (garantie de réponses collectives durables), c'est prendre le risque de rester dans une relation d'accompagnement, d'aide ponctuelle, caritative, assistancielle, insatisfaisante.

Les enjeux et les évolutions du secteur associatif nécessitent un positionnement politique, éthique et technique clair, ce qui implique une disponibilité, des compétences et un engagement de la part des administrateurs.

L'association doit pouvoir interpeller, au nom de l'intérêt des usagers, les pouvoirs publics en s'appuyant sur les réalités de terrain, et leur proximité dans les relations aux usagers. Claude ROMEO, dans son rapport, a situé les associations au rang de partenaires

---

<sup>57</sup> ROLLIN F., ancien directeur URIOPSS Nord Pas-de-Calais, *Union Sociale*, septembre 1997, n°107, p.9 à 11

<sup>58</sup> Ibid

<sup>59</sup> Ibid

des collectivités locales et de l'Etat, en précisant « *que les associations ont une place à prendre aux côtés des décideurs et des financeurs* »<sup>60</sup>.

Dominique GUILLAUME, administrateur du SNASEA (Syndicat National des Associations de Sauvegarde Enfance et Adolescence), précise que pour lui cette place des associations « *doit dépasser le registre de l'expertise et de la mise en œuvre opérationnelle pour se situer comme « éclairer » des décideurs dans l'élaboration des politiques sociales, dans la détermination des choix et des priorités. Il s'agit de viser une co-construction* »<sup>61</sup>. Les associations sont légitimées dans cette ambition par leur engagement historique dans les missions d'action sociale, leur vocation à concourir à la restauration de la cohésion sociale, leurs aptitudes à promouvoir des expérimentations, et des projets innovants, comme le souligne également le rapport ROMEO.

Plus que jamais, il s'agit pour cet établissement, d'affirmer et de faire revivre la fonction politique de l'organisme gestionnaire.

Tournant de l'histoire pour cette MECS, il s'agit de passer d'une logique d'assistance à la promotion des personnes, d'attitudes principalement de dévouement à l'engagement, et d'un certain repli à l'ouverture sur la vie de la cité, pour mettre à jour les questions sociales relatives à la mission des MECS et au public concerné. Cela représente un changement culturel significatif.

### **III.1.2 Resituer la position stratégique de la directrice**

Plus l'association est forte, c'est à dire animée, démocratique, porteuse de sens, plus la direction sera efficace et efficiente. En effet, J.M. MIRAMON nous explique que « *l'absence du troisième acteur qu'est l'association entraîne un duel / duo entre l'établissement et l'administration, supprimant ainsi la possibilité de médiation et de recours* »<sup>62</sup>.

Cette situation entraîne de fait des dysfonctionnements et des confusions dans les rôles.

Pour l'établissement que je dirige, la mise en place d'une association est l'opportunité de revisiter, donc de préciser les différents niveaux de délégations de pouvoir, à partir desquels chaque acteur peut investir et s'impliquer dans les limites des responsabilités qui relèvent de sa fonction. Cette actualisation devra permettre d'articuler la logique associative

---

<sup>60</sup> ROMEOC., op. cit.

<sup>61</sup> GUILLAUME D., « Diversifier et évaluer les réponses éducatives », *Vie sociale*, SNASEA, janvier 2002, n°55, p.10

<sup>62</sup> MIRAMON J.M., « Le pouvoir dans les associations », *Libres propos*, SNASEA, juin 1998, n°16, p.27

avec la mission de l'établissement inscrite dans le cadre de l'action sociale territoriale, à partir du schéma départemental pour la MECS.

La fonction de direction dans la MECS où j'exerce est à reconstruire, en fonction de la constitution et des choix des administrateurs de l'association à venir, des enjeux externes et internes de la MECS, de la nouvelle question sociale ainsi que de la place et la mobilisation des usagers réunis parfois en association.

Actuellement, existe une relation de confiance entre la congrégation et la directrice qui laisse une grande marge d'autonomie à cette dernière dont l'une des préoccupations est d'éviter l'isolement, et le risque de toute puissance (appui sur l'équipe et le conseil de direction, et rencontres avec des collègues directeurs dans le cadre d'une association).

Je sollicite régulièrement l'organisme gestionnaire, pour toute décision relevant de ses responsabilités : je prends pour exemple, le projet d'agrandissement du service adolescents ; le projet architectural a été conçu à partir de la concertation des équipes et des usagers, le projet financier élaboré avec l'appui technique de la comptable. Pour ma part, j'ai pris la décision de mettre en priorité ce projet, pour rendre les conditions d'hébergement satisfaisantes pour les jeunes accueillis, ainsi que les espaces de travail de l'équipe de professionnels. Un projet et le coût des travaux ont été proposés à l'organisme gestionnaire (intégrant au budget de l'établissement, dans la section investissement, l'aménagement des espaces intérieurs - mobiliers, décoration -). Il a accepté de financer et d'engager ces travaux, pour améliorer la qualité de vie des adolescents et l'accueil des familles (droit de visite). J'assure le suivi des travaux en lien avec un architecte et j'ai le souci d'informer la congrégation de l'évolution et des problèmes rencontrés dans la mise en œuvre.

Pour l'avenir, il m'importe que la fonction de direction soit reconnue par l'association, comme nécessairement limitée. Le projet associatif et un ordre de mission écrits et reçus du président sont les deux outils qui fondent la légitimité de la directrice. Les orientations générales, les choix stratégiques et les actions retenues par la directrice au quotidien seront d'autant mieux compris et acceptés, qu'ils s'adosseront à une volonté politique et une éthique connus de tous les acteurs. Le lien président et directeur nécessite d'être clarifié pour faciliter l'articulation du pôle technique et politique.

J. M. MIRAMON nous rappelle que « *la délégation parce qu'elle relève du droit et de la loi, n'est pas nécessairement une relation de confiance, mais avant tout une structure juridique qui détermine les pouvoirs confiés (pleins et entiers) et les limites dans lesquelles ils peuvent s'exercer*<sup>63</sup>. En cela, la fonction de direction est une fonction politique. Il ne s'agit en aucun cas d'un pouvoir absolu, car du fait même de la délégation, il y a une obligation

---

<sup>63</sup> MIRAMON J.M., op. cit.

pour celui ou celle qui occupe la fonction de direction de rendre compte à l'association qui l'emploi et dont il / elle demeure salarié.

J. M. MIRAMON ajoute que « *si la délégation ne structurait pas clairement les attributions confiées au directeur, alors il n'y aurait pas de véritable métier, mais plutôt un statut d'exécuteur des œuvres d'une association, l'absence de clarification risquant de mettre en cause l'autorité de la direction* »<sup>64</sup>.

A partir de ce préalable posé, l'on peut tenter de lister quelles sont les responsabilités de la fonction de direction :

- encadrement hiérarchique (style de management) et pédagogique (animation d'équipe et conduite de projet),
- gestion financière et des ressources humaines,
- entre la gestion et le projet, la dimension stratégique requiert des compétences d'analyse, techniques et surtout la capacité à décider.

Cette dernière étant ce qui marque la spécificité de la fonction de direction, ainsi que la faculté de préserver une vision globale de l'organisation, pour assurer un rôle de régulation entre les acteurs et une capacité de négociation.

Au regard d'un contexte et de situations internes / externes de plus en plus complexe, la fonction de direction doit être une position dynamique, où le savoir-être s'articule avec le savoir-faire technique. J'essaierai de retranscrire à travers ce projet cette dialectique permanente.

Cette fonction a énormément évolué ; au-delà d'assurer la gestion courante de l'établissement ou d'un service, le métier de directeur se doit également, à mon sens, de rester attentif à l'évolution des politiques sociales ainsi qu'aux besoins de son secteur d'intervention. Il se doit de mobiliser les moyens de sa structure dans la recherche de la meilleure réponse possible, parfois en explorant des possibilités nouvelles : c'est le cas de ce projet en émergence dans la MECS (viser une meilleure coopération avec les parents basée sur l'accompagnement de la fonction parentale) qui devrait aboutir à élaborer en interne des réponses nouvelles. Cela tient d'une attitude prospective qui consiste selon les termes de Hugues DE JOUVENEL dans la revue « *Futuribles* », en « *la faculté de se préparer à agir face à l'incertitude et aux potentialités de l'avenir. C'est à dire à opérer des choix stratégiques en terme de futurs possibles, en identifiant les facteurs de changement possibles et leurs inter-relations, ainsi qu'en intégrant les dimensions de temps, de rupture et de veille permanente permettant d'ajuster l'action* »<sup>65</sup>.

---

<sup>64</sup> MIRAMON J. M., op. cit., p.109

<sup>65</sup> DE JOUVENEL H., « *La démarche prospective, un bref guide méthodologique* », *Futuribles*, novembre 1999, p.47 à 68

« *Le directeur d'établissement exerce la responsabilité et la délégation de pouvoir dans la prise en compte de l'objet social et du projet de l'association* »<sup>66</sup>.

Si l'association détermine le cadre politique et institutionnel (valeurs, culture, orientations générales) qui légitime l'établissement, je me dois également de prendre en compte les contraintes et les paramètres liés, pour ce qui est de la MECS, à l'habilitation justice et la convention avec le conseil général autorisant la structure à fonctionner.

En ce sens, je m'attache à articuler les différents niveaux - association / établissement / environnement -. Ces contingences internes / externes et le sens de l'intervention sociale de la MECS, implique que l'établissement soit considéré comme un système ouvert et complexe, soumis à des influences multiples auxquelles il me faudra parfois résister.

L'exemple des commissions préparant le schéma départemental illustre cette position nouvelle de la fonction de direction – interface entre l'interne et l'externe. J'ai souhaité travailler, en conseil de direction, en amont, sur un diagnostic interne et sur les évolutions ou prolongements que nous pourrions envisager. Ils se déclinent à partir du potentiel interne et des éventuelles sollicitations du Conseil Général, tout en clarifiant les limites institutionnelles.

Ces commissions sont pour l'établissement, l'occasion de découvrir ou mieux connaître les partenaires locaux, et réciproquement. Au carrefour des diverses politiques d'insertion sociale et professionnelle, et au cœur d'une diversité de dispositifs pour les jeunes de 16 à 25 ans relatifs à l'emploi PAIO, TRACE (Trajet d'Accès à l'Emploi), la prévention de la délinquance CCPD (Conseil Communal de Prévention de la Délinquance), le logement FSL (Fond Social Logement), FJT (Foyer de Jeunes Travailleurs), CHRS, l'accès aux soins CMU (Couverture Maladie Universelle), PMI – santé scolaire – CHAA (Centre d'Hygiène Alimentaire et d'Alcoologie, d'éducation, la MECS a besoin de connaître les réponses complémentaires existantes, sur un même territoire, d'assurer avec d'autres dans de bonnes conditions le retour éventuel des enfants au domicile parental, et l'accompagnement des parents en facilitant leur accès aux dispositifs de droits communs.

Actuellement, je pense que l'ouverture de la MECS a contribué à développer des partenariats satisfaisants notamment dans le domaine de l'enseignement, la formation, l'emploi, la culture, le logement des jeunes... d'autres restent à peaufiner comme les services de police, la santé scolaire, la pédopsychiatrie... Il m'appartient de veiller au développement de ces partenariats, en représentant la MECS dans les diverses instances locales et départementales (ce qui suppose une répartition entre les cadres au regard de leurs diversités).

---

<sup>66</sup> LEFEVRE P., *Guide de la fonction directeur d'établissement social et médico-social*, Edition Dunod, 1999, p.200

L'avenir de la MECS est à construire et ma stratégie s'élabore à partir des évolutions du contexte qui se situe aujourd'hui à trois niveaux, à savoir :

- la participation de la MECS aux commissions préparant l'élaboration du schéma départemental,
- le passage à une gestion associative,
- la réactualisation du projet d'établissement sur lequel je reviendrai plus tard.

Je propose d'énoncer quelques axes concrets de travail déjà programmés pour inscrire davantage la MECS dans une mission de prévention auprès des familles et dans le dispositif territorial d'aide à la parentalité.

M'appuyant sur l'image positive de la MECS sur le plan départemental et son expérience concrète dans la prise en compte globale des familles dans l'établissement, il est nécessaire que cette spécificité puisse être reconnue, ainsi que la réflexion collective engagée dans l'établissement, sur les alternatives au placement et le respect des droits des usagers.

Pour cela, deux rencontres avec les services de l'ASE, et le responsable du pôle enfance-famille, sont programmées en mars 2002 et octobre 2002. Une troisième verra le service PMI et l'AEMO Administrative rejoindre le groupe de travail en juin 2003. Ces réunions ont pour objectifs :

- faire le bilan des situations familiales des enfants placés à la MECS,
- faire le point sur les causes de placement évoquées lors de la demande d'admission,
- répertorier les différents statuts des jeunes accueillis et les services à l'origine de l'évaluation en amont du placement,
- préciser la situation des parents pour lesquels un soutien serait nécessaire, en parallèle, avec le placement de l'enfant,
- repérer les situations où le placement se révèle être un échec pour l'enfant et sa famille,
- mettre en évidence les initiatives internes (médiations, temps de parole) et les sollicitations des services ASE auxquelles la MECS a répondu (droit de visite parents / enfants),
- faire état de l'évaluation faite des situations des jeunes sortis de la MECS pour un retour en famille, et pour lesquelles une intervention au-delà de l'hébergement, garantirait la continuité et la cohérence du suivi auprès de la famille.

Ces rencontres ont, hormis le fait de rendre lisible la nature du travail de la MECS, l'objectif de mettre en évidence les enjeux humains, financiers et sociaux. J'entends par-là, la question de la formation des personnels, le nécessaire aménagement de locaux pour un accueil de qualité, la cohérence et la proximité des suivis avec les familles. Je ferai des

propositions concrètes sur le plan financier, organisationnel ultérieurement. Ces rencontres avec les services départementaux, visent à mettre en évidence la pertinence d'une mission de prévention en articulation avec la mission curative de l'établissement.

J'envisage également une rencontre avec les magistrats et juges pour enfants. Elle n'aura lieu qu'au premier trimestre 2003 ; deux d'entre eux prenant leur fonction en septembre 2002.

Je souhaiterais à travers ses réunions faire état de nos travaux en interne sur la question de l'alternative au placement, et d'une nécessaire évaluation pluridisciplinaire des situations, en amont des décisions du magistrat ; il s'agirait d'éviter les décalages importants entre la situation présentée dans le rapport du service demandeur et la situation évoquée lors de la visite d'admission dans la MECS.

Un exemple pour illustrer : lors d'une procédure d'admission, l'entretien portait sur le travail à engager avec un jeune accueilli avec ses parents et le service d'AEMO Judiciaire à partir d'un rapport qui le situait comme victime d'attouchements sexuels. La MECS confirme son accueil, pose les orientations de travail dans cette rencontre et la date de son arrivée. Les parents et le jeune acceptent la mesure ordonnée par le juge. Juste avant de se quitter, le travailleur social souligne qu'il avait oublié une information. Ce garçon était suivi au pénal pour une agression sexuelle sur une petite fille. Le manque de rigueur et d'évaluation collective engendre des hypothèses de travail faussées dès l'accueil, et génère des échecs.

L'offre de services en matière de soutien à la fonction parentale que pourrait développer la MECS, passe d'abord par une reconnaissance et une légitimité institutionnelle de la part de l'autorité de contrôle des services du Conseil Général, puis par le secteur judiciaire et associatif contribuant aux missions de protection de l'enfance.

La circulaire interministérielle du 9 mars 1999, relative à la mise en place de REAAP (Réseaux d'Ecoute, d'Appui et d'Accompagnement des Parents), invite les acteurs locaux à se saisir de cette opportunité et à initier des projets.

Sur le département, une association locale travaille à mettre en lien les enseignants et les parents dont les enfants sont en difficultés relationnelles voire en échec dans l'enceinte de l'établissement scolaire. Il me paraît essentiel de rencontrer ce service dans le cadre d'une réunion avec les équipes éducatives de l'établissement, dont l'une des priorités est de tout mettre en œuvre pour que les jeunes de la MECS préservent leur place dans le système scolaire. Ce qui se révèle être, parfois, un véritable défi.

Je pense aussi à cette association « *Au fil de l'eau* », structure qui s'appuie sur le concept de « *La maison verte* » à partir d'une approche psychanalytique. Son objectif est de travailler sur la relation mère-enfant, au cours de la petite enfance, à partir d'échanges, de

temps passé ensemble (une à deux heures par semaine). Deux principes sont à l'origine de cette démarche : l'accueil gratuit et l'anonymat.

Enfin, dans une autre association, « *Le troisième pôle* » sur l'initiative d'un CHRS reçoit les adolescents en situation de crise et propose aux parents des temps de rencontres.

Il me semble important de montrer l'intérêt de ces initiatives locales et d'encourager les professionnels de la MECS à s'investir dans ce type d'associations qui s'articulent et se complètent.

Le but pour l'établissement est d'intégrer l'équipe de professionnels sur le plan local. L'échange de pratiques contribue à rendre lisible le potentiel interne. Le partage d'expérience et la coopération des équipes sur des projets extérieurs les valorisent.

Si le projet d'établissement vise à permettre d'apporter des réponses diversifiées aux multiples situations singulières que rencontre l'établissement, il m'appartient de définir précisément ces nouvelles prestations et de situer les limites de l'intervention de la MECS.

Il me semble que les situations familiales à prendre en compte doivent avoir fait l'objet d'une évaluation pluridisciplinaire, dans laquelle devra ressortir le bénéfice que peut tirer l'enfant de cette forme globale d'accompagnement de la famille.

Il n'est pas question de suppléance, mais bien d'accompagner les parents dans leurs rôles respectifs et de les conforter dans leur positionnement adulte vis à vis de leurs enfants, à partir de leurs responsabilités parentales. Les travaux engagés dans la MECS autour de la réactualisation du projet d'établissement devront permettre de décliner quelques indications quant aux limites à poser pour garantir :

- l'adéquation des réponses aux besoins des familles,
- le respect des familles dans l'évaluation des situations et les protocoles mis en place en amont de l'intervention des professionnels de la MECS,
- la cohérence institutionnelle à partir d'une diversité d'interventions, au bénéfice des enfants et leur famille.

### **III.1.3 Contribuer à inscrire la mission de prévention de la MECS au niveau des orientations départementales, à partir d'une nouvelle place pour les parents d'enfants placés**

En déplaçant l'action sociale dans une dimension politique, les jeux et les pouvoirs se trouvent quelque peu modifiés, entre les différents acteurs / élus / usagers / citoyens et les partenaires sociaux.

Les caractéristiques de l'action sociale territoriale peuvent se traduire par trois termes – globalité, proximité, transversalité – et visent à articuler trois dimensions – curative,

préventive et promotionnelle – pour mieux prendre en compte la diversité et la massification des situations.

Quelques principes sont à l'origine de cette politique d'action sociale territorialisée dans laquelle l'aide sociale se trouve imbriquée. Il m'apparaît important de citer ceux qui aujourd'hui me servent d'appui, pour réaffirmer la nécessaire intégration de la MECS sur le plan local, et resituer une des responsabilités de la fonction de direction, à savoir le développement d'un réel partenariat, lié aux missions de la MECS :

- « *articuler les politiques publiques* »<sup>67</sup>, sociales, de l'emploi, formation professionnelle, de l'école, du logement, de la prévention, « *ce qui nécessite un décloisonnement, et une globalisation du concept d'insertion au cœur de l'action sociale, dont la finalité est la restructuration du lien social* »,
- « *ordonner et expérimenter l'animation inter-institutionnelle pour sortir des clivages et légitimités acquises, sources de pratiques et de collaborations nouvelles* »<sup>68</sup>, entre secteur public et secteur associatif, entre acteurs spécialisés et opérateurs de droits communs,
- « *croiser les questions, les réflexions relatives à des missions spécifiques d'action sociale* »<sup>69</sup> (protection de l'enfance, insertion des personnes handicapées, difficultés des adultes et difficultés sociales) pour éviter le repli institutionnel et favoriser l'interaction avec d'autres institutions et mesures sur le terrain.

Le schéma départemental représente l'outil indispensable de communication inter-institutionnel et partenarial, de coordination et d'observation sociale. Il définit des priorités d'action sociale et médico-sociale sur le département, recompose l'offre de service sur chaque UTAS et veille à la complémentarité des réponses.

La fonction de direction est une fonction de régulation. La notion de dispositif d'action sociale s'inscrit dans les effets de la décentralisation et de la recomposition du paysage social dans les départements, les villes, les bassins d'emplois...

A l'initiative du conseil général, qui assure la responsabilité de l'élaboration du schéma départemental, la MECS participe aux cinq commissions mises en place en mai 2002. J'ai fait le choix de solliciter les deux chefs de service pour participer chacun à un groupe de travail. En septembre 2002, la cinquième commission, dont la thématique est souffrance psychique – maladie mentale ouvrira les débats. Je demande à la psychologue institutionnelle de participer à ces travaux, au regard de son positionnement et de son rôle

---

<sup>67</sup> HARDY J.P., *Guide de l'action sociale contre les exclusions*, Edition Dunod, 1999, p.154 à 157

<sup>68</sup> Ibid

<sup>69</sup> Ibid

dans l'établissement, à savoir développer et entretenir les liens, la coordination avec les différents services de pédopsychiatrie, CMP, hôpitaux de jour.

Mon objectif en interne est également de situer la fonction et le rôle de la psychologue en interaction avec l'extérieur, alors que je remarque une tendance à rester dans une position de repli.

Cette opportunité que représente l'élaboration d'un premier schéma sur ce département marque la reconnaissance et la volonté des responsables de la délégation sociale, de concertation, d'échanges avec les multiples acteurs institutionnels et associatifs. Il est essentiel que divers acteurs sociaux répondent à cette initiative pour être collectivement force de proposition et porteurs des orientations du futur schéma. J'ai donc choisi d'associer les membres du *conseil de direction* à ces travaux. Cette instance en interne constitue un espace privilégié des cadres hiérarchiques et techniques, identifié par tous les acteurs internes. Elle traite prioritairement des questions relatives à l'ensemble de l'établissement. Il m'appartient d'animer et de préparer l'ordre du jour de ces réunions qui me permettent la prise de recul nécessaire avec le quotidien de l'institution, l'apport de réflexions, d'échanges avec les cadres, sur les orientations générales du projet, sur les fonctionnements / dysfonctionnements institutionnels, sur la hiérarchisation des priorités. Cet espace contribue à faciliter la prise de décision qui me revient, dans le cadre de mes responsabilités et de ma délégation. Je m'efforce d'avoir une vision globale de l'institution, au-delà des multiples sollicitations, projections des acteurs internes, dues aux représentations symboliques de chacun de la fonction de direction, qui comporte une dimension symbolique (fonction de représentation, médiateur, de garant d'une relative sécurité, d'un équilibre institutionnel).

### **III.2 Situer et intégrer la nécessaire prise en compte des compétences parentales pour engager des pratiques de co-éducation dans la MECS**

Si les mutations sociales ont conduit l'Etat à affirmer sa responsabilité dans la protection de l'autorité parentale qui n'est pas exclusivement privée, les associations investies d'une mission de service public doivent, au-delà de l'aspect gestionnaire, fonder leur légitimité sur des principes fondamentaux en direction des publics concernés (enfants et parents) et des professionnels :

- d'éthiques et de déontologie : viser la promotion des personnes et la production de valeurs partagées qui irriguent les pratiques professionnelles,
- de partenariat cohérent et respectueux des personnes : faire reconnaître la notion de responsabilité partagée de tous les acteurs internes / externes,

- d'évaluation et de validation : être en capacité de préciser l'offre de service spécifique de l'établissement (le service déclaré) et mettre en place les outils et méthodes d'évaluation visant à vérifier la qualité et mesurer les écarts entre le service attendu et le service rendu,
- de management : faire vivre un projet d'établissement cohérent et évolutif à partir d'une organisation reconnue comme un système complexe et ouvert sur son environnement.

### **III.2.1 Redéfinir le métier de l'internat**

Il me faut repartir de ce qui a amené le questionnement sur l'avenir de cet internat éducatif et donc aujourd'hui de sa redéfinition.

D'abord, ce sont les multiples appels au changement venant de l'extérieur, qui concernent aussi bien les difficultés accrues des personnes accueillies, l'évolution des attentes des prescripteurs que les exigences du droit du travail.

Puis, en interne, c'est à partir de la réflexion collective menée depuis 1996 dans l'établissement, dans le cadre de formation intra-muros (trois fois deux jours dans l'année avec l'ensemble des personnels) qui a abouti à cette nécessité de redéfinir le métier de cet internat. Ces réunions de travail, conçues et élaborées par l'équipe de direction et animées par un intervenant extérieur, ont contribué à enrichir les compétences internes et à produire une maturité institutionnelle. L'on peut dire que cette mise au travail de l'institution a permis des réflexions tant sur le plan juridique (droits des parents, respect autorité parentale, secret professionnel...) que sur le plan éthique (intervention au domicile, respect de l'intimité...), clinique (ré-interrogation des options théoriques retenues dans le projet d'établissement à savoir l'approche psychanalytique) que sociologique (notions de placement, de séparation...).

Dans l'année 1999, nous parlions en équipe de direction d'internat modulé, je fais le constat que cette modalité n'est pas opérationnelle à ce jour. Je pense aujourd'hui qu'une question de fond n'avait pas été abordée : celle de la parentalité et de la perspective de réintroduire le lien parents-enfants dans la vie, l'intervention institutionnelle à partir des compétences des parents.

Il ne suffit pas pour une équipe de direction, qui souhaite innover ou mettre en place des outils nouveaux, de les présenter, voire de proposer un projet « ficelé » aux acteurs internes... qui le mettraient en œuvre... l'efficacité serait très provisoire....

La fonction de direction est essentielle parce qu'elle donne et rappelle le sens de l'action au quotidien, permet de garder le cap dans des situations complexes, confuses, conflictuelles... des situations où les résistances se font sentir.

La question du travail avec les parents, à partir de leurs compétences, est un enjeu qui touche aux pratiques professionnelles et aux dispositifs institutionnels. Pour ces deux raisons, il ne suffit pas de changer les modalités d'accueil, de déclarer devenir un internat modulable, il est essentiel de repartir avec l'ensemble de l'équipe, du métier de l'établissement tel qu'il s'exerçait à l'origine pour envisager son éventuelle actualisation.

Dans le passé, le métier des MECS a consisté à élever des enfants à la place des parents, à se substituer à des parents perçus comme défailants, incompetents et immoraux « *dans le mot substitution, il y a l'idée du remplacement du même par le même... de pallier une absence* »<sup>70</sup>.

Progressivement, l'expression suppléance familiale parait mieux adaptée pour marquer l'évolution des pratiques, les différents contextes d'éducation extra-familiale et la réhabilitation progressive des parents, sachant qu'aujourd'hui, la quasi-totalité des enfants entretiennent des relations avec leurs parents. P. DURNING nous propose une définition de la suppléance « *professionnels intervenant auprès des parents pour pallier leurs défaillances et assumant de façon temporaire l'essentiel des activités familiales d'éducation, en internat, ou en service de placement familial ou dans des structures intermédiaires et alternatives au placement* »<sup>71</sup>.

Cette première évolution a conduit à une première redéfinition du métier des MECS.

Depuis les années 1970, et effectivement dans les faits depuis 1980, les professionnels parient sur les compétences mobilisables des parents et ont initié des expériences qui se situent du côté de la co-éducation (le SAPMN (Service d'Adaptation Progressive en Milieu Naturel) développé dans le Gard est l'un de ces services innovant). Ce qui caractérise ce type de fonctionnement, ce sont, à la fois, l'option de la souplesse institutionnelle, l'adaptabilité maximale aux besoins des personnes et la conviction que dans nombre de situations, il est possible d'accompagner les parents dans une démarche de construction de leur « devenir parent ».

Ces pratiques innovantes peuvent amener à ce que l'enfant confié demeure au domicile parental et ne vienne que sur des temps précis dans l'établissement. Aujourd'hui, avec l'affirmation des droits des parents, les multiples départements qui ont développé ces nouvelles pratiques, basées sur l'alternative à l'hébergement, on assiste à une réelle métamorphose des MECS et donc à une troisième phase de définition des MECS : après s'être centrée sur l'organisation d'une suppléance, partielle, évolutive et provisoire, les MECS s'orientent vers l'accompagnement, le soutien à l'exercice des fonctions parentales.

---

<sup>70</sup> FABLET D., BLANCHARD C., Pratiques d'intervention dans les institutions sociales et éducatives, Edition l'Harmattan, 2000

<sup>71</sup> DURNING P., *Education familiale : acteurs, processus et enjeux*, Edition PUF, 1999, 2<sup>e</sup> édition

La MECS que je dirige, chemine vers cette perspective ; il s'agira de proposer une palette de service aux personnes – enfants et parents – à partir de la singularité des situations familiales.

Nous sortons alors de la logique de l'internat traditionnel dans la mesure où l'hébergement devient une des variables de la prise en charge modulable pour devenir réellement une prise en charge individualisée.

L'avenir de cette MECS est dans la réaffirmation qu'il faut donner aux parents les moyens de remplir leur rôle activement, mais aussi aux jeunes de vérifier leur place dans le système familial. Assurer les jeunes d'une protection et accompagner les parents dans leurs responsabilités et fonctions parentales, impliquent pour cette MECS de décliner trois logiques : une première d'ordre supplétif, une logique en développement – celle de l'étayage des fonctions parentales – et une troisième résiduelle d'ordre substitutif (orphelins ou parents déchus de l'autorité parentale). Trois termes peuvent caractériser ces trois logiques : proximité – permanence – alternance.

Cette nouvelle orientation, qui prend appui sur une nouvelle manière de concevoir la place des parents dans l'éducation de leur enfant placé, m'a donc conduit à engager la réactualisation du projet d'établissement : mon objectif est de prendre le temps, pour qu'un réel travail s'engage collectivement sur les représentations et sur le dispositif interne.

### **III.2.2 Actualiser et réajuster le projet d'établissement**

Le projet institutionnel – appelé projet éducatif – qui actuellement fait référence pour tous les acteurs externes / internes date de 1989 (arrivée du directeur laïc), pour ce qui est de sa structuration, à laquelle progressivement ont été apportées et rajoutées des modifications d'écriture ou des outils (contrat, projet, conseil d'établissement) – lors des journées de formation interne de 1999, puis de l'année 2000, est apparue la nécessité de revisiter ce projet : en effet des écarts significatifs ont été mis à jour, entre le service déclaré et le service rendu. Un questionnement sur le service attendu, par les autorités de contrôle et de tarification et les familles a permis de mettre à jour que les pratiques avaient évolué en interne (multiplication des entretiens avec les parents, souci d'accompagner les temps du jeune dans sa famille), et qu'elles n'apparaissaient pas dans le projet éducatif.

Enfin, un constat était partagé collectivement ; les changements majeurs intervenus depuis dix ans en interne (habilitation justice, création d'un service adolescents, organe déconcentré, ouverture 365 jours par an, négociation et mise en place de l'ARTT, et début 2000, le changement de direction) nécessitaient de travailler sur le projet d'établissement. Ces bouleversements ont au fil du temps complexifié l'organisation interne et laissé apparaître quelques points faibles sur lesquels la nouvelle direction était attendue.

- l'articulation et la mise en synergie des divers pôles d'activités : en effet, l'ouverture 365 jours et la négociation ARTT ont pour le pôle éducatif véritablement changé le rythme de travail des équipes éducatives. Paradoxalement, les pôles administratifs, services généraux et les psychologues n'ont pas été touchés et continuent à travailler principalement sur les périodes d'activité scolaire. D'où un sentiment d'isolement de la part du pôle éducatif,
- le niveau de « saturation » et les dysfonctionnements, repérés au niveau du système de communication et d'information interne / externe, conséquence de l'ouverture de l'établissement sur une multiplicité de partenaires et de la réelle dynamique interne engagée depuis plusieurs années qui nécessiteraient de penser le système de communication autrement.

Ces deux points effectivement touchent à deux domaines essentiels constitutifs de la qualité. Le risque serait à terme une démobilité des personnes générée par l'organisation elle-même et une incapacité à faire évoluer le fonctionnement de la MECS.

En accord avec l'organisme gestionnaire, je décide d'engager l'élaboration d'un nouveau projet institutionnel ; le travail est programmé sur deux ans – d'octobre 2001 à septembre 2003 – échéance à laquelle les membres du conseil d'administration pourront le valider en présence des salariés et des familles, comme outil de référence et de communication. *« Le projet institutionnel est fédérateur et constitutif de l'identité et de la culture de l'établissement. Il permet de sortir des logiques croisées et initie une ouverture des services et des professionnalismes dans l'établissement. Il permet une mutualisation des compétences et l'accroissement de l'efficacité collective et individuelle »*<sup>72</sup>.

Les autorités de contrôle ont été informées de la démarche dès le mois de juin 2001 et j'ai le souci de transmettre l'avancement de la réflexion. Mon objectif est de prendre du temps avec l'ensemble des acteurs internes, pour que cette démarche soit investie par le maximum d'entre eux et contribue à préserver le climat social de la MECS. Cependant, il était important que la congrégation, organisme gestionnaire, porte avec la directrice, cette démarche et les changements qu'elle induira, pour atténuer les craintes et les résistances.

Les principes que nous avons retenus en équipe de direction sont les suivants :

- participation de l'ensemble des personnels,
- négociation avec les représentants du personnel pour l'inscription de ce travail au plan de formation (budget 2002 et 2003),
- recours à un intervenant extérieur et référence à la méthodologie de J.R. LOUBAT<sup>73</sup>,

---

<sup>72</sup> LEFEVRE P., op. cit.

<sup>73</sup> LOUBAT J.R., psycho-sociologue et consultant au niveau des établissements sociaux et médico-sociaux

- préparation – animation de groupe – équipe de direction + intervenants + psychologues,
- écriture et validation commune à chaque étape de la démarche.

Le déroulement de ce travail est défini suivant un calendrier précis, le contenu de chaque séance étant repérable par tous.

**CONCERTATION**  
Zone du politique

Octobre  
2001

- Présentation de la démarche et du contexte dans lequel elle va se dérouler
- Le projet de fédération et le passage à une gestion associative exposé par la responsable de la congrégation
- Retour sur l'histoire de la vie de St Vincent de Paul, par une religieuse – professeur d'histoire
- Etapes significatives marquant l'évolution de l'orphelinat, vers l'établissement à caractère social, suite à la commande publique (par un chef de service)

Février  
2002

- Survol des textes législatifs relatifs à la protection de l'enfant + arrêt sur la loi de rénovation sociale (place des familles) par un chef de service
- Définition du service attendu (groupe de travail)
- Redéfinition du métier
- Travail sur les valeurs de références qui sous-tendent l'action au quotidien

**ELABORATION**  
Zone de la stratégie

Octobre  
2002

- Caractéristique de la population et des situations familiales (besoins – demandes)
- Classification des objectifs : protection, éducation, intégration, accompagnement et soutien à la fonction parentale = levier pour l'insertion et la promotion de la famille (service déclaré)
- Questionnement sur les options théoriques retenues dans le projet précédent (apport des travaux de P. FUSTIER + D. HOUZEL les enjeux de la parentalité) (voir annexe 5)

- Mars  
2003
- Définition du service rendu vis à vis de l'enfant, de sa famille : guidance éducative, médiation familiale, accompagnement social (démarches, inscription réseaux / proximité), temps partagé (repas, budget, loisirs)
  - Quels moyens : humains, organisationnel, le cadre de vie, méthodologie professionnelle, l'organisation
  - L'articulation des divers pôles techniques
- Mai  
2003
- Présentation du conseil d'administration et du projet associatif (aux autorités de contrôle, salariés, familles)
- Septembre  
2003
- Rédaction finale du projet – relecture collective pour validation du conseil d'administration et du responsable du pôle enfance-famille du conseil général
- Octobre  
2003
- Création d'un groupe de travail pluridisciplinaire sur l'actualisation du règlement de fonctionnement et l'élaboration du contrat de séjour (directrice + psychologue institutionnelle)
  - Création d'une commission de travail animée par les chefs de service sur la question de l'évaluation interne. Quels outils ? Compte-rendu prévu en février 2004

Il m'apparaît que la dynamique engagée correspond à une réelle attente des professionnels. La richesse des débats laisse apparaître certaines résistances mais aussi de réelles perspectives pour l'avenir. Quelques orientations semblent déjà acquises, à savoir engager un travail plus professionnel dans l'accompagnement des parents. Des pistes ont été évoquées ; notamment s'appuyer sur des approches systémiques en complémentarité de l'approche psychanalytique.

### **III.2.3 Repenser le dispositif interne (la structure organisationnelle)**

Une de mes préoccupations dans ma stratégie de direction est de veiller à ce que le projet institutionnel ne se cantonne pas à des déclarations d'intention basées sur des principes éthiques, humanistes essentiels, n'intégrant que partiellement les principes méthodologiques... Il s'agit de passer d'une logique de conviction à une logique d'action.

Mon action au quotidien est guidée par le souci d'impulser un processus de changement qui concerne à la fois les personnes (dans leur statut, fonction et rôle), les structures (organisation du travail, management), et les techniques / méthodes professionnelles. Ces trois pôles du dispositif interne étant nécessairement en étroite interaction.

Toutefois, je serai vigilante à prendre en compte la culture institutionnelle tout en inscrivant mon action, mes orientations dans l'avenir de cet établissement, aptes à proposer des réponses multiples en adéquation avec les besoins de la population concernée (jeunes et familles). Il s'agit de ma fonction de permettre une réelle transition qui bousculera les représentations et conduira à modifier les comportements et les habitudes qui peuvent parfois se révéler être un véritable frein à la nécessaire adaptation de l'organisation.

Il s'agit de passer d'une logique d'établissement à une logique de services, et d'articuler la dimension institutionnelle (culture, lien symbolique... valeurs...) avec le concept d'établissement (stabilité, passivité, fermeture), et celui de l'organisation (système ouvert, complexe), régie par des objectifs, des processus et de la gestion (diversité, cohérence, concurrence, professionnalisation, coopération).

Cette transition nécessaire, pour garantir à terme le positionnement de la MECS sur le plan départemental, et la mise en place de réponses adaptées en interne aux besoins de la population, nécessitera que les choix stratégiques soient validés par l'association.

M'appuyant également sur l'équipe de cadres hiérarchiques et techniques pour accompagner cette conduite de changement, il s'agira de partager et de repérer, au cours de la mise en œuvre concrète, les résistances, l'évolution des jeux de pouvoir, et les ouvertures, appuis possibles pour réajuster, réorienter les travaux collectifs.

Ce « tournant » de l'histoire, s'appuyant sur un diagnostic interne et environnemental doit me permettre de réaffirmer le lien entre un passé et un avenir à construire ensemble, à partir des valeurs, savoir-faire et savoirs reconnus, patrimoine de l'institution, en cela, il ne peut être une dénégation du passé.

En conséquence, le nouveau projet devra créer de l'adhésion, de la responsabilité individuelle et collective pour repérer et rendre lisible à l'extérieur une nouvelle culture de l'équipe professionnelle de la MECS. La philosophie d'action s'appuiera sur, le respect de l'histoire, la participation, l'information, la communication et la négociation.

La mise en œuvre concrète passera par la rénovation du dispositif interne, et l'accentuation du processus de décentralisation partiellement engagé.

Le travail commencé en octobre 2001, sur l'élaboration collective du projet d'établissement, devrait permettre de :

- clarifier le positionnement de la MECS sur le plan départemental,
- préciser sa réelle utilité sociale à partir de la redéfinition du métier de l'internat de type traditionnel,

- décliner l'offre de services que la MECS propose en adéquation avec les besoins des personnes,
- expliciter la méthodologie professionnelle retenue, à partir des options théoriques et concepts auxquels la MECS se réfère, et énoncer les outils, techniques, et procédures mises en place,
- réaffirmer la nécessité d'engager une réflexion sur la démarche qualité...

D'après la programmation des travaux, en mars 2003, devrait s'ouvrir la réflexion sur l'organisation qui doit favoriser l'atteinte des priorités, optimiser les savoir-faire et les savoir-être de chacun, permettre l'inter-professionnalité, interdisciplinarité au service du projet.

J.M. MIRAMON nous rappelle « *qu'au sens de - réalité sociale -, l'organisation est un concept psychosociologique qui a fait l'objet de multiples approches* »<sup>74</sup>. Les travaux de MINTZBERG apportent deux idées essentielles à l'analyse de l'organisation : « *la structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme totale des moyens déployés pour diviser le travail entre tâches distinctes, et pour ensuite assumer la coordination nécessaire entre ces tâches* »<sup>75</sup>. Plus tard, il ajoutera « *que les structures formelles et informelles sont mêlées au point d'être indissociables* » pour décrire « l'organisation vivante » qu'est l'entreprise.

Selon CROZIER et FRIEDBERG, l'organisation peut être considérée comme un ensemble de rôles. Si chaque individu a bien sûr une fonction formelle, celle-ci ne le détermine pas entièrement. Il est en effet acteur, et dispose d'une « marge de manœuvre ». Cette marge d'autonomie est toutefois relative, puisque limitée non seulement par le cadre institutionnel (contrat de travail, organigramme, fiche de poste) mais aussi par le jeu des autres acteurs de l'organisation. Ces auteurs développent l'idée selon laquelle dans un « *système humain construit d'interactions, la maîtrise par un acteur d'un pouvoir, d'une compétence ou d'une spécialisation entraîne une zone d'incertitude pour le dirigeant dans la mesure où cet acteur n'est pas qu'un simple exécutant, un simple moyen au service des buts de l'organisation. Il poursuit des buts qui lui sont propres et garde ainsi une possibilité de jeux autonomes dans le système* »<sup>76</sup>.

L'enjeu est le risque calculé de l'acteur.

Si le jeu des acteurs institutionnels est bien un ensemble de stratégies qui équilibre un système d'organisation, en cas de conflit, le système se déséquilibre. Le dirigeant est obligé pour trancher de tenir compte des jeux et enjeux du système initial.

<sup>74</sup> MIRAMON J.M., op. cit., p.193

<sup>75</sup> MINTZBERG H., *Structure et dynamique des organisations*, Edition d'organisation, 1992, p 20 à 30

<sup>76</sup> CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective*, Edition du Seuil, Paris, 1977, p.195 à 216

L'approche de R. SAINSAULIEU, basée sur la culture institutionnelle m'est apparue tout à fait intéressante et complémentaire des deux autres citées précédemment et pertinentes au regard de l'histoire de la MECS que je dirige.

Il définit trois modèles :

- « *la culture du retrait ou de soumission* »<sup>77</sup> : l'organisation est bâtie sur des relations purement techniques. Le chef est là pour indiquer la règle et les procédures,
- « *la culture de la fusion ou de l'unanimité* »<sup>78</sup> est marquée par un nombre important de relations formelles / informelles. Cette organisation homogène qui fonctionne au consensus, compense les carences individuelles d'un tel ou tel, pour peu qu'ils aient pu intégrer le groupe. « *Attention, aux déviants, vécus comme menaçants, car les processus d'exclusion vont se mettre en œuvre* »<sup>79</sup>,
- « *la culture de négociations et de débats* »<sup>80</sup> ; à partir du projet d'entreprise, des groupes de travail sont constitués sur des thématiques pour confronter les hypothèses, les idées. Les chefs sont des experts dans les métiers dominants de l'activité, en capacité d'éclairer, de clarifier et d'ordonner la parole collective.

Une grande partie des professionnels de la MECS, se situe dans cette dernière composante même si l'on repère quelques difficultés pour certains à prendre la parole en groupe ; leur écoute active montre un intérêt pour les travaux engagés dans la MECS et se manifeste par une réelle implication dans leur fonction au quotidien.

Certains personnels administratifs et des services généraux exerçant depuis plus de trente ans sont encore imprégnés du style de relations engagées avec les précédentes directions - position charismatique des dirigeants, en prise directe avec ces personnels (horaire de travail – pose des congés) alors que les équipes éducatives étaient encadrées par une religieuse – chef de service (position de tiers) -.

Ces relations duelles, chargées d'affects, ont contribué à générer des dysfonctionnements dont j'ai conscience aujourd'hui, et auxquels je dois tenter de trouver des réponses. L'enjeu est pour moi de préserver une cohérence et un climat social satisfaisant en interne.

Ces dysfonctionnements se traduisent, malgré un travail sur le système formel de l'organisation, engagé depuis 1996 avec l'ensemble des personnels, par de réels enjeux de pouvoirs, et des besoins de reconnaissance tel, vis à vis de la personne qui occupe la

---

<sup>77</sup> SAINSAULIEU R., cité dans MIRAMOM J.M.

<sup>78</sup> Ibid

<sup>79</sup> Ibid

<sup>80</sup> Ibid

direction, que cette question a été mise à jour par certains professionnels et personnels intervenant en binôme sur ces postes (CES (Contrat Emploi Solidarité), temps partiel).

S'il y a une conscience professionnelle indéniable de ses personnels, ils possèdent l'histoire de la MECS, ont été souvent mis en position d'être indispensables pour l'établissement. Le système par l'absence de réflexion sur l'organisation et le mode de management ont généré des situations de conflits qui demandent une régulation. Je relate deux illustrations de ces phénomènes complexes ; la reconnaissance et la position d'encadrement des chefs de service reste à « conquérir » vis à vis de ces personnels, malgré leur positionnement hiérarchique dans l'organisation, leur fiche de poste et leurs responsabilités connues de tous. Je pense qu'au fil du temps leurs compétences devraient asseoir leur autorité.

La transmission d'informations entre le pôle secrétariat et le pôle comptable ne se fait que très difficilement, tellement la lutte de pouvoir est importante pour les deux personnes qui occupent ses postes, piliers de l'administration centralisée de la MECS.

Pour tenter de remédier à ces dysfonctionnements, j'ai imaginé quelques pistes :

- trianguler, les relations fonction de direction – personnels de services généraux et administratifs, en recrutant une personne sur un poste d'intendance / économiste qui serait en position de responsable de l'équipe de services généraux et administratifs (occasion d'engager une réelle dynamique et identité d'équipe),
- mettre en place, une réunion, préparée et animée par les chefs de service où serait présente la psychologue institutionnelle et cette équipe de services administratifs et services généraux. L'objet serait, d'organiser la coordination des différents services,
- décentraliser, certaines tâches des services comptable et administratif, touchant au fonctionnement quotidien et interne à la MECS, pour amener un peu de souplesse sur les différents services et atténuer cette pression qu'expriment les équipes éducatives, par rapport à ce réel pouvoir centralisateur – exercé par ces personnes sur les autres professionnels.

On voit à travers cette illustration l'impact de la culture institutionnelle.

*« Mais la connaissance d'une réalité culturelle n'implique pas la volonté systématique d'en assurer la pérennité. Une culture bâtie sur la sédimentation passive constitue le plus souvent un frein au changement. Elle mérite donc d'être progressivement transformée. L'art consistera à greffer sur la culture existante une culture de l'esprit critique et de l'évaluation »<sup>81</sup>.*

---

<sup>81</sup> DUCALET P., LAFORCADE M., *Penser la qualité dans les institutions sociales*, Edition Seli Arslan, 2000, p.149

L'organisation structurelle, ne peut être une organisation à priori, elle se construit à partir, de la question du sens de l'action au quotidien (pour cette MECS, travail engagé dans le processus d'élaboration collective du projet d'établissement, notamment au travers de la redéfinition du métier de l'internat, et du public auquel elle s'adresse).

Penser l'organisation, pour atteindre les objectifs que la MECS s'est fixée, revient à s'interroger sur le pilotage de l'action collective, sur ma capacité à mobiliser et gérer les ressources humaines dans un cadre donné.

S'engager dans un processus de changement, envisager l'adaptabilité de la MECS en fonction du contexte externe, et d'une nouvelle offre de service (étayage de la fonction parentale), implique pour la directrice de préciser ses choix stratégiques, relatifs à l'organisation structurelle (formelle / informelle) et au style de management des personnes.

Dans le cadre des journées de formation intra-muros, en 1999, a été abordé pour la première fois, avec l'ensemble des personnels les questions liées à l'organisation structurelle, et à la gestion des ressources humaines.

Un consultant extérieur, qualifié dans le domaine de la sociologie des organisations et formateur dans un IRTS, à partir d'un travail sur les représentations et les réalités des personnels, a permis de travailler, sur l'organigramme, la délégation, les instances. Les notions de pouvoir (lié au statut) et d'autorité (lié à la compétence), et de responsabilités individuelles et collectives, ont permis un échange constructif.

Le nouvel organigramme hiérarchique a été promulgué dans l'établissement en juin 2000 : il marquait officiellement, le positionnement hiérarchique des deux chefs de service, resituait la mission éducative et sociale au centre de l'organisation et positionnait le support psychanalytique et logistique sur une ligne transversale, en soutien à la mission première de la MECS (voir annexe 3).

Parallèlement, un tableau des instances, résultat du travail de l'équipe de direction était présenté aux équipes (voir annexe 4).

Les réunions de décisions, de régulation ou techniques y sont répertoriées, et laissent transparaître une accentuation du processus de professionnalisation collective.

Un travail sur l'actualisation des fiches de poste est en cours, dans l'équipe de direction. Cette nécessité est apparue d'autant plus nécessaire, pendant la période où l'ARTT a été négociée avec les représentants des personnels. Il a été demandé à chaque membre du personnel de décrire ses tâches par écrit ; elles ont été reprises récemment, pour être exploitées, certaines fonctions ne correspondent plus à la réalité d'aujourd'hui.

### **III.3 Vers une stratégie de développement des compétences dans l'organisation**

Nous l'avons vu précédemment, lorsque les objectifs changent, l'organisation qui est un des outils de la stratégie doit nécessairement évoluer.

Le choix d'organisation que j'ai retenu facilite le développement de potentialités internes, permet la diversification de l'offre de services en fonction des besoins des jeunes et des familles, et vise à mobiliser les personnels.

La capacité de la directrice, à articuler les différents niveaux de responsabilités du dispositif, à croiser les diverses approches techniques, à véhiculer le sens de l'action au quotidien, détermine le degré de réactivité de l'organisation face aux contingences externes.

Au-delà de la gestion administrative du personnel, je m'appuie sur les compétences individuelles et professionnelles pour favoriser la valorisation des personnes et la mutualisation des savoir-faire, gage d'un service de qualité, auprès des personnes. « *Le personnel constitue la première force d'un établissement, et il peut aussi en représenter la faiblesse* »<sup>82</sup>.

#### **III.3.1 Clarifier et harmoniser les procédures de gestion et de contractualisation**

L'association par le conseil d'administration et par délégation la directrice exercent une responsabilité morale, juridique et technique vis à vis du personnel. Tout salarié a besoin de sécurité, d'une définition claire de son cadre de travail, et de respect au niveau des multiples inter-relations au sein de l'institution (à commencer par l'équipe dirigeante) pour que son comportement et ses motivations aillent dans le sens des objectifs fixés dans le projet institutionnel, et traduisent son investissement dans sa fonction.

Les négociations concernant l'ARTT, engagées avec les représentants du personnel, les mandatés syndicaux et un membre de chaque sphère technique de la MECS, ont révélé la nécessité de clarifier et d'actualiser les outils relatifs à la gestion des ressources humaines, à partir du nouveau projet d'établissement.

Je prévois donc en m'appuyant sur la réglementation du droit du travail actuelle, d'engager une réactualisation des contrats de travail ; certains personnels recrutés il y a trente ans ne sont plus dans leur fonction initiale (exemple : embauché comme chauffeur, celui-ci est aujourd'hui homme d'entretien). Parallèlement, est engagé, un travail sur les fiches de poste en équipe de direction. Trois d'entre elles ont été successivement mises en place – celle des maîtresses de maison en 1995, des chefs de service en 1996 et des éducateurs en 1998. Elles précisent la limite de la mission de chaque personnel, et un référentiel de compétences enrichi en fonction des expériences et formations suivies.

---

<sup>82</sup> LEFEVRE P., op.cit.

Un travail est programmé de septembre 2003 à février 2004, sur le règlement de fonctionnement tel qu'il est présenté dans la loi de rénovation sociale, et défini dans l'article 311-7 du CASF. Par l'obligation qui est faite aux directions d'établissement, de l'élaborer, il clarifie, le statut juridique et l'organisation fonctionnelle de l'établissement (organigramme hiérarchique et fonctionnel) et réaffirme les droits et obligations des usagers, ainsi que la responsabilité des personnels.

Il symbolise la pratique effective de la participation de tous les niveaux de l'organisation (association, direction, personnels, usagers), au regard de la gestion de la vie collective à partir d'un principe de co-responsabilité.

### **III.3.2 Engager une formation interne, centrée sur les changements culturels et les attitudes au regard de la nouvelle orientation du projet d'établissement**

Engager une conduite de changement pour améliorer la coopération entre l'institution et la famille, les professionnels et les parents des enfants placés, implique au regard de l'histoire de cette MECS, de penser la mise au travail sur les représentations que l'institution et les professionnels véhiculent sur les parents des enfants accueillis.

J'envisage dans le cadre des instances existantes, et à partir des réalités de chacun des acteurs internes, de travailler cette question. Je souhaite, que cette réflexion se fasse avec l'ensemble des personnels. Toutefois, je préconise, pour faciliter la parole des équipes de services généraux, d'entamer ce travail, par petits groupes avec mixage des équipes ; chacun des groupes étant animé par la psychologue institutionnelle, une heure par mois, sur les temps d'analyse des pratiques. Il conviendrait de partager, à partir d'exemples concrets de la vie de cette institution (appel téléphonique, droit de visite, réunion des parents, confidences d'un jeune...), les impacts, les ressentis que ces situations d'enfants et de parents réactivent chez chacun des personnels. Cette réflexion permettrait de réguler les émotions, les affects inévitables, nous l'avons déjà vu dans le domaine de la protection de l'enfance, et de réinterroger les attitudes de chacun des participants à partir des notions de parentalité, de responsabilités partagées pour engendrer une approche cohérente des parents dans l'institution.

Au-delà de ce travail de fond à mener de façon régulière, en interne, j'envisage de négocier avec les représentants du personnel un plan pluriannuel de formation programmé sur deux ans (octobre 2002 à octobre 2004).

Ce choix résulte des nouvelles orientations du projet, elle concerne autant la rénovation du dispositif interne que les méthodes retenues... Les axes que je retiens prioritairement, reposent sur les troubles de la parentalité, le soutien à la fonction parentale à partir des

compétences des familles, les techniques de médiation et les formations préparant à l'approche systémique, complémentaire à l'approche psychanalytique.

Au-delà des deux objectifs précédents, de cohérence institutionnelle et d'adéquation des compétences à l'objectif de coopération avec les parents, je compte engager, la réflexion autour de l'évaluation qu'elle soit interne ou externe. Il s'agit, dans un premier temps d'une sensibilisation, pour aboutir à l'élaboration d'une modélisation d'outils internes.

J'envisage de solliciter la fédération Vincentienne pour l'organisation et le financement de cette formation. En effet, l'un de ses objectifs est la mutualisation des moyens, notamment sur les projets de formation, entre les établissements adhérents. A partir du levier que représente la loi de rénovation sociale et au regard de la question de la démarche qualité, cette formation sera aussi l'occasion pour les professionnels de la MECS, de rencontrer les équipes de deux établissements du sud de la France, qui ont engagé un travail sur la notion d'internat modulé à partir du concept de co-éducation.

### **III.3.3 Renforcer et / ou adapter la qualification des acteurs internes**

Sur 20 personnels éducatifs, tous sont qualifiés, excepté trois d'entre-eux. En septembre 2002, une des professionnels, de niveau maîtrise en psychologie, et exerçant depuis quatre années dans l'établissement, entre en formation d'éducatrice spécialisée. Une autre est recrutée dans le cadre d'un contrat d'apprentissage préparant à la formation de monitrice éducatrice, qui prend fin en juin 2003.

Sur les 17 diplômés, les qualifications se décomposent de la manière suivante :

- 4 éducateurs spécialisés,
- 8 moniteurs éducateurs,
- 2 éducateurs techniques,
- 2 éducatrices jeunes enfants,
- 1 conseillère en économie sociale et familiale.

Sept d'entre eux ont effectué leur formation initiale entre les années 1980 et 1985, les autres entre 1995 et 2000.

Intervenir auprès des personnes en grandes difficultés sociales et psychiques (ici les parents des enfants accueillis à la MECS), pour resituer l'enfant dans le système familial, nécessite un personnel qualifié. C. LARUELLE affirme qu' « *il est important de dénoncer une idée reçue selon laquelle le caractère social d'une association lui permettrait d'employer des salariés non qualifiés. Nous devons affirmer le contraire : quand on travaille avec des personnes en difficultés, l'aide et le soutien à leur apporter ne s'improvisent pas (...). On ne*

*peut pas se contenter de bonne volonté et de disponibilité, il faut aussi de la compétence. Le personnel doit donc être qualifié et en nombre suffisant »<sup>83</sup>.*

L'accueil des stagiaires (PJJ et IRTS) et le tutorat concernant l'insertion d'étudiants engagés dans des formations liées au social, lors des remplacements des congés et maladie des salariés, contribue à valoriser les compétences des personnels par la transmission qu'ils font de la culture institutionnelle (lois, valeurs, règles, techniques).

J'envisage, au niveau des personnels administratifs et des services généraux de poser des priorités en matière de formation :

- pour les maîtresses de maison et les hommes d'entretien, l'accent sera mis sur l'hygiène, la sécurité, et l'accueil,
- pour le personnel administratif, secrétariat et comptabilité, l'objectif serait de sortir de logique bureaucratique, pour accompagner ces acteurs à développer une approche plus ouverte et non exclusivement instrumentale de leur fonction.

Ces personnels, de par leur formation et leur rôle dans la MECS, sont en contact avec les usagers (jeunes et parents) – accueil téléphonique, transport, régularisation des formulaires administratifs – l'enjeu à terme est bien la qualité de service, au regard de l'éthique professionnelle (attitudes, confidentialité, discrétion).

Pour tous, il s'agit de s'impliquer dans une logique de co-responsabilité.

Enfin, j'envisage de poursuivre la pratique engagée par le précédent directeur, à savoir la programmation d'un entretien par an avec chacun des salariés pour faire le point sur son positionnement dans l'équipe pluridisciplinaire, ses pratiques professionnelles, et ses perspectives en matière de formation et de trajectoire professionnelle.

J'apporterai, toutefois, deux modifications dans la méthode retenue jusqu'ici, à savoir que l'entretien sera triangulé, ce seront donc les chefs de service qui m'accompagneront dans cette démarche, et une grille d'évaluation portée à la connaissance des salariés en amont de la programmation des rencontres, servira de support à ces entretiens.

L'enjeu de ces orientations, en matière de gestion des ressources humaines se situe principalement à trois niveaux, pour être en cohérence avec l'avenir de cette MECS et ces nouvelles orientations politiques et techniques :

- d'assurer le cadre d'une contractualisation dynamique et d'engagement mutuel,
- de préparer les personnels aux évolutions culturelles et aux mutations des pratiques professionnelles,

---

<sup>83</sup> LARUELLE C., « Hébergement et réadaptation sociale », *La revue du droit sanitaire et social*, Sirey, Dalloz, 1995

- de permettre à chaque salarié de se repérer, de partager ses projets professionnels pour l'avenir.

### **III.3.4 Financement de cette nouvelle orientation du projet**

Nous l'avons vu au cours de ce mémoire, le projet d'étayage à la fonction parentale, ne trouve son sens dans la MECS, qu'à partir du respect et de l'intérêt de l'enfant accueilli (s'inscrire dans une généalogie, comprendre sa place singulière dans un système familial, travailler le lien familial).

Individualiser l'accompagnement social des personnes nécessite de diversifier les modalités de réponses internes, ce qui a pour conséquence une organisation plus complexe. De ma place de directrice, je suis amenée à faire des choix, pour optimiser les coûts financiers ; deux priorités ont été retenues pour argumenter auprès du conseil général, du conseil d'administration, des personnels et des familles, les orientations choisies : resituer les personnes, les enfants et parents au centre du dispositif donc améliorer le service rendu (accueil, proximité, technicité) et repenser le système de communication interne, dans un souci d'efficacité, de respect des personnes (usagers, personnels), d'harmonisation des pratiques et de régularité dans les suivis des familles.

La gestion financière prend tout son sens lorsqu'à partir d'une analyse des documents comptables, elle permet d'interroger les pratiques, et d'avoir une vision prospective en matière de formation, ressources humaines, et de projets d'intervention sociale. Il s'agit de passer d'une comptabilité passive : enregistrement, présentation compte de résultat, d'exploitation et de bilan à une gestion active ; comptabilité analytique par services.

Pour la mise en œuvre de ce projet, d'accompagnement à la fonction parentale en complémentarité de la prise en charge diversifiée des jeunes accueillis ; j'envisage de nouveaux moyens financiers.

Nous pensons, au regard du travail déjà engagé avec les familles, que les besoins en matière d'étayage à la fonction parentale (pratique, exercice, expérience) concernent le suivi de 40 familles sur 58 sur l'ensemble de l'année.

Les recrutements envisagés sont directement liés au service à rendre aux familles :

- 1 ETP de psychologue, de formation systémique – coef. 800 (médiation familiale, animation groupe de parents et professionnels - axe, expérience de la parentalité -, soutien technique de l'équipe, constitution de réseaux, droit de visite nécessitant la présence d'un tiers),

- 1 ETP de CESF (Conseillère en Economie Sociale et Familiale) pour l'accueil et l'accompagnement des familles sur l'axe de la pratique de la parentalité (partage d'activités domestiques de la vie quotidienne, constitution de dossiers administratifs),
- 2 ETP (Educateur Spécialisé) pour l'intervention liée au soutien à l'exercice de la parentalité ; régulateur, ils travailleront sur la relation parents-enfants ; médiateur, ils participeront à l'intégration des parents dans les divers réseaux sociaux de proximité de la famille (enseignement, santé, logement, emploi).

D'autre part, j'envisage de redéployer certains postes, pour gagner de la souplesse dans le fonctionnement, de la sécurité dans les installations, et de la qualité dans l'accueil, l'information et la communication interne et externe (accentuation du processus de décentralisation interne).

La lingère part à la retraite (coef .455), je préconise que l'entretien du linge des jeunes soit réinvesti prioritairement par les parents et occasionnellement par les maîtresses de maison.

Ces dernières, qui assurent l'entretien des locaux collectifs de cette grande bâtisse, seront, sur leur temps plein, recentrées sur leur unité de vie en complémentarité des éducateurs dans leur rôle d'accompagnement des jeunes dans les actes de la vie quotidienne, d'accueil des familles et d'aménagement de leur groupe.

Je ferai appel à deux sociétés de service, pour ce qui concerne l'entretien du linge plat et des locaux collectifs.

Le cuisinier en retraite également (coef. 544) sera remplacé par un agent de cuisine en formation actuellement (coef. 425) il bénéficiera d'un coefficient 460 à son retour.

Ce réaménagement en interne, me permettrait de recruter, une assistante de gestion - formation BTS (Brevet de Technicien Supérieur) - qui aurait un rôle d'encadrement de la logistique, des relations avec les entreprises extérieures et d'articulation entre les trois pôles d'activités qui géographiquement seront délimités pour marquer leur spécificité – le service enfants, le service adolescents, le service d'accompagnement et de soutien aux fonctions parentales.

D'autre part, l'établissement possède des locaux (adaptés aux normes de sécurité), qui permettent d'envisager des travaux pour adapter l'espace en fonction des nouvelles prestations offertes. Quelques principes sont déjà posés :

- entrée indépendante par rapport aux lieux de vie des enfants en internat,
- aménagement d'une salle destinée aux droits de visite,
- création de deux appartements constitués de 2x2 chambres et une salle de bains reliées par une cuisine / salle à manger pour l'accueil ponctuel de familles,
- un bureau pour l'équipe d'encadrement du nouveau service,

- une salle pour les entretiens familiaux et réunions d'échanges entre parents, animés par le psychologue et un intervenant social (triangulation).

Ces travaux sont envisagés dans le cadre du plan de travail des hommes d'entretien de l'établissement (cloison, peinture, papier peint).

Les charges liées à ces travaux (achat matériel + équipement ménager, bureau et salle d'accueil) seront transmises dans un pré-projet technique et financier en juin 2003 aux autorités de contrôle et de tarification.

Le budget prévisionnel remis en octobre 2003, affinera ce projet et servira de base de négociation entre le conseil général et le président d'association accompagné de la directrice.

La prise en compte effective des parents dans les projets des enfants accueillis, le développement de pratiques et d'outils relatifs à un étayage des parents au regard de leurs responsabilités, passent par plusieurs niveaux relevant de la fonction de direction. La légitimité des interventions menées sur le plan territorial, l'animation et la mise en perspective des ressources humaines en fonction de l'actualisation du projet de la MECS, et la gestion financière intégrant le financement de postes qualifiés. Cette nécessaire implication de ces trois niveaux vise à assurer dans la durée la qualité des prestations, la stabilité de la MECS (cohérence, lisibilité, transparence) et sa capacité d'adaptation (souplesse dans l'organisation, réflexion collective, ouverture / partenariat).

## **CONCLUSION**

L'ampleur des transformations de la famille, on l'a vu dans le chapitre I pose la question du lien familial contemporain. Les évolutions structurelles de la famille, les nouvelles places occupées par chacun de ses membres dans la sphère privée mais aussi publique, les mutations sociales ont conduit l'Etat à affirmer sa responsabilité dans la protection de l'autorité parentale qui n'est plus de nature exclusivement privée. Lorsqu'un mineur est placé dans un établissement, ses parents continuent à exercer tous les attributs de l'autorité parentale qui ne sont pas contradictoires avec la mesure de protection.

L'option retenue en France, au regard de la convention des droits de l'enfant reconnu comme « sujet de protection », préserve de toute tentation d'affaiblir la protection au nom d'une « mythique » émancipation.

Quant à la place de l'enfant dans sa famille, que celle-ci soit légitime ou naturelle, l'évolution du droit de la famille, réaffirme les droits égaux pour tous les enfants, sécurise le lien de filiation, affirme la valeur de l'autorité parentale et favorise le principe de co-parentalité.

La question de la parentalité est au cœur des préoccupations d'éducation, de socialisation et de maturation des enfants, donc de leur capacité à devenir parents et adultes. Les travaux menés par le Docteur D. HOUZEL, dans la continuité de multiples recherches antérieures sur la bien-traitance des enfants, aboutissent sur une élaboration théorique qui ouvre à une compréhension nouvelle du processus complexe de parentalité.

Les trois axes (expérience – pratique – exercice) de cette approche permettent d'envisager simultanément les compétences parentales et les obstacles externes et internes qu'elles rencontrent.

Le soutien à la parentalité devient une priorité dans le cadre de la prévention de la maltraitance.

Quiconque se préoccupe de l'enfant a nécessairement, en parallèle, le souci de ses parents. L'un ne va pas sans l'autre. Ce postulat implique, que l'ensemble des acteurs sociaux quel que soit son domaine d'action – juriste, administratif, pédiatre, psychologue, travailleurs sociaux, pédagogue – ait fait un travail sur ses propres représentations de la parentalité, et un travail d'élaboration sur les problèmes liés à celle-ci.

J'ai essayé de faire apparaître dans le deuxième chapitre de ce mémoire, les tensions, paradoxes, dysfonctionnements liés à la protection de l'enfance en France, et aux établissements relevant de celles-ci, les MECS en particulier :

- manque d'articulation, de coordination au niveau départemental,
- absence d'outils et de référentiels concernant l'évaluation des situations familiales,
- résistance aux changements des services / établissements et professionnels,
- représentation négative de la notion de placement et des MECS.

La mission que le ministère de l'Emploi et de la Solidarité a confiée à l'équipe de recherche, animée par D. HOUZEL marque une réelle avancée sur la parentalité. Elle se révèle particulièrement riche de significations théoriques et d'implications pratiques, et propose des outils pouvant servir à une nécessaire évaluation des situations familiales basée sur des repères précis (axes de la parentalité) susceptibles de guider et d'engager une réflexion collective.

Les parents, les familles des jeunes placés à la MECS que je dirige montrent de réelles fragilités dues à des parcours individuels chaotiques et des situations de précarité sociale. De ce fait, elles résistent mal aux évolutions culturelles, sociales et économiques de la société post-industrielle.

Ces fragilités se transforment en défaillances lorsqu'elles font l'objet d'une mesure administrative ou judiciaire. Elles deviennent stigmatisantes lorsqu'elles aboutissent au placement de leur enfant.

Le placement est la traduction d'un réel traumatisme dans la cellule familiale. Les multiples placements successifs et leur durée trop longue, engendrent des difficultés pour les jeunes à se situer dans une lignée généalogique et à s'éprouver à travers des relations inter-générationnelles.

Pour les parents, hormis la souffrance liée aux causes mises à jour et à la situation de placement, ils se trouvent parfois déresponsabilisés, voire démissionnés par les établissements en matière d'éducation de leur enfant. Le projet que je présente dans ce mémoire, trouve son origine dans ma volonté de prendre en compte la parentalité en refusant d'en faire l'impasse quelle que soit la situation de la famille et son niveau de détresse morale. Cela se traduit, par mon exigence vis à vis des services à l'origine de la demande de placement, entérinée par le magistrat, que le jeune soit accompagné de ses parents (ensemble ou séparément) lors de la visite de pré-admission.

Cette pratique s'appuie, sur le respect des personnes, le droit des usagers et sur le droit fondamental de toute personne humaine d'assumer sa propre réalité et de participer à la vie sociale. En cela, les actions développées dans la MECS, doivent avoir pour objectif premier de rendre ou de faciliter l'accès à une capacité citoyenne aux enfants, aux adolescents de la MECS... et aux adultes, parents, familles que nous côtoyons de manière ponctuelle aujourd'hui encore, mais plus structurée à l'avenir si les conditions internes et externes évoluent dans ce sens.

C'est tout l'enjeu de la conduite de changement que j'engage dans cette MECS : participer à créer du lien familial contribue à créer du lien social.

J'ai essayé de montrer, à travers la stratégie que je développe dans le chapitre III, combien cette question de la reconnaissance des compétences parentales, et la nécessité

d'étayer la fonction parentale pour des familles fragilisées ou en difficulté d'éducation avec leurs enfants, implique un véritable travail de fond de la MECS.

Ce chantier est ouvert, et implique un principe de co-responsabilité à tous les niveaux de l'association – du président aux usagers (parents et enfants) en passant par l'équipe de direction et les professionnels.

L'offre de services et la qualité des prestations proposées aux personnes sera le fruit d'une réflexion collective et d'un positionnement nouveau tant sur le plan politique que technique, clinique et managérial.

Cette nouvelle étape au regard de l'histoire de cette MECS marque une transition. Elle est une opportunité de poursuivre l'ouverture sur de nouveaux partenariats liés à la prévention, et la dynamique déjà engagée en interne. Toutefois, l'évolution culturelle en cours laisse entrevoir l'accès à de nouvelles représentations – du placement, des parents, de la souffrance. La rénovation du dispositif interne permet l'accès à une certaine complexité et à la création d'espaces transitionnels contenant réunissant parents / enfants / professionnels à la recherche d'une réelle co-élaboration, coopération entre professionnels et parents dans l'intérêt de l'enfant.

Garante de la position institutionnelle, au regard de la mission de protection de l'enfance, je m'attache quotidiennement à réguler cette évolution.

*« C'est à partir de la souffrance de l'individu déchiré  
et de la relation entre Sujets que le désir d'être Sujet  
peut se transformer en capacité d'être acteur social ».*

A. TOURAINE<sup>84</sup>

---

<sup>84</sup> TOURAINE A., *Pourrons-nous vivre ensemble ? Egaux et différents*, Edition Fayard, 1997

---

## **Bibliographie**

---

**Les ouvrages (lus ou consultés) :**

APPEL G., DAVID M., *Le placement familial ; de la pratique à la théorie*, Paris ESF, 1998

BAREYRE J.Y., BOUQUET B., *Dictionnaire critique de l'action sociale*, Editions Bayard, Paris, 1995

BERGER M., *L'enfant et la souffrance de la séparation : divorce, adoption, placement*, Edition Dunod, Paris, 1997

CLEMENT R., *Parents en souffrance*, Edition Stock, 1996

CROZIER M. et FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Les contraintes de l'action collective, Edition du Seuil, Paris, 1977

DAVID M., *Le placement familial : de la pratique à la théorie*, Edition ESF, Paris, 1998

DAYAN J., « Parentalité et vulnérabilité », *La parentalité exposée*, collection Mille et un bébés, Editions Eres, Paris, 2000

DE JOUVENEL H., « La démarche prospective, un bref guide méthodologique », *Futuribles*, 1999

DE SINGLY F., *Sociologie de la famille contemporaine*, Editions Nathan, 1993

DUCALET P., LAFORCADE M., *Penser la qualité dans les institutions sociales*, Edition Seli Arslan, 2000

DURNING P., *Education familiale : acteurs, processus et enjeux*, Edition PUF, 1999 (2<sup>e</sup> édition)

FABLET D., BLANCHARD C., *Pratiques d'intervention dans les institutions sociales et éducatives*, Edition l'Harmattan, 2000

FUSTIER P., *Les corridors du quotidien*, L'autre et sa différence, Edition Presse Universitaire de Lyon

HARDY J.P., *Guide de l'action sociale contre les exclusions*, Edition Dunod, 1999

HOUZEL D., *Les enjeux de la parentalité*, éditions Eres, Paris, 1999

LEDUC Y., *Déontologie de la relation à l'utilisateur*, Edition Dunod, 2000

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

LOUBAT J.R., *Elaborer un projet d'établissement social ou médico-social*, Editions Dunod, 1997

MINTZBERG H., *Structure et dynamique des organisations*, Edition d'organisations, 1992

MIRAMON J.M., *Le métier de directeur*, Edition ENSP, 2001

MIRAMON J.M., *Manager le changement dans l'action sociale*, Edition de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Rennes, 1996

THÉRY I., *Couple, filiation et parenté aujourd'hui*, La documentation française, Paris, Edition Odile Jacob, 1998

### **Les rapports :**

NAVES P., CATHALA B., *Accueil provisoire et placement d'enfants et d'adolescents : des décisions qui mettent à l'épreuve le système de protection de l'enfance et de la famille*, rapport de l'Inspection Générale de Affaires Sociales et de l'Inspection Générale des Affaires Judiciaires, Paris, juin 2000

ROMEO C., *L'évolution des relations parents-enfants-professionnels*, octobre 2001

DIS du département de l'Eure, *Rapport d'activité*, 2000

TERRASSE P., Contribution à la réforme de la loi du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales, rapport AN 15 mars 2000

**Les revues :**

AMORAVAIN J., « Enquête menée IRTS Nord-Pas-de-Calais », *Les cahiers de l'actif*, novembre / décembre 2001, n°306 / 307

BARTHOLOME J.P., *Le Journal du Droit des Jeunes*, novembre 2001, n°209

BERGER M., « L'utilité des critères indicateurs de placement ? », *JDJ*, mars 2002

CONSEIL GENERAL, *Energies, le magazine des agents du département de l'Eure*, décembre 2001, n°32

GAILLIARD J.M., « Enfant roi ou sauvageon ? », *L'Histoire*, février 2002

GIRAUD R., *JDJ*, novembre 2000, n°199

GUILLAUME D., « Diversifier et évaluer les réponses éducatives », *Vie sociale*, SNASEA, n°55, janvier 2002

JOEFSBERG R., *Les cahiers de l'actif*, n°306 / 307

LARUELLE C., « Hébergement et réadaptation sociale », *La revue du droit sanitaire et social*, Sirey, Dalloz, 1995

LOUBAT J.R., « Les conflits dans les institutions », *Lien social*, 19 juin 1997, n°403

MIRAMOM J.M., « Le pouvoir dans les associations », *Libres propos*, SNASEA, juin 1998

MORIN E., *Revue Sciences de l'Education*, mai 1993, n°28

ROLLIN F., *Union Sociale*, septembre 1997, n°107

ROMEO C., *JDJ*, novembre 2001, n°209, p.15

**Les compte-rendus de colloques :**

JEAMMET P., *1789-1989 : l'enfant adolescent et les libertés*, Acte du colloque ENSP, juin 1989

*Parentalité d'aujourd'hui, regards nouveaux*, ville de Marseille, mai 2001

*La compétence des familles : utopie ou réalité*, Délégation de la vie sociale de Savoie, mars 2002

*Quel avenir pour les MECS ?*, Fédération des rayons de soleil de l'enfance, Arles, mai / juin 2002

---

# **Liste des annexes**

---

## **Annexe 1 :**

Caractéristiques des situations familiales des enfants placés à la MECS de Thibouville  
(élaboré pour CAFDES par A . Gorju)

## **Annexe 2 :**

Classement de l'Observatoire de l'Action Sociale Décentralisée

## **Annexe 3 :**

Organigrammes de la MECS (avant et après juin 2000)

## **Annexe 4 :**

Les instances de la MECS

## **Annexe 5 :**

Historique de la MECS :

- délégation sociale / MECS
- association / directrice MECS
- stratégie interne de la directrice

## **Annexe 6 :**

Les options théoriques :

L'internat à visée thérapeutique (P. FUSTIER)

Les trois axes de la parentalité (D. HOUZEL)

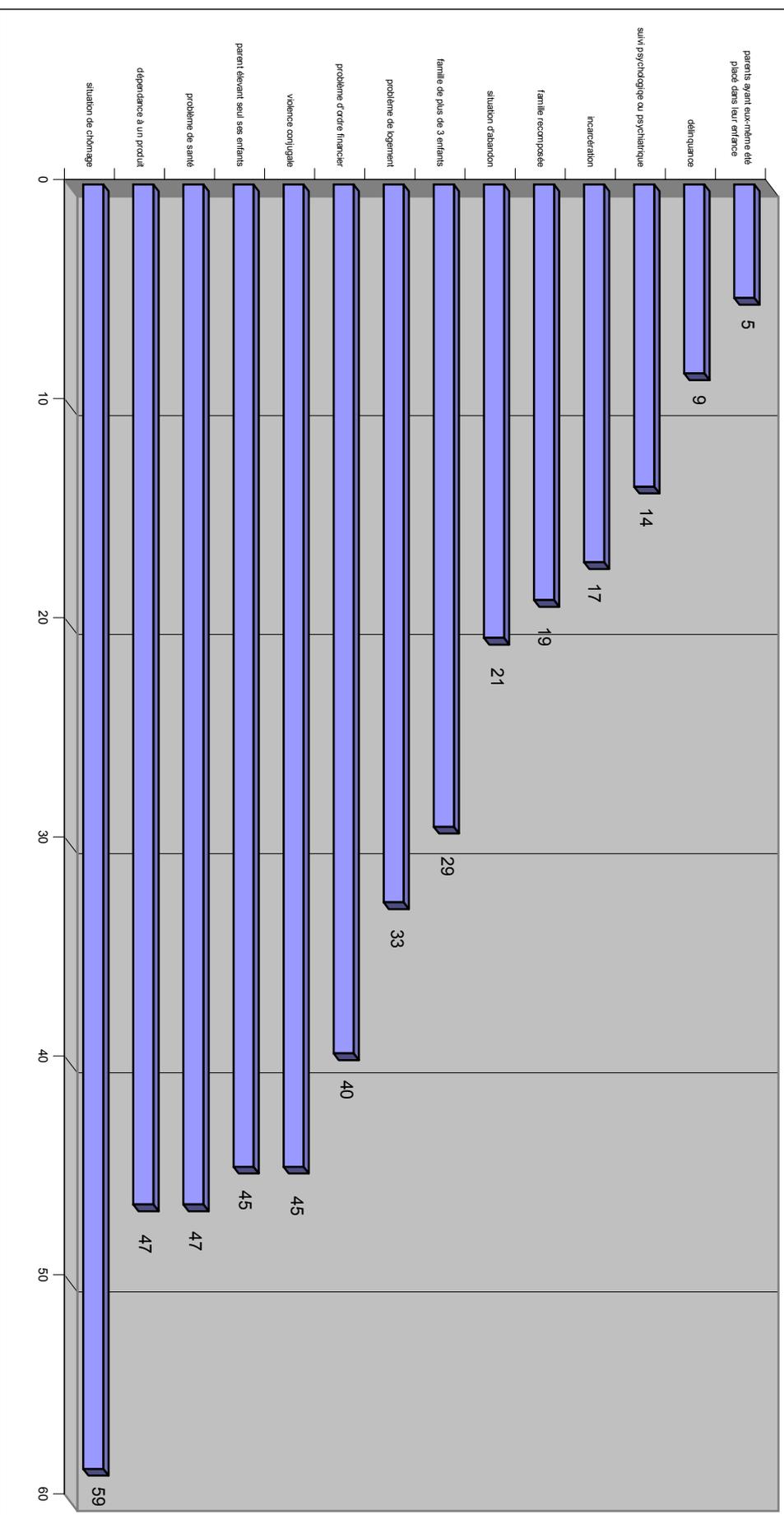
## **Annexe 7 :**

Questionnaire « Associez-vous les familles à votre action ? » (J.R. LOUBAT)

# ANNEXE 1



# CARACTERISTIQUES DES SITUATIONS FAMILIALES DES ENFANTS PLACES A LA MECS (en pourcentage)



# ANNEXE 2

# Classement de l'Observatoire de l'Action Sociale Décentralisée

## **Enfant en danger :**

Ensemble des enfants maltraités et des enfants en risque pris en charge par l'ASE ou par la justice.

## **Enfant en risque :**

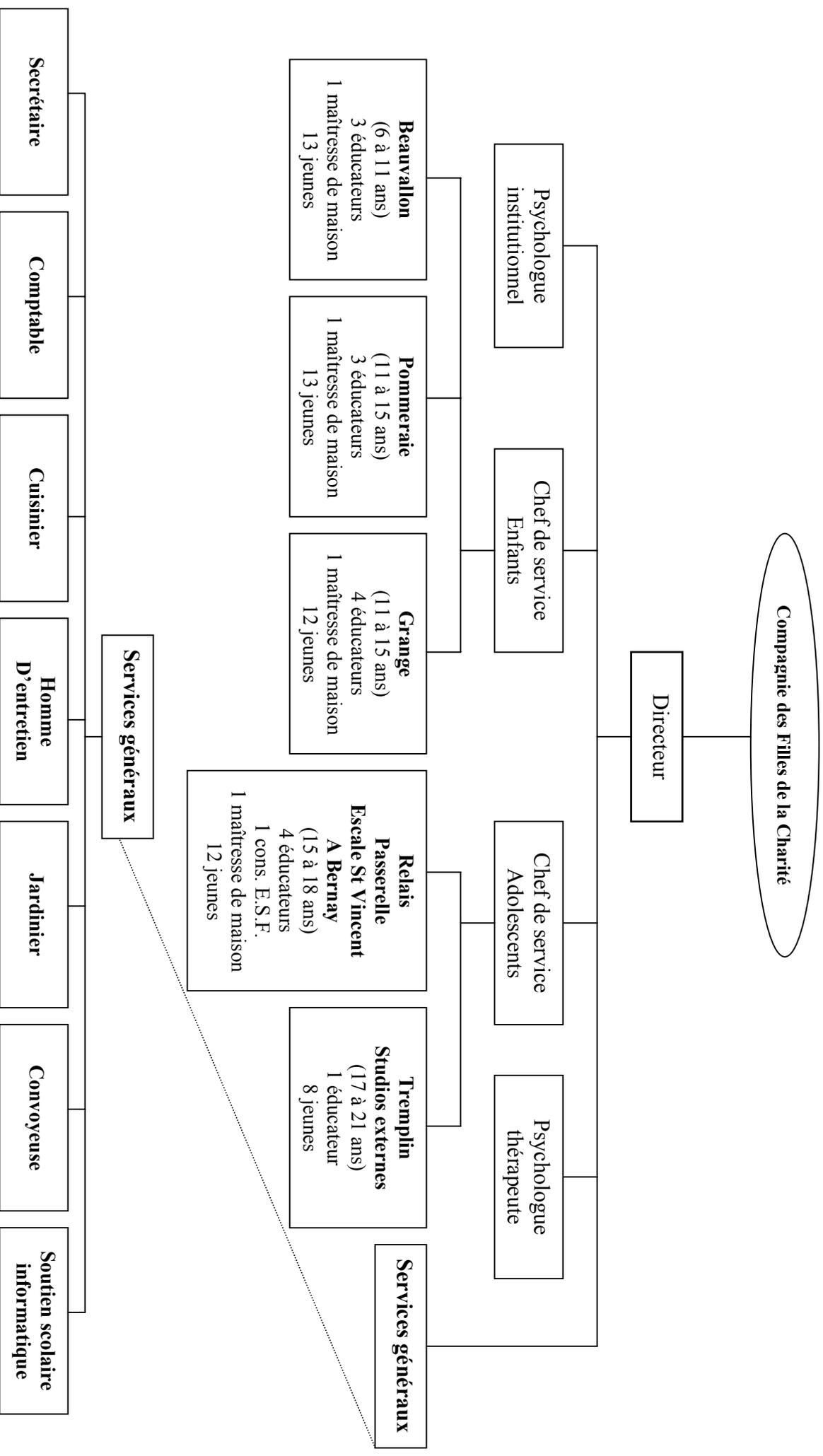
Celui qui connaît des conditions d'existence qui risquent de mettre en danger sa santé, sa sécurité, sa moralité, son éducation, ou son entretien, mais qui n'est pas pour autant maltraité.

## **Enfant maltraité :**

Celui qui est victime de violences physiques, cruauté mentale, abus sexuels, négligences lourdes ayant des conséquences graves sur son développement physique et psychologique.

# ANNEXE 3

# ORGANIGRAMME DE LA MECS (avant juin 2000)



# ORGANIGRAMME DE LA MECS (après juin 2000)

35,75 ETP

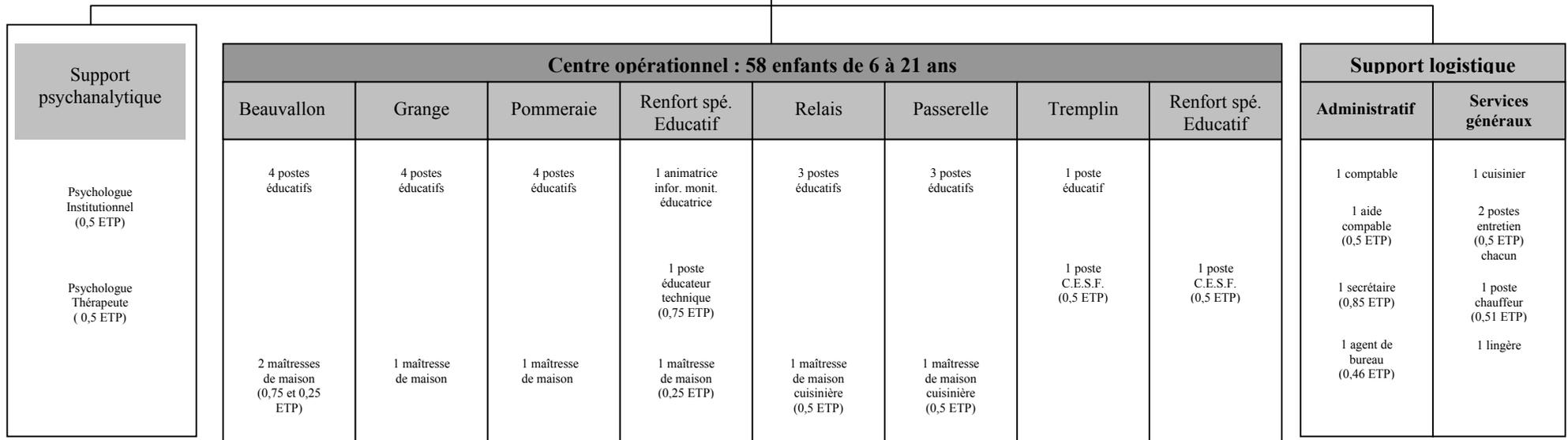
Taux d'encadrement  
Global : 1,63 %  
Educatif : 2,9 %

Compagnie des Filles de la Charité

Directrice

Chef du service  
Adolescents

Chef du service  
Enfants



# ANNEXE 4

# LES INSTANCES

Quatre types de réunions rythment le fonctionnement de la maison d'enfants.

## ☒ **Les réunions représentatives et de participation à la vie de l'établissement**

### ➤ **La réunion des délégués des jeunes**

Elle permet aux jeunes, représentés par leurs délégués, de faire part des observations et des propositions ayant trait à la vie de la maison. Elle réunit une fois tous les deux mois le directeur et les délégués des enfants et des adolescents.

### ➤ **La réunion de groupe**

Afin d'évaluer la vie du groupe, elle rassemble une fois par semaine l'ensemble des enfants et des adolescents avec les éducateurs de service. C'est l'occasion de débattre également des projets collectifs, de régler les conflits. Le directeur et le chef de service sont invités une fois par trimestre.

### ➤ **La réunion des parents**

Une fois par trimestre, les parents sont invités à une réunion d'informations sur la vie de la maison, des débats portant sur l'éducation peuvent enrichir ces rencontres. La deuxième partie permet de réunir l'éducateur référents, les parents et le jeune pour aborder le projet individuel. L'ensemble de l'équipe éducative, le psychologue thérapeute, le directeur et les chefs de service y sont présents.

### ➤ **Le conseil de la vie sociale**

C'est l'organe de consultation de tous les aspects de la vie de la maison. Y participent : les délégués des enfants, des familles, les délégués du personnel, les représentants de la Compagnie des Filles de la Charité et, à titre consultatif, le représentant de la commune et le directeur. Il se réunit trois fois par an.

➤ **Les instances représentatives du personnel**

Expression des demandes et revendications des salariés et gestion des œuvres sociales et culturelles. Y sont présents : le directeur et les délégués du personnel, une fois par mois.

☒ **Les réunions techniques professionnelles.**

➤ **La réunion d'équipe de direction**

Instance de décision sur tous les aspects de la vie de l'établissement, deux heures par semaine. Elle réunit le directeur et les deux chefs de service.

➤ **La réunion d'équipe éducative**

Les éducateurs et la maîtresse de maison traitent de la gestion du groupe, de l'organisation et du fonctionnement. Ils se réunissent chaque semaine (deux heures par semaine).

➤ **Les réunions des services généraux**

Coordination et organisation avec le personnel des services généraux, en présence du directeur et des deux chefs de services, une heure tous les 15 jours.

➤ **La réunion d'évaluation des fonctionnements**

Le chef de service anime cette instance qui permet de mesurer les dysfonctionnements. Elle sert à resituer l'action éducative et les pratiques dans les objectifs et les orientations du projet d'établissement. Cette réunion regroupe l'ensemble de l'équipe éducative de chaque service, chaque semaine pendant une heure.

☒ **Les réunions liées directement au projet du jeune**

➤ **La réunion de synthèse**

Elle concerne chacun des enfants accueillis, elle est l'occasion d'évaluer le projet individuel du jeune, en présence du ou des intervenants extérieurs. Y sont présents : le directeur, le chef de service, le psychologue de l'institution, l'équipe éducative du groupe et le jeune s'il est majeur.

➤ **La réunion de suivi des situations**

En attente de la mise en place des premières synthèses, et plus particulièrement pour les nouveaux enfants et adolescents, en présence du directeur, du chef de service, du psychologue de l'institution et de l'équipe éducative du service. Elle a pour objet l'analyse des situations à partir du génogramme.

➤ **La réunion d'évaluation du projet individuel du jeune**

Évaluation des projets individuels pour chaque jeune par service en présence du directeur, des deux chefs de service, du psychologue de l'institution, de l'équipe éducative, chaque fin de trimestre.

☒ **Les réunions d'évaluation**

➤ **Le conseil de direction**

Instance de suivi du fonctionnement institutionnel et analyse des pratiques. Y assistent : le directeur, les deux chefs de service et le psychologue de l'institution, deux heures toutes les semaines.

➤ **La réunion d'analyse des pratiques**

Sont abordées les relations de chacun avec ses collègues, de chacun avec les enfants, les implications individuelles dans la vie du groupe, les phénomènes transférentiels. Le psychologue de l'institution garantit la parole de chacun et apporte un éclairage professionnel, une heure chaque semaine et une semaine sur trois en présence du directeur et / ou du chef de service.

➤ **La réunion de bilan**

Il s'agit d'évaluer la vie de chacun des deux services, les réalisations, mesurer les besoins avec le directeur, le chef de service, le psychologue de l'institution et l'équipe éducative, chaque fin de trimestre (deux heures par service).

➤ **La réunion institutionnelle**

Deux fois par an, en septembre et en juin, elle regroupe l'ensemble du personnel pour informations, débats et réflexions sur la vie de la maison pendant trois heures.

# ANNEXE 5

# Historique

- Janvier 1976 - 1<sup>ère</sup> convention avec la DDASS
- 1977 - Echec accueil / adolescents
- 1978 - Fermeture de l'école interne
- 1989 - Direction laïque
- 1990 - A titre expérimental, accueil des adolescents sur un groupe distinct des autres et jeunes majeurs, augmentation de la capacité d'accueil (+8)
- 1995 - **Décision de la congrégation (organisme gestionnaire) de se retirer**
- 1996 - Création service adolescents, organisme déconcentré (reconnaissance d'un projet spécifique par les autorités de contrôle et de tarification – conseil général et PJJ)
- 1997 - **Début des travaux, relatifs à la création d'une fédération nationale, des établissements Vincentiens**
- 1998 - Ouverture 365 jours + habilitation justice
- Avril 1999 - Départ du 1<sup>er</sup> directeur laïc, après 10 ans d'exercice dans la fonction de direction
- Mai 1999 - Début des négociations ARTT pendant les périodes d'intérim (avril à décembre 1999)
- Janvier 2000 - Prise de fonction, nouvelle direction
- Juin 2000 - Promulgation d'un nouvel organigramme + nouveaux planning horaire (MECS)
- Octobre 2001 - Début des travaux concernant l'actualisation du projet d'établissement (sur 2 ans) ; octobre 2001 à septembre 2003 (sensibilisation démarche d'évaluation externe)
  - Nouvelle organisation de la délégation sociale
- Février 2002 - **Dépôt des statuts = fédération des établissements Vincentiens**
- Mai 2002 - Début des commissions à thèmes ⇨ élaboration du schéma départemental au niveau du conseil général
- Octobre 2002 - 1<sup>ère</sup> rencontre du directeur de la délégation sociale et du responsable pôle enfance / famille (projet étayage de la fonction parentale)
- Mai 2003 - **Présentation par la congrégation du président et de son conseil d'administration, aux autorités de contrôle, salariés, familles + projet associatif**
- Juin 2003 - 2<sup>ème</sup> rencontre délégation sociale pour le projet de soutien à la fonction parentale, présentation projet technique et financier (PMI + AEMO)
- Septembre 2003 - **Dépôt des statuts association, projet associatif, orientations générales**
  - Travail collectif sur le règlement de fonctionnement (art. L311-7 du CASF) (intra) octobre 2003 à février 2004 et le contrat de séjour + évaluation interne

Délégation sociale /  
MECS

Association / directrice  
MECS

Stratégie en interne  
de la directrice

# ANNEXE 6

# Les options théoriques

## ➤ L'internat à visée thérapeutique

Parce que le processus d'éducation doit aboutir sur une progressive « séparation individualisation », la situation de placement en internat renvoie l'établissement à s'interroger sur le type de relations existantes entre les usagers et les professionnels, sur la fonction symbolique de l'internat.

Le « caractère familial » de la prise en charge (confort, convivialité, permanence des adultes, repères stables...) et sa fonction de contenant (nécessaire pour ces jeunes au parcours chaotique) doivent rendre les professionnels vigilants sur les effets à terme d'une telle prise en charge, auprès des personnes décrites comme carencées, porteur selon la définition de WINNICOTT d'une « *tendance antisociale* ».

Les travaux de Paul FUSTIER, psychologue, portent sur les différentes modalités de « prises en charge » et incitent les professionnels à s'interroger sur l'émergence de l'irrationnel dans les institutions.

Il s'agit à partir de l'accompagnement de la vie ordinaire, d'un espace qui évoque un « *milieu de vie à peu près naturel* », de réfléchir aux significations que prennent pour les personnes accueillies le dispositif que l'institution met en place et les pratiques de ceux qui en ont la charge au quotidien.

L'internat français, depuis son origine, se situe dans ce qu'appelle Paul FUSTIER « *le plein* », l'idéal institutionnel qui vient remplir le manque à combler, le manque à « être ». Il est ainsi convoqué à la place de « *mère dévouée* », il anticipe et répond à tous les besoins des personnes accueillies (la dévotion maternelle WINNICOTT) « *l'extérieur tend à être annulé, tout doit se trouver dans l'enceinte. L'institution remplit par le plein qui ne laisse aucune place à une articulation avec un ailleurs* »<sup>85</sup>.

Une nouvelle démarche, inspirée de la théorie psychanalytique, met en évidence que ce n'est pas en comblant, en répondant à la demande que l'on vient en aide à la personne en souffrance.

Il s'agit au contraire, de proposer un dispositif en « *creux* » qui ne répond pas au manque mais qui « *le reçoit de sorte que le sujet lui-même puisse avoir à le traiter* ».

---

<sup>85</sup> Paul FUSTIER, *Les corridors du quotidien*, Collection l'autre et la différence, Edition Presse Universitaire de Lyon, p.23

« *L'accueil de la souffrance et du manque ne se réalise pas par un remplissage mais par un retrait* »<sup>86</sup>.

L'institution, par rapport à la cure psychanalytique dite en « creux » (coupure avec les événements du quotidien) se situe comme un dispositif « en plein » donateur : il offre l'hébergement, la nourriture, le soin, l'argent de poche et l'habillement (don de réalité). Il s'appuie sur des moments forts ou privilégiés comme le repas, la toilette et le coucher. Ces espaces-temps, ces activités appelées « zones institutionnelles d'étayage » chargées d'affects, peuvent être reliés à une position maternelle, à une fonction parentale.

Les internats contemporains dont font partie les MECS « *relèvent de ce dispositif, en plein, ils doivent s'attendre à ce que les jeunes établissent, avec l'institution et le personnel, des liens en écho avec ceux qu'ils ont autrefois noués avec leur mère, dans une reprise où l'actuel ne se comprend que parce qu'il fait ressurgir le passé* ».

L'institution doit être comprise comme une organisation dont les caractéristiques favorisent ou induisent chez les jeunes et leur famille parfois, « *la relation d'objet par étayage* » et fait que les personnes qui en assurent le suivi sont mises en position « *d'être aimées* » sur le modèle et dans le prolongement des rapports avec la mère nourricière.

Paul FUSTIER pose l'hypothèse que la réussite d'une prise en charge par une relation d'accompagnement de la vie ordinaire n'est possible qu'à la condition que l'on prenne en considération « *son nécessaire échec* », dans un deuil de l'idéal de la mère dévouée (demande d'amour, espoir absolu, remplissage du vide que projettent les jeunes sur les personnes qui les soutiennent, sur l'institution qui les accueille).

L'institution et les personnels échouent obligatoirement à tenir cette place impossible.

La réussite auprès des enfants ne peut advenir qu'à partir du moment où ils « *acceptent d'être convoqués à cette place de mère dévouée, avec la préoccupation de ne pas s'identifier à ses projections. L'adulte les ressent, les contient, mais ne s'y confond pas* »<sup>87</sup>. Il doit aussi, parallèlement, accepter d'en faire le deuil, deuil de l'idéal, de l'illusion de pouvoir se substituer à ce qui est définitivement perdu pour l'enfant.

On touche là, à la problématique de la dépendance qui est au cœur même du travail institutionnel, comme au cœur de toute relation thérapeutique...

---

<sup>86</sup>Paul FUSTIER, op. cit., p.24

<sup>87</sup> Ibid

L'institution et les professionnels doivent réfléchir et mettre en place les conditions pour qu'une relation au quotidien soit « *potentiellement transitionnelle* » pour qu'elle puisse être investie par les jeunes de façon transitionnelle.

➤ **Les trois axes de la parentalité (d'après D. HOUZEL)**

Depuis quelques années, des chercheurs ont étudié les interactions parents-enfants et ont observé la participation active de l'enfant dans l'établissement des liens. Il importe de noter qu'on ne devient pas parents à la naissance d'un enfant. « *Etre père, être mère, n'est pas un fait de nature, d'instinct, de gènes, mais bien un fait de culture. Cela demande parfois quelques jours, quelques semaines, quelques années peut-être (...) Certains enfants nous aident à devenir parents. D'autre s'y épuisent et n'y arrivent pas* »<sup>88</sup>.

C'est ce qui est désigné par la notion de « parentification », processus psychique par lequel on devient parent, sachant que l'on est toujours parent en devenir. La parentalité n'est jamais acquise définitivement. En outre, chaque parent n'est jamais le même parent pour des enfants différents.

Le travail d'une équipe de chercheurs et cliniciens, conduit par Didier Houzel, pédopsychiatre, a conduit à distinguer trois axes de parentalité : l'exercice de la parentalité, l'expérience de la parentalité, la pratique de la parentalité. Ces trois versants sont étroitement dépendants les uns des autres. La différenciation est intéressante du point de vue de l'accompagnement parental en MECS, et pour tout acteur intervenant dans le champ de la protection de l'enfance.

L'exercice de la parentalité correspond au niveau symbolique : « *L'exercice de la parentalité a trait aux droits et aux devoirs qui sont attachés aux fonctions parentales, à la place qui est donnée dans l'organisation du groupe social à chacun des protagonistes, enfant, père et mère, dans un ensemble organisé et, notamment, dans une filiation et une généalogie. L'exercice de la parentalité inclut l'autorité parentale, mais ne se résume pas à elle* »<sup>89</sup>.

L'exercice de la parentalité fonde et organise la parentalité en situant chacun dans ses liens de parenté et en y associant interdits et obligations sociales (interdit de l'inceste, césure des générations, différences des rôles, des sexes).

---

<sup>88</sup> J. DAYAN, « *Parentalité et vulnérabilité, La parentalité exposée* », Collection Mille et un bébés, Editions Eres, Paris, septembre 2000

<sup>89</sup> D. Houzel, *Les enjeux de la parentalité*, Edition Eres, Paris, avril 1999

*« Par l'expérience de la parentalité, nous entendons l'expérience subjective de ceux qui sont chargés des fonctions parentales. Cela correspond à l'expérience affective et imaginaire de tout individu engagé dans un processus de parentification ».*

Le rapport de parents à leurs propres parents joue un rôle fondamental pour l'expérience de la parentalité. Les difficultés intergénérationnelles, les conflits, dettes « pèsent » d'un bon poids sur cette expérience de parentalité.

*« La pratique de la parentalité concerne les tâches effectives, objectivement observables, qui incombent à chacun des parents : soins à l'enfant, interactions comportementales, pratiques éducatives, etc. ».*

Il est pratique de mettre l'accent en institution, sur ce troisième aspect, plus facilement repérable. Pour autant, cette troisième dimension ne peut être dissociée des deux premières. Les professionnels de la MECS amenés à prendre en charge un enfant accueilli au sein de la structure, se trouvent investis, d'une façon ou d'une autre, de la dimension d'exercice de la parentalité. De même, font-ils une expérience de la parentalité, au contact des enfants, en projetant leurs propres représentations parentales, leurs propres rapports intergénérationnels.

Etre parent est à la fois une histoire de filiation et d'alliance, Aujourd'hui, le lien de parenté souffre d'une grande insécurité. L'enfant peut avoir lui aussi à retrouver une place d'enfant. Car comme l'écrit Pierre Legendre, professeur de droit à l'université de Paris-I, *« Etre parent, ce n'est pas seulement « produire de la chair », mais « l'instituer », c'est à dire faire naître l'enfant à l'humanité, à la société, à la temporalité »*<sup>90</sup>.

C'est là l'un des rôles de l'établissement d'accueil : *« La capacité des institutions à tenir un discours normatif qui aille au-delà de l'énoncé des droits individuels est essentiel pour que chacun n'ait pas à négocier comme une affaire personnelle les questions de la place de la parenté »*<sup>91</sup>.

---

<sup>90</sup> Actualités Sociales Hebdomadaires, n°2 069, 2 mai 1998

<sup>91</sup> Ibid

# ANNEXE 7

