



ENSP

ÉCOLE NATIONALE DE
LA SANTÉ PUBLIQUE

RENNES

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

Février 2003

**CONCILIER PROTECTION DE L'ENFANT
ET DROITS DES PARENTS :
UNE STRATÉGIE DE CHANGEMENT
DANS UNE M.E.C.S.**

Jean - Marc MARTIN

Sommaire

<u>INTRODUCTION</u>	1
<u>1- UN RAPPORT DIALOGIQUE ENTRE UNE INSTITUTION ET SON ENVIRONNEMENT</u>	4
<u>PROPOS LIMINAIRES</u>	4
<u>1.1 Genèse de l'organisme gestionnaire</u>	5
1.1.1 <u>Une phase de développement</u>	5
1.1.2 <u>Une phase d'adaptation à la réalité planificatrice</u>	6
1.1.3 <u>Une phase d'incertitude</u>	7
<u>1.2 (Re) construire l'avenir</u>	7
1.2.1 <u>Un impératif, garantir la continuité de la mission</u>	9
1.2.2 <u>Une nécessité, assurer la reconstruction</u>	9
1.2.3 <u>Une opportunité, reformuler le projet d'établissement</u>	10
<u>1.3 Un nouveau projet pour un nouveau départ</u>	11
1.3.1 <u>Le modèle d'intervention</u>	11
1.3.2 <u>Les pratiques éducatives et la prise en compte de l'utilisateur</u>	12
1.3.3 <u>La manifestation de l'intérêt porté à l'utilisateur : le projet personnalisé</u>	12
1.3.4 <u>Les supports techniques de la prestation : mobilisation et insertion</u>	13
1.3.4.1 <u>Activités d'insertion sociale</u>	13
1.3.4.2 <u>Activités d'insertion scolaire</u>	14
1.3.4.3 <u>Activités de mobilisation ou de formation professionnelle</u>	14
1.3.5 <u>L'évaluation de la prestation</u>	14
<u>1.4 Évolutions de la commande sociale</u>	15
1.4.1 <u>Le second schéma départemental de l'enfance et de la famille</u>	15
1.4.2 <u>La rénovation de l'action sociale et médico-sociale</u>	17
1.4.3 <u>Un impact non négligeable pour l'établissement</u>	18
1.4.4 <u>Des défis pour l'organisme gestionnaire et pour le directeur</u>	19
1.4.5 <u>Faiblesses du modèle actuel</u>	20
1.4.6 <u>Réflexions à propos du sens de l'action</u>	22
1.4.6.1 <u>Des controverses</u>	22
1.4.6.2 <u>Des paradoxes</u>	23
1.4.6.3 <u>Des difficultés</u>	23

<u>1.5</u>	<u>Que faire ? Un changement de regard et de pratiques</u>	24
1.5.1	<u>Des ambitions pour demain : articuler opportunités et nécessités</u>	24
1.5.2	<u>Des résistances internes et externes</u>	25
1.5.3	<u>Des atouts et des leviers pour l'action</u>	27
	<u>Conclusion partielle</u>	27
<u>2 -</u>	<u>LA PRISE EN COMPTE DE LA COMPLEXITÉ POUR UNE ACTION PLUS</u>	
	<u>EFFICIENTE ET PLUS EFFICACE</u>	29
<u>PROPOS LIMINAIRES</u>	29
<u>2.1</u>	<u>Être sujet dans un contexte en mutation</u>	30
2.1.1	<u>Plus abandonnés que libres</u>	30
2.1.2	<u>Parent : un rôle fondateur</u>	30
<u>2.2</u>	<u>Malgré des mutations structurelles, la famille reste le premier lieu</u>	
	<u>d'élaboration de l'identité sociale</u>	31
2.2.1	<u>De la recherche d'une définition ...</u>	31
2.2.1.1	<u>Du singulier dans l'universel, une question ethnologique</u>	32
2.2.1.2	<u>La famille en mouvement , une question sociologique</u>	32
2.2.1.3	<u>Une évolution reconnue par des textes législatifs, une question juridique</u>	35
2.2.2	<u>...À la stabilisation d'une notion</u>	36
2.2.3	<u>L'autorité parentale est fondée sur l'intérêt supérieur de l'enfant</u>	36
<u>2.3</u>	<u>Protection de l'enfant et assistance éducative : une aide à l'autorité</u>	
	<u>parentale</u>	39
2.3.1	<u>Un système qui secrète ses propres limites</u>	39
2.3.2	<u>Un enjeu considérable : la communication des dossiers en assistance</u>	
	<u>éducative</u>	41
2.3.3	<u>Même en difficulté, les parents restent titulaires de l'autorité parentale</u>	43
<u>2.4</u>	<u>Le placement : une question de sens</u>	46
2.4.1	<u>Le placement n'est pas l'unique réponse</u>	46
2.4.2	<u>Un principe de base : le maintien des liens</u>	46
2.4.3	<u>Une fonction clé de l'institution : la suppléance familiale</u>	47
<u>2.5</u>	<u>Les conditions nécessaires au changement</u>	49
2.5.1	<u>Le changement : un processus d'innovation</u>	49
2.5.2	<u>La stratégie : une mise en mouvement de l'institution</u>	50
2.5.3	<u>La méthode : une ouverture vers un but</u>	51
	<u>Conclusion partielle</u>	51
	<u>Comment faire ?</u>	52

<u>3 - LA MISE EN ŒUVRE D'UN PROCESSUS DE CHANGEMENT, UNE OPTION STRATÉGIQUE</u>	53
<u>3.1 Une stratégie générale de changement</u>	54
<u>3.2 Une stratégie d'action sur et par la culture</u>	55
<u>3.2.1 Rénover la vie associative :</u>	56
<u>3.2.1.1 L'association, investie d'un mandat, développe sa mission.</u>	56
<u>3.2.1.2 Rénover les modalités d'adhésion : de la cooptation à la libre adhésion.</u>	57
<u>3.2.1.3 Rénover les modalités de fonctionnement : le pilotage du projet associatif.</u>	58
<u>3.2.1.4 Rénover l'approche partenariale : un enjeu de fond.</u>	58
<u>3.2.2 Rénover le projet d'établissement : affirmer la place des usagers - citoyens</u>	59
<u>3.2.2.1 Lisibilité des prestations offertes et du fonctionnement de l'établissement.</u>	60
<u>3.2.2.2 Organisation du droit à l'information des usagers.</u>	61
<u>3.2.2.3 Mise en œuvre du conseil de la vie sociale.</u>	62
<u>3.2.2.4 Réflexions à propos des principes éthiques et déontologiques.</u>	64
<u>3.2.3 Rénover les procédures</u>	64
<u>3.3 Une stratégie d'action sur les prestations : moduler l'offre de service</u>	66
<u>3.3.1 Reconnaître les compétences parentales : développer le service d'adaptation progressive en milieu naturel.</u>	66
<u>3.3.1.1 Une vision renouvelée du travail social.</u>	66
<u>3.3.2 Un lieu ressource et de soutien à la parentalité</u>	67
<u>3.3.2.1 Des visites médiatisées respectueuses de la dignité des personnes.</u>	68
<u>3.3.2.2 Des droits de visite facilités.</u>	69
<u>3.3.2.3 L'animation d'un réseau d'information.</u>	69
<u>3.3.3 L'intervention auprès des familles : les limites de l'ingérence</u>	69
<u>3.3.3.1 Une intervention au risque de l'instrumentalisation des familles</u>	70
<u>3.3.3.2 Une intervention au risque d'effets iatrogènes</u>	70
<u>3.3.3.3 Une intervention au risque de la dépendance.</u>	70
<u>3.3.3.4 Une intervention au risque de la stigmatisation.</u>	71
<u>3.3.3.5 Une intervention au risque de l'intrusion</u>	71
<u>3.3.4 Offrir des garanties à l'intervention : une des responsabilités du directeur</u>	72
<u>3.4 Une stratégie d'action sur les hommes : créer de nouvelles compétences</u>	73
<u>3.4.1 Des formations qualifiantes ouvertes aux nouvelles pratiques</u>	73
<u>3.4.2 Des formations continues source d'adaptations et de réajustements</u>	73
<u>3.4.3 Un colloque inter institutionnel organisé par le groupement de directeurs</u>	74
<u>3.5 Une stratégie d'action sur les systèmes de gestion et d'organisation</u>	74
<u>3.5.1 Gérer et animer les ressources humaines, accompagner le changement</u>	75
<u>3.5.1.1 Une gestion construite sur des principes.</u>	75
<u>3.5.1.2 ...Visant à créer les conditions d'un travail de qualité.</u>	75

<u>3.5.2</u>	<u>Accompagner concrètement le changement</u>	76
<u>3.5.2.1</u>	<u>Fédérer et mobiliser les personnels</u>	76
<u>3.5.2.2</u>	<u>Associer et coordonner les actions</u>	76
<u>3.5.2.3</u>	<u>Communiquer et informer</u>	77
<u>3.5.2.4</u>	<u>Adapter les compétences et savoirs faire</u>	78
<u>3.5.2.5</u>	<u>Ajuster et être en veille</u>	78
<u>3.5.3</u>	<u>Des impacts sur la gestion financière</u>	79
<u>3.5.3.1</u>	<u>Dans le domaine de la gestion comptable : l'analyse fonctionnelle des coûts</u> 79	
<u>3.5.3.2</u>	<u>Dans le domaine budgétaire : des aménagements possibles</u>	79
<u>3.5.3.3</u>	<u>Dans le domaine financier : le plan de financement pluriannuel</u>	80
<u>CONCLUSION</u>	81

Liste des sigles utilisés

A.A.E.	Association d'Action Educative.
A.C.J.47	Association de Contrôle Judiciaire de Lot et Garonne.
A.P.	Accueil Provisoire.
C.F.A.	Centre de Formation par Alternance.
C.N.O.S.S.	Comité National de l'Organisation Sanitaire et Sociale.
C.S.T.S.	Conseil Supérieur du Travail Social.
D.D.V.S.	Direction Départementale de la Vie Sociale.
D.R.P.J.J.	Direction Régionale de la Protection Judiciaire de la Jeunesse.
D.S.T.S.	Diplôme Supérieur en Travail Social.
E.T.P.	Équivalent Temps Plein.
F.J.T.	Foyer de Jeunes Travailleurs.
G.A.A.M.	Groupe d'Accueil et d'Accompagnement Modulable.
G.I.P.S.S.A.	Groupement des Institutions Privées Sanitaires et Sociales de l'Agenais.
I.G.A.S.	Inspection Générale des Affaires Sociales.
I.G.S.J.	Inspection Générale des Services Judiciaires.
I.N.S.E.E.	Institut National de Statistique et des Études Économiques.
J.A.F.	Juge aux Affaires Familiales.
M.E.C.S.	Maison d'Enfants à Caractère Social.
O.D.A.S.	Observatoire national de l'Action Sociale Décentralisée.
O.R.F.E.A.	Organisme de Recherches et de Formation en Éducation et en Animation
O.R.S.A.	Observatoire Régional de la Santé en Aquitaine.
P.A.C.S.	Pacte Civil de Solidarité
P.F.	Placement Familial.
P.J.J.	Protection Judiciaire de la Jeunesse.
S.A.P.M.N.	Service d'Adaptation en Milieu Naturel.
S.N.A.T.E.M.	Service National d'Accueil Téléphonique pour l'Enfance Maltraitée.

INTRODUCTION

« Rien n'est ici donné à l'avance et pour toujours »¹

Directeur d'une Maison d'enfants à Caractère Social (M.E.C.S.), ce mémoire professionnel est une occasion pour moi de saisir la réalité de l'établissement, de la formaliser et d'émettre des hypothèses opérationnelles. En ce sens, il représente une opportunité pour repositionner l'action éducative et l'organisation en formalisant une série d'éléments d'actualité susceptibles d'infléchir nos pratiques.

Avec la loi de rénovation de l'action sociale et médico-sociale, les récentes réformes de l'autorité parentale et de la procédure d'assistance éducative, les questions du droit des usagers, de la parentalité et du contradictoire sont sur le devant de la scène.

Ces lois s'inscrivent dans un contexte politique par lequel le législateur a la volonté de contribuer à la responsabilisation de chaque acteur. Elles induisent un nouveau regard porté sur les personnes en difficulté, ont la vertu d'interroger l'efficacité et l'efficience du travail social. Elles visent à considérer la personne dans sa dimension de sujet.

Dans le département du Lot et Garonne, cette volonté trouve un fort écho dans le schéma départemental de l'enfance et de la famille. La mission de protection confiée aux M.E.C.S. y est désormais considérée avec son corollaire, le respect des droits des parents.

L'enfant en danger et ses parents sont ainsi promus à des places d'acteurs du dispositif institutionnel. Sujets plus qu'objets de la prestation, ils sont légitimés à intervenir dans la vie institutionnelle et à participer activement à ce qui les concerne.

Ce schéma départemental a été pour l'association l'occasion de repositionner l'établissement par une diversification des prise en charge qui a généré une baisse considérable de l'âge moyen des enfants au moment de l'accueil et induit la nécessité d'un changement des pratiques .

L'enjeu pour la M.E.C.S. est alors de s'imposer comme une organisation de suppléance et non exclusivement de substitution.

¹ CROZIER M. FRIEDBERG E. l'acteur et le système : Paris, Seuil. 1977 p 53.

Dans la première partie de ce travail, j'établis un diagnostic global de fonctionnement et je dégage les forces et les faiblesses de la structure dans son histoire et son contexte environnemental.

Cet état des lieux met fortement en évidence le constat suivant : les prestations que nous offrons ne satisfont pas pleinement à la nouvelle configuration de l'établissement. Conçues pour répondre essentiellement aux problématiques présentées par des adolescents proches de la majorité et en rupture profonde avec les institutions, elles s'inscrivent dans la résolution des déviances qu'ils présentent et n'accordent que peu de place à la collaboration avec les familles.

De plus, la question du travail avec les parents, que je souhaite promouvoir et qui répond aux transformations sociales, juridiques et éthiques de notre société, suscite tant à l'intérieur de l'établissement que dans son environnement des controverses, des paradoxes, des difficultés. Elle est l'objet de nombreuses résistances face à l'évolution nécessaire des pratiques éducatives.

Je fais donc l'hypothèse centrale que pour promouvoir le travail avec les parents, il convient de redéfinir la nature des prestations contenue dans l'offre de service en mettant en œuvre les droits des usagers, le développement d'un Service d'Adaptation en Milieu Naturel, la création d'un lieu ressource et de soutien à la parentalité et par conséquent en développant les compétences auxquelles ils font appels.

Dans la deuxième partie, et afin de comprendre ce qui est en jeu dans la dynamique des collaborations avec les familles, je propose de ré-interroger les référentiels théoriques qui irriguent nos pratiques et de les confronter aux évolutions des textes touchant l'autorité parentale et les droits des usagers.

J'aborde ainsi, sous divers angles les notions de famille, de parent, d'autorité parentale et de protection ainsi que les concepts de placement, de séparation, de lien, de changement afin de les stabiliser et d'envisager les évolutions nécessaires.

Dans la troisième partie, prenant appui sur l'effet d'aubaine que représentent le schéma départemental et la rénovation de la loi sociale et médico-sociale je dégage, des référentiels théoriques abordés dans la seconde partie, les éléments utilisables en réponse à la problématique mise à jour. J'élabore ainsi une stratégie de changement susceptible de contribuer à la conciliation² de la mission de protection de l'enfant et des droits des parents.

² Je montrerai donc qu'il existe un rapprochement possible de ces deux termes.

Ce travail, mettant en exergue une action par la culture, portera sur l'adaptation du dispositif et les méthodes que j'ai choisies pour accompagner les changements.

La rédaction de ce mémoire repose sur la posture qui est la mienne et qui soutient ma position de directeur.

Il consistera donc à faire état de ce qui fait sens dans les actes que je pose avec un double souci :

- Éviter de m'en tenir à l'énoncé de la généralisation des principes moraux ou dogmatiques sans me préoccuper de leurs possibilités d'application.
- Éviter de m'enfermer dans la subjectivité qui serait seulement attentive à auto-justifier mes actes.

1 - UN RAPPORT DIALOGIQUE ENTRE UNE INSTITUTION ET SON ENVIRONNEMENT

PROPOS LIMINAIRES

« L'évolution cognitive ne va pas vers la mise en place de connaissances de plus en plus abstraites mais, à l'inverse vers leur mise en contexte »³.

Comme toute organisation, une Maison d' Enfants à Caractère Social du secteur associatif trouve son origine dans une histoire singulière, répond à des codes particuliers, construit progressivement une culture, est inscrite dans un contexte qui la dépasse.

Dans ce premier chapitre, je propose d'aborder le contexte dans lequel évolue la M.E.C.S. que je dirige.

En effet, la prise en compte réelle de tout mouvement institutionnel ne saurait se satisfaire d'une approche partielle d'éléments isolés. Elle suppose la recomposition du tout, dans un bloc problématique, pour mieux appréhender les parties et leurs interactions.

Elle contribue à nourrir mon questionnement de directeur dans la recherche de compréhension de ce qui fait problème.

Elle permet de produire des connaissances susceptibles d'indiquer en quoi et comment la pratique des acteurs doit et peut être modifiée.

Considérant l'organisation comme un processus dynamique en construction, je propose donc dans ce qui va suivre d'aborder le rapport dialogique entretenu entre les diverses composantes de l'organisation et leur environnement afin de poser un diagnostic mettant en évidence :

- Les éléments majeurs de l'identité de l'institution.
- Les lacunes et potentialités du dispositif existant.
- L'appréciation des possibilités de changement.

³ BASTIEN C. Le décalage entre logique et connaissance. *Courrier du CNRS*, Octobre 1992, n° 79.

1.1 Genèse de l'organisme gestionnaire

1.1.1 Une phase de développement

Créée le 18 décembre 1963 par un groupe de militants de l'action chrétienne, l'association Relais, pour l'accueil et le soutien des jeunes travailleurs est publiée au journal officiel de la République française le 04 janvier 1964. Elle a reçu au cours de son existence différents agréments, conventions et habilitations de l'État et du département.

Son objet est défini comme suit : « *L'accueil, le soutien et l'éducation des jeunes en danger moral, cas sociaux et jeunes en grave difficulté.* »

En octobre 1964, les membres de l'association louent et remettent en état un pavillon sis au Passage d'Agen. Le premier foyer « Relais » est ouvert, il accueille une dizaine de jeunes travailleurs.

En décembre 1965, le premier bilan d'activité du foyer fait nettement apparaître que le but poursuivi est atteint :

« Accueillir – Écouter – Accompagner »

En août 1967, encouragée par le succès rencontré par les prestations offertes, l'association ouvre un second établissement : « Ma Maison » d'une quinzaine de places, toujours au Passage d'Agen. Restauré par les membres de l'association et les adolescents accueillis, il sera inauguré en mai 1968.

L'année suivante est consacrée à l'aménagement et la transformation d'une grange sise à Agen. Le projet consiste alors à l'affectation de ces locaux au rattrapage du retard scolaire des adolescents accueillis au foyer « Ma Maison. » Plus tard, il est question de les transformer en un troisième foyer : « l'Oustalet » d'une capacité d'accueil de 15 adolescents. Ce projet est réalisé en septembre 1969, dans les mêmes conditions de restauration. L'association, recevra quelques années plus tard une habilitation justice et sera appelée à signer plusieurs conventions successives avec le département.

Progressivement, les trois structures se développent, jusqu'à compter plus de 70 jeunes confiés au titre de :

- Du décret n° 59.100 DU 07.01.1959 relatif à la protection de l'enfance en danger.
- L'assistance éducative (article 375 et suivants du Code civil).
- L'ordonnance du 02.02.45 relative à l'enfance délinquante.
- Du décret du 18.02.1975 Relatif à l'accompagnement des jeunes majeurs de moins de vingt et un ans.

Cette première phase de l'histoire de l'association reflète l'engagement militant d'un groupe de personnes, réuni en association afin de faire pression sur les pouvoirs publics pour les sensibiliser à la situation d'une population spécifique jugée délaissée.

Généreuse, portée par la réussite de ses entreprises qui rencontrent auprès des autorités un réel succès, l'association développe ses structures au nom du « bien à faire » et repose essentiellement sur le charisme et l'engagement des bénévoles et des salariés. L'acteur principal, le technicien de la relation humaine, ancre sa pratique dans une dimension de vocation. Les faibles contraintes budgétaires de l'époque rendent le développement de projets aisé.

1.1.2 Une phase d'adaptation à la réalité planificatrice

Cette situation durera jusqu'en 1986, date du premier schéma départemental de l'enfance qui se fixe deux objectifs principaux :

- Redéployer les équipements très coûteux devenus pléthoriques sur le département.
- Organiser la cohérence des interventions à partir de ce nouveau découpage du territoire.

Suite à cette exigence d'organisation, l'activité de l'association Relais se trouve réduite au maintien d'une seule structure : le foyer « Oustalet ». La capacité d'accueil est portée à 21 places en internat pour adolescents de 13 à 18 ans et jeunes majeurs de moins de 21 ans.

Cette seconde phase inaugure une volonté planificatrice, de gestion et d'organisation. Les acteurs dominants en sont le Conseil Général, l'association, le directeur de l'établissement qui, dans un effort de contractualisation et d'engagements réciproques visent chacun selon son rôle à déterminer :

- Une politique départementale, construite à partir d'un diagnostic, axée sur des objectifs, limitée, tant dans sa durée que dans le montant des ressources pouvant y être affectées.
- Une politique associative, aux objectifs précis tant au niveau de la programmation des investissements nécessaires que de la gestion des activités engagées.
- La définition avec l'ensemble du personnel des objectifs de l'établissement en fonction d'un projet d'action éducative et de programmes prévisionnels négociés avec les autorités de décision.

Ainsi, la structure connaît une première diversification, après accord du conseil d'administration et des autorités de contrôle et s'adapte à la demande sociale et aux besoins des jeunes accueillis.

L'internat est alors consacré aux plus jeunes. Des appartements en ville sont dévolus, dans une hypothèse promotionnelle, aux jeunes majeurs de moins de vingt et un ans.

Ayant anticipé ces redéploiements, l'association diversifie ses activités et ouvre en octobre 1985 un C.H.R.S. à Agen. Il est transféré à Villeneuve sur Lot en septembre 1990.

Lucide, elle affirme sa singularité institutionnelle et, dans une perspective d'évaluation permanente, conduit la maison d'enfants, dans une attitude de veille, à reconsidérer son fonctionnement. Engagée dans une recherche de pertinence du dispositif, l'équipe éducative s'investit dans la rédaction d'un premier projet d'établissement articulé aux valeurs fondamentales de l'association. Le lecteur peut se référer ici à l'annexe I (positions fondamentales de l'association Relais.)

1.1.3 Une phase d'incertitude

Ces efforts de réalisme sont brutalement interrompus par un incendie qui, en 1994 dévaste les locaux lors d'un week-end (nous ne déplorerons aucune victime, les locaux étant vides.) En revanche, la prestation d'hébergement n'est plus envisageable non seulement à cours mais à moyen terme.

La réalité, sévère, me le rappelle, je ne peux pas me contenter d'être garant de l'existant, il faut reconstruire un présent pour mieux appréhender l'avenir. Dans cette dynamique de rebond, je réunis une cellule de crise et la mets au travail dès le lendemain. Outre les autorités de contrôle, (Directeur Départemental de la Vie Sociale, Directeur Départemental de la Protection Judiciaire) venus m'assurer de leur soutien, j'ai souhaité impliquer tous les niveaux d'intervention afin d'anticiper la constitution d'un éventuel comité de pilotage de la reconstruction. Cette cellule compte donc : des membres du conseil d'administration, quatre membres du personnel et les cadres de l'établissement. Elle se donne trois objectifs :

- Trouver un lieu de repli et maintenir l'activité.
- Attendre les résultats de l'enquête policière.
- Le cas échéant, envisager la reconstruction.

La fin de la semaine livre les résultats de l'investigation policière : l'incendie a été déclenché, aux fins d'effacer les indices de l'intrusion par un cambrioleur. Ce dernier est appréhendé le vendredi et écroué après avoir avoué son délit.

1.2 (Re) construire l'avenir

Certes, le sinistre que je viens d'évoquer représente une crise grave. Cependant, la confiance que nous accordent les autorités de contrôle nous a permis de relancer l'activité de l'établissement.

Ce nouveau départ représente une réelle opportunité que je me dois de saisir. Elle est l'occasion de rénover⁴ le projet d'établissement.

Je m'applique donc à faire des choix stratégiques précis pour mener de front les trois grands chantiers qui s'ouvrent à nous :

- Garantir la continuité de l'activité,
- Assurer la reconstruction du bâtiment,
- Re-formuler le projet d'établissement.

L'intrication de ces trois objectifs procède d'une stratégie générale visant à continuer l'amélioration de la qualité du service. J'élabore donc un plan d'action avalisé par le conseil d'administration et qui repose sur trois grands axes :

- La mobilisation des personnels afin de structurer le collectif autour des projets de reconstruction et de ré-écriture du projet d'établissement.
- La participation de différents types d'acteurs internes et externes.
- La communication et l'information afin de permettre à l'interne les ajustements et les négociations et à l'externe la valorisation du travail en cours.

Dans le but d'embrasser toute la complexité de la situation, à tous les niveaux d'intervention et de décision, j'associe quatre types d'acteurs aux rationalités différentes mais complémentaires :

Tableau 1 : des rationalités différentes et complémentaires.

Acteurs	Niveaux d'intervention	Dimensions
Autorités de contrôle	Environnement	Commande sociale
Producteurs de ressources	Associatif	Sens et finalités
Direction	Établissement	Organisation
Réalisateurs	Équipes	Prestations

Le temps consacré à la reconstruction des structures d'accueil (18 mois) a été consacré à une réflexion collective relativement poussée afin de mettre la configuration architecturale d'ensemble au service du projet

⁴ Je consacrerai plus avant, un paragraphe à la stabilisation de cette notion.

1.2.1 Un impératif, garantir la continuité de la mission

En premier lieu, l'urgence a consisté à communiquer en direction des familles. Pour ce faire, j'ai informé personnellement chacune d'entre elles (rencontre ou téléphone). Rassurées et ainsi prises en considération, la relation de confiance établie jusque là ne s'en est pas trouvée altérée.

A noter également que les jeunes alors accueillis à l'internat ont tous eus à souffrir de la perte d'un objet (parfois transitionnel). Au-delà de l'aspect matériel, cette épreuve a recouvert un caractère traumatique et, pour les plus fragiles a fait émerger les problématiques d'insécurité, d'abandon, d'incertitude. J'ai donc d'une part, sollicité une grande disponibilité de la psychologue qui, dans sa fonction de réassurance, d'écoute et d'explicitation a contribué largement à apaiser les angoisses. D'autre part, et même si cela peut paraître dérisoire, en application de la loi n° 92 – 614, relative à la responsabilité du fait des vols, pertes et détérioration des objets déposés dans les établissements, j'ai fait en sorte que chacun soit remboursé par l'assurance souscrite par l'établissement.

J'ai enfin été très attentif au souci légitime des salariés, naturellement inquiets à propos de la pérennité de l'emploi. Dans un souci de transparence, j'ai choisi de ne pas minimiser les risques mais de responsabiliser, chacun dans son emploi afin de mobiliser toutes les compétences au service du collectif.

1.2.2 Une nécessité, assurer la reconstruction

Honorant l'engagement souscrit, la reconstruction des bâtiments a été effectuée selon des principes architecturaux permettant l'alternance entre individuel et collectif en respectant :

- L'intimité et l'intégrité de chaque enfant ou adolescent accueilli : chacun bénéficie d'un espace privatif suffisamment vaste qu'il peut aménager selon ses goûts et dans lequel ils peut amener des objets personnels. Les chambres, individuelles, possèdent un cabinet de toilette privatif.
- Leur sécurité : la cuisine est aménagée afin de respecter les règles d'hygiène et de prévention des risques alimentaires ; une garantie de protection vis à vis des risques de l'environnement immédiat est offerte à chacun. Les lieux de sommeil permettent que soient distingués les enfants accueillis selon le degré d'autonomie, de maturité et selon les rythmes de vie.
- Leur dignité : la structure reste confidentielle, discrète et non connotée. Située dans un quartier résidentiel et administratif, proche du centre ville, elle dispose à moins de cinq cents mètres, de tous les commerces.

- Leur vie privée : par leur participation, autant que possible, aux choix qui les concernent par le truchement de la rédaction du projet personnalisé.
- La souplesse : par la création d'espaces modulables permettant successivement des activités de petit groupe (soutien scolaire, atelier informatique) et des activités collectives (réunions des enfants et des adolescents, réunions d'information.)
- La convivialité : par l'existence d'espaces commun de restauration, d'activité, salle de détente.

Ce nouvel établissement sera inauguré le 10 septembre 1996 par Monsieur le Garde des sceaux et visité l'année suivante (le 20 novembre 1997) par son successeur.

Désormais propriétaire des locaux, achetés en août 1995, et pour marquer ce nouvel essor, l'association sollicite une première augmentation de sa capacité d'accueil de 3 places.

Cette demande ayant reçu un avis favorable tant de la part de la D.D.V.S. que de la Direction Régionale de la Protection Judiciaire de la Jeunesse (D.R.P.J.J.), l'effectif est porté à 24 adolescents et jeunes majeurs de moins de 21 ans en septembre 1995 (les travaux sont quasiment terminés.) L'établissement compte désormais :

- 15 à 18 places pour adolescents en internat. (13 à 18 ans)
- 6 à 9 situations d'accompagnement différencié.
 - En appartement ou studios. (18 – 21 ans)
 - En famille naturelle : S.A.P.M.N. (Service d'adaptation progressive en Milieu Naturel.), mesure envisagée uniquement en préparation du placement ou pour lui donner une suite temporaire. (13 – 18 ans)

1.2.3 Une opportunité, reformuler le projet d'établissement

Plusieurs facteurs ont présidé à partir de 1995 à la redéfinition du projet d'établissement.

- Le reclassement et la reconstruction de l'établissement ouvrant la possibilité d'une organisation nouvelle en regard de la population accueillie (adolescents garçons d'une moyenne d'âge de 17ans.)
- Les réflexions des équipes de travail, venues à maturation, organisées en séquences de travail collectif qui concluent à la nécessité d'envisager sans retard, une différenciation plus importante des prises en charge et une personnalisation des méthodes éducatives.
- L'occasion de réintroduire, dans l'exercice des activités professionnelles, un lien avec l'association par l'intégration par chacun du projet associatif.

La production de ce nouveau texte est donc le résultat de réflexions et d'évolutions. Articulé aux textes en vigueur et à un cahier des charges délivré par l'organisme gestionnaire, il devient le support de la solidarité et de la complémentarité entre l'association et l'établissement dans la mise en œuvre du projet.

Il saisit, par anticipation, le sens, la signification et la direction des pratiques futures et se fixe pour finalité de provoquer, chaque fois que cela est nécessaire, la re-finalisation des actions éducatives devenues insuffisantes. Organisé autour de référentiels précis : l'éducation, le traitement, la réadaptation, il place la fonction éducative en tête de la réflexion collective.

Il chapeaute à la fois le projet d'établissement et à l'intérieur de celui – ci les projets personnalisés.

Le projet d'établissement fixe le cadre général de l'intervention, les orientations générales et les moyens mis à disposition.

Le projet personnalisé doit permettre de proposer la nature du service rendu et d'en valider le contenu, de structurer l'activité quotidienne et de se donner les moyens d'évaluer la prestation.

1.3 Un nouveau projet pour un nouveau départ

1.3.1 Le modèle d'intervention

Le modèle d'intervention du nouveau projet d'action éducative s'appuie sur trois grands principes :

- La connaissance des publics accueillis.
- La différenciation des interventions.
- La poursuite des objectifs spécifiques visés par le droit des mineurs (éducation – socialisation – protection - prévention.)

Ces principes, retenus par l'équipe éducative et sollicités de longue date par l'organisme gestionnaire ont pour origine la volonté de recentrer les pratiques sur ce qui est considéré alors comme la mission initiale : la protection et la socialisation des jeunes confiés.

Ils proposent une approche relativement linéaire de l'accueil à la sortie de l'adolescent concerné et visent à mettre en tension les dimensions normatives et éthiques.

Notons ici que les parents des adolescents ainsi accueillis sont associés dès l'accueil mais désinvestissent très rapidement le champ du partenariat qui leur est proposé. Très souvent en effet, les relations sont à ce point tendues ou rompues que ceux – ci trouvent dans le placement une possibilité de distanciation avec leur enfant. Conséquemment, l'essentiel du travail éducatif, tourné vers l'insertion sociale et professionnelle concerne l'accès à l'indépendance du jeune.

1.3.2 Les pratiques éducatives et la prise en compte de l'utilisateur

Les pratiques éducatives se trouvent au croisement de deux attitudes et visent à être à la fois génératrices de repères et respectueuses du droit. Elles se réfèrent à deux approches théoriques :

➤ La socialisation juridique :

Par laquelle nous proposons le passage d'un apprentissage centré sur les notions de déviance et de conformité à la notion de compétence juridique de l'adolescent. Nous visons ainsi à dépasser la seule dimension de prescription que comporte le droit pour entrer dans la dimension attributive de celui – ci.

➤ La dissension institutionnelle :

Cette approche consiste à construire les conditions d'une affirmation des personnes à l'intérieur d'une identité sociale afin de rendre possible l'intervention de l'utilisateur dans tout ce qui le concerne. Elle suppose que les professionnels acceptent une contestation de leurs propositions au travers du projet personnalisé. Par-là même, nous préconisons une éducation faite grâce au projet personnalisé selon une pédagogie amenant l'adolescent à construire une amorce de contre – projet.

1.3.3 La manifestation de l'intérêt porté à l'utilisateur : le projet personnalisé

Manifestation tangible de la centration sur l'utilisateur de l'offre de services, le projet personnalisé constitue un outil permettant de faire vivre simultanément la position subjective du sujet et le programme d'actions définies et évaluées (avec ou pour lui et avec ses parents) aux fins de développer ses compétences et combler ses lacunes.

Je souhaite que leur rédaction soit sous – tendue par une relation d'accompagnement saisie à travers des exigences éthiques, méthodologiques et pratiques :

➤ Au plan éthique :

- Une démarche libre et volontaire des personnes accompagnées.
- Une relation fondée sur l'échange, la réciprocité, la confiance.
- Le développement de la responsabilité des actes quotidiens.

➤ Au plan méthodologique :

- Un accompagnement personnalisé.
- Une relation d'engagements et d'obligations réciproques.
- L'alternance de conseils individuels et de confrontation collective dans le souci de restaurer les rapports sociaux.

➤ Au plan pratique :

- L'accompagnement se concentre sur la personne envisagée dans la dimension de son projet personnel. Ainsi, chaque fonction, à tous les niveaux

d'intervention est articulée à la dynamique du projet. Elle porte sur la relation de chacun au projet de l'adolescent accueilli.

L'approche ainsi décrite trouve sa formalisation dans une déclinaison dont le lecteur pourra prendre connaissance sous forme de tableau en annexe II.

1.3.4 Les supports techniques de la prestation : mobilisation et insertion

A cette époque, nous-nous adressons alors essentiellement à des adolescents en difficulté d'insertion. Aussi tentons-nous de maintenir et d'améliorer un processus de réadaptation de qualité qui soit à la fois adapté aux besoins des jeunes accueillis, efficace, souple et bien orchestré. Ainsi, considérée comme un processus de résolution des problèmes rencontrés par le jeune, la réadaptation vise avant tout à une satisfaction raisonnable de ses besoins par la personnalisation des méthodes éducatives tout en considérant les attentes sociales.

Par cette approche, inscrite dans une perspective d'action sociale globale l'équipe collabore avec tous les intervenants auprès de l'adolescent en matière d'hygiène mentale et de santé, d'éducation populaire et de loisir, d'éducation à la citoyenneté, d'enseignement, d'emploi.

Ces pôles d'insertion sociale dont il m'appartient de garantir la cohérence, président à la mise en œuvre des supports techniques de la prestation.

1.3.4.1 Activités d'insertion sociale

Parmi les multiples activités d'insertion sociale menées par l'équipe éducative, trois axes essentiels se dégagent du projet d'action éducative.

➤ La santé des jeunes

Fruit d'une attention particulière portée à la prévention, notre approche s'articule sur un travail partenarial avec les différents services de santé et de la sécurité sociale.

➤ L'activité socioculturelle

Déclinée autour des activités sportives, culturelles, de loisir, externes ou internes à l'établissement, cet axe de l'insertion prend une part importante de l'activité éducative. Les éducateurs invitent les adolescents accueillis à s'inscrire dans la vie associative et de la cité.

Ces actions sont autant d'éléments susceptibles de nourrir les colonnes du journal interne « *paroles données* » (journal interne créé en 1997 dans le cadre des activités de lutte contre l'illettrisme et de valorisation de l'expression écrite.)

➤ L'éducation à la citoyenneté

Axe central vers lequel convergent tous les autres, l'éducation à la citoyenneté englobe l'ensemble des activités d'insertion sociale. En terme de spécificité, il trouve ses ressorts dans une sensibilisation à la vie de la cité, une valorisation des actes civiques, une large

information à propos des responsabilités de chacun. Cette sensibilisation s'organise autour de réunions d'expression, de participations concrètes à des actions civiques.

1.3.4.2 Activités d'insertion scolaire

Les activités d'insertion scolaire se déroulent toutes à l'extérieur de l'établissement. L'équipe éducative procède à une aide aux devoirs systématique et à des soutiens scolaires ponctuels. L'atelier informatique et le journal interne, représentent dans ce chapitre un élément d'expression écrite que nous ne saurions négliger.

1.3.4.3 Activités de mobilisation ou de formation professionnelle

L'insertion socioprofessionnelle est considérée comme un processus d'apprentissages susceptible de contribuer à l'indépendance et à l'autonomie de l'adolescent. Selon les difficultés rencontrées, chacun peut entrer dans ce processus à différents niveaux :

➤ Phase 1 – Les ateliers occupationnels :

Au sein de l'établissement et ne comportant aucune vocation de formation, ces ateliers sont essentiellement dévolus aux adolescents accueillis dans la structure et ayant, momentanément, perdus leurs repères temporels.

➤ Phase 2 – Le réseau d'employeurs et les stages conventionnés :

Nous avons recours ici à des «stages de découverte des métiers» grâce à un réseau d'employeurs locaux acceptant de recevoir les adolescents dans des volumes horaires aménagés.

➤ Phase 3 – Le dispositif de droit commun :

La plupart des adolescents accueillis s'orientent rapidement vers des dispositifs de droit commun. Le contrat d'apprentissage connaît un succès particulier, c'est pourquoi nous valorisons toute forme de mobilisation socioprofessionnelle en collaboration étroite avec de nombreux partenaires.

1.3.5 L'évaluation de la prestation

L'évaluation de la prestation s'organise autour de quatre axes essentiels dans des temporalités différentes et selon une organisation particulière :

➤ Les réunions de travail :

Elles ont lieu à un rythme hebdomadaire pour une durée de trois heures. Toutes les trois semaines, elles comportent un temps de synthèse réunissant tous les intervenants (internes

et externes) autour de l'évaluation du projet personnalisé d'un jeune. Une fois par mois, elles intéressent l'ensemble du personnel.

Elles permettent l'approfondissement des pratiques de chacun, un échange d'informations sur la situation des jeunes confiés.

Ces réunions ont également pour but de permettre à tous les professionnels de soumettre toute proposition tendant à améliorer le fonctionnement de l'établissement.

➤ Le contrôle interne de l'activité :

J'attache une importance particulière à ce que les travailleurs sociaux de l'établissement puissent constater les événements qui se déroulent à l'intérieur d'une situation éducative donnée, et à la traduction de ces faits en langage approprié.

Je souhaite donc qu'une rigueur particulière soit apportée à la transcription des observations, afin qu'elles puissent constituer une base d'interprétation, un fondement d'analyse et une aide à l'intervention.

Ce travail de contrôle interne de l'activité est déléguée au chef de service éducatif qui me rend compte régulièrement de l'avancée des dossiers.

➤ L'évaluation – réévaluation de la prestation :

L'évaluation est vue comme un processus qui doit tendre à l'objectivité. Elle permet de clarifier les objectifs, de réviser les conceptions, de s'interroger sur les techniques employées, de confronter les approches théoriques et pratiques, d'analyser les résultats.

Elle sert de point de départ à l'élaboration et à l'évaluation annuelle du projet en cours et permet d'inscrire les prestations servies dans un processus d'ajustements permanents.

➤ Le rapport annuel d'activité :

Établi à la fin de chaque exercice, le rapport annuel d'activité s'attache à analyser, de façon précise, les réalisations de l'année par rapport aux commandes qui nous ont été adressées. Situé à l'interface des trois niveaux d'où elles émanent (financeurs – association – environnement), le rapport annuel est l'outil de synthèse de ces trois dimensions.

1.4 Évolutions de la commande sociale

1.4.1 Le second schéma départemental de l'enfance et de la famille

Dès 1986, le Conseil Général de Lot et Garonne a mis en œuvre un premier schéma départemental de l'aide sociale à l'enfance.

Celui - ci traitait essentiellement de « *la question des équipements et de leur redéploiement sur le territoire départemental* ». La prise en compte des familles en était relativement absente et la préoccupation essentielle portait sur les réponses à apporter aux « *problèmes que l'enfance et la jeunesse pouvaient alors rencontrer* ».

Le second schéma départemental de l'enfance et de la famille opère, par un changement sémantique non négligeable, un repositionnement de l'action sociale du département. Conjoint, il inclue les préoccupations de la Protection Judiciaire de la Jeunesse (P.J.J.) et associe ainsi l'État et le département dans une mission « *d'accompagnement des familles et de leurs jeunes* .»

Il inscrit ainsi son action dans les fondements de la cohésion sociale et désigne la famille comme son principal acteur :

*« De plus en plus souvent mise en exergue, la cellule familiale, parce qu'elle est le premier cadre de référence de l'enfant, mérite en effet une attention particulière prenant en compte ses droits, ses devoirs et ses fonctions, notamment celles liées à la parentalité et à l'éducation des enfants. En écho au dixième anniversaire de la Convention Internationale des droits de l'Enfant, le Lot-et-Garonne se doit d'inscrire sa politique en faveur de l'enfance dans une optique de reconnaissance, d'accompagnement et de protection qui offre aux familles et aux jeunes un cadre de vie favorisant leur épanouissement ».*⁵

Il se donne pour ambition « *d'optimiser les modes de fonctionnement des nombreux intervenants, de les rapprocher les uns des autres et d'articuler leurs interventions dans un souci permanent de cohérence* ».

Après un état des lieux quantitatif et qualitatif et une large concertation diligentée par l'Observatoire Régional de la Santé en Aquitaine (O.R.S.A.), le schéma se décline sur plusieurs axes et mesures visant en ce qui concerne les familles à :

- Promouvoir des conditions adaptées d'accueil et de soutien des familles.
 - En permettant à chacune d'entre elles d'accéder facilement à un accueil personnalisé et à la participation à ce qui les concerne.
 - En préservant ou en restaurant les liens familiaux.
 - En leur permettant de comprendre, d'accepter et d'assumer les mesures mises en œuvre pour répondre à leurs besoins.

Les moyens d'une telle politique sont contenus dans la volonté de renforcer l'efficience du dispositif par le développement des partenariats et la coordination, l'amélioration de la qualité, l'adaptation du fonctionnement des services et structures, la diversification des possibilités de prise en charge.

⁵ Extraits des propos liminaires (second schéma départemental de l'enfance et de la famille 2000-2004) de Messieurs N. JACQUET Préfet de Lot-et-Garonne et J.F. PONCET Président du Conseil Général de Lot-et-Garonne.

1.4.2 La rénovation de l'action sociale et médico-sociale

Le second schéma départemental de l'enfance et de la famille de Lot-et-Garonne trouve ses ressorts dans ce qui n'était alors que le projet de rénovation de la loi 75-535 du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales.

Plus qu'une loi d'impulsion, cette loi revêt le caractère d'un texte de synthèse et, en lien avec les textes qui l'ont précédée, inaugure une volonté de rénovation de la vision de l'action sociale.

Ce texte rompt ainsi avec la logique d'assistance et représente *« un texte d'organisation de l'offre, créant un lien logique entre une gamme d'établissements et de services, leur planification, les autorisations qui en découlent, les modes d'allocation des ressources affectées à ces structures et l'évaluation de leur efficacité et de leurs qualités »*.⁶

Adoptée le 02 janvier 2002, la Loi n° 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale s'appuie sur sept orientations principales :

- L'affirmation et la promotion des droits des bénéficiaires et de leur famille : cette orientation fait l'objet d'une section nouvelle qui définit les contenus et prévoit les outils à mettre en œuvre. Proposant une rupture avec le modèle de l'assistantat, elle vise à la promotion de la citoyenneté des usagers et le développement de prestations adaptées et de qualité.

- L'élargissement des missions de l'action sociale ainsi que la diversification de la nomenclature et des interventions des établissements qui, en terme de prévention doivent mieux prendre la mesure de l'évolution des besoins d'un public plus large, cet objectif adossé à des principes éthiques, vise à
(Article 1) définir les fondements de l'action sociale : *« promouvoir l'autonomie et la protection des personnes, la cohésion sociale, l'exercice de la citoyenneté, prévenir les exclusions et en corriger les effets... »* ;
(Article 2) apporter une réponse adaptée : *« l'action sociale et médico-sociale est conduite dans le respect de l'égalité de dignité de tous les êtres humains avec l'objectif de répondre de façon adaptée aux besoins de chacun... »*
Le dernier alinéa de l'article 3 invite à une diversification des prestations *« les dites prestations sont délivrées à titre permanent, ou temporaire, à temps complet ou partiel, avec ou sans hébergement, en internat, semi – internat, externat. »*

⁶ GAUTHIER P. L'esprit de la réforme de la loi de 1975. *Lien social*, 17 février 2000, n°519, pp 7-8.

- La rénovation de la planification des équipements et services : les articles 12 & 13 accordent une place fondamentale aux schémas organisationnels. Ils en définissent le contenu, les caractéristiques, les types (schéma national, régional ou départemental.)
- La rénovation et la clarification du régime des autorisations : les articles 17, 18 & 20 viennent asseoir ce dispositif en limitant la durée des autorisations (10 ans) en regard d'une évaluation positive. L'instauration du dispositif dit « des fenêtres », rompant avec le principe « premier arrivé – premier servi », semble accorder la priorité à la pertinence du projet présenté. L'instauration d'une nécessaire compatibilité entre l'autorisation et le schéma met en exergue l'intérêt des usagers.
- Le renforcement des partenariats : face à un secteur morcelé, l'article 14 prévoit des possibilités de coopération entre établissements mais aussi entre institutions. « *afin de favoriser leur coordination, leur complémentarité et garantir la continuité des prises en charge et de l'accompagnement.* »
- La promotion des pratiques évaluatives : l'article 15 fait de l'évaluation, de la qualité et de l'efficience des exigences légitimes. Il rend obligatoire l'évaluation de la qualité des prestations délivrées, prévoit la publication de recommandations de bonnes pratiques.
- La consolidation des procédures de contrôle : les articles 26 à 33 consolident le pouvoir de contrôle sur les établissements en vertu de la qualité de vie des personnes accueillies.

1.4.3 Un impact non négligeable pour l'établissement

Le second schéma départemental a été pour nous l'occasion de diversifier nos prises en charges par la création d'un service de Placement Familial de 9 places et le développement du S.A.P.M.N. qui, s'il représentait jusque là essentiellement une mesure de suite au placement s'inscrit désormais en alternative à celui – ci.

Cette opportunité nous permet non seulement de diversifier notre offre mais aussi de nous adresser à un public plus large. Elle nous conduit à travailler à partir du domicile même des parents et représente pour nous la possibilité d'opérer des changements de pratique significatifs que je souhaite valoriser dans tous les types de prise en charge.

L'habilitation est désormais portée à 27 places, en mixité à l'extérieur dont :

- 9 places en Placement Familial pour enfants de 0 à 12 ans.
- 9 à 12 places en internat et S.A.P.M.N. pour adolescents de 13 à 18 ans.
- 6 à 9 places en appartements et studios pour majeurs de moins de 21 ans.

Cette nouvelle configuration préside à un rajeunissement conséquent de la population accueillie (le lecteur peut se référer ici au tableau 6 de l'annexe IV).

1.4.4 Des défis pour l'organisme gestionnaire et pour le directeur

Cette nouvelle configuration, a pris effet dès la signature conjointe (État – Département) de l'arrêté adoptant le schéma départemental de l'enfance et de la famille, le 13 décembre 1999 et a donc présidé pour l'établissement à la mise en œuvre d'une stratégie de changement.

Cette démarche repose sur plusieurs étapes :

- Analyser de façon critique l'existant et faire apparaître les faiblesses du modèle en cours.
- Maintenir une réflexion à propos du sens de l'action envisagée.
- Articuler les « opportunités et les nécessités »⁷.
- Prendre en compte les éventuelles résistances et trouver des leviers pour l'action.

Elle s'appuie sur l'élaboration et le vote de la loi de rénovation de l'action sociale qui marquent une étape importante d'actualisation et d'adaptation du contexte législatif aux mutations sociales et économiques. Elle représente pour l'organisme gestionnaire et pour moi - même des défis que nous devons relever notamment en impulsant une réflexion et des actions autour des thèmes de l'affirmation et la promotion des droits des usagers, leur information, leur participation, la reconnaissance des compétences parentales tout en préservant la mission première qu'est la protection de l'enfant.

En effet, il m'appartient de mettre en œuvre une organisation et un fonctionnement répondant à la fois aux besoins des usagers, aux attentes de l'environnement, à l'esprit de la nouvelle donne sociale dans une recherche de réponses cohérentes et d'actions que je dois piloter. Cet exercice sera facilité par « *la construction d'un modèle associatif capable de structurer les rapports sociaux, porteurs de ses propres valeurs, de ses principes d'organisation et de fonctionnement, exprimant la relation du citoyen au pouvoir par la diffusion de la capacité et du droit à l'initiative et à la responsabilité* ». ⁸

Dans cette dynamique, il m'appartient d'intégrer au mieux des rationalités parfois divergentes et, dans ma fonction de direction, d'« être à l'interface du projet de prise en

⁷ MIRAMON J.M. *manager le changement dans l'action sociale* ». 2° édition. Rennes : E.N.S.P. 2001. p.21. 105 p.

⁸ DUCAMP A. *D'une culture nécessaire en travail social*. Bordeaux, I.R.T.S.A. 2000. P 113.

charge dont je suis le garant et des relations avec les usagers et leurs familles dont je suis l'intercesseur. »⁹

1.4.5 Faiblesses du modèle actuel

Je l'ai abordé dans les paragraphes précédents, l'établissement que je dirige est issu du secteur associatif et a traversé des phases critiques graves.

En 1995, suite à l'une d'entre elles, j'ai initié une dynamique de reconstruction des supports physiques en anticipant le respect des droits fondamentaux des enfants et adolescents accueillis (intimité, dignité, intégrité, vie privée, sécurité).

Dans le même temps, j'ai envisagé de repenser le modèle d'intervention par la mise en œuvre d'un projet d'établissement fixant le cadre général de l'intervention. Articulé au projet d'association, il est prolongé par les projets personnalisés qui permettent de spécifier la nature du service, d'en valider le contenu, de structurer l'activité quotidienne et de se donner les moyens d'évaluer la prestation.

Les supports techniques de celle – ci répondent à la mission de protection et d'insertion sociale qui nous est dévolue.

L'ensemble des activités, soumis à une évaluation régulière, fait ressortir une reconnaissance de la structure par les autorités de contrôle et les divers partenaires.

Cependant, l'obligation de répondre à l'horizon de 2003, aux exigences de la nouvelle commande sociale et le rajeunissement considérable de la population accueillie ne va pas sans poser de problèmes en questionnant à la fois le projet éducatif et la configuration actuelle.

Replié sur des logiques internes, le modèle est essentiellement :

- Catégoriel : conçu pour répondre aux problématiques d'adolescents en grande difficulté, en rupture profonde avec leur famille et proches de la majorité.
- Ségrégatif : l'internat y est le lieu de vie ordinaire.
- Substitutif : on observe encore une forte tendance à tout faire à la place des parents.

La réponse que nous apportons est en effet essentiellement réparatrice. Nous intervenons dans le cadre d'une demande de réassurance des parents face à la mise en cause parfois très violente dont ils sont l'objet de la part de leur enfant.

Elle inscrit les prestations proposées dans une dialectique technique (nous sommes réputés savoir ce qu'il faut faire) et curative (nous sommes réputés savoir comment le faire).

Conséquemment, le rôle et la responsabilité des parents y tient peu de place :

⁹ MIRAMON J.-M., COUET D., PATURET J.-B. *le métier de directeur, techniques et fictions*. 2^e édition. Rennes : E.N.S.P., 2002

Le projet éducatif ne prévoit pas de lieu pour les recevoir, peu de temps leur est accordé, ils ne sont que très peu consultés pour ce qui concerne la vie de l'enfant dont ils sont peu informés. Ils sont convoqués le plus souvent lorsque se présentent des difficultés. Implicitement, et parfois même explicitement, ils nous demandent de nous substituer à eux dans des pans entiers des attributs de l'autorité parentale notamment pour tout ce qui concerne l'éducation, l'accès à la culture, à l'instruction, à la formation, à la scolarité et aux soins, l'entretien, les autorisations de sortie, l'organisation des relations extérieures, la prise en charge matérielle.

En regard du rajeunissement considérable des populations qui nous sont adressées suite aux mutations de notre dispositif j'observe que celui-ci n'est plus pertinent.

Si nous – nous inscrivons toujours dans le cadre de la protection de l'enfant, la demande des prescripteurs comme celle des familles auxquelles nous – nous adressons aujourd'hui réclame un dispositif de suppléance et d'étayage des fonctions parentales s'intéressant davantage aux rôles et aux responsabilités des parents.

Ceux – ci demandent davantage d'aide, de conseil, d'information pour parvenir à mener à bien l'éducation de leurs enfants. Ils souhaitent participer davantage à ce qui concerne la vie de leurs enfants, revendiquent leur responsabilité.

Pour mener à bien cette mission, s'il convient toujours d'appréhender l'enfant en tant que sujet singulier, il ne paraît plus possible aujourd'hui de ne pas le considérer dans le même temps comme faisant partie et issu d'une histoire familiale.

« Afin de l'aborder en tant que tel, il est nécessaire de jeter les premières bases de l'implication des parents à travers une réelle présomption de compétences fussent – elles partielles et interroger avec eux leur capacité à exercer leur parentalité. »¹⁰

Plus complexe qu'elle n'y paraît, cette hypothèse, soulève dans l'établissement, comme dans son environnement une série de controverses que je dois clarifier, génère de véritables paradoxes et difficultés que je dois solutionner.

¹⁰ LACROIX P. la question des parents comme analyseurs des dispositifs institutionnels. *Le nouveau mascaret*, deuxième trimestre 2001, n° 64, p 32.

1.4.6 Réflexions à propos du sens de l'action

1.4.6.1 Des controverses

Modèle de référence jusqu'aux années 80, le modèle substitutif ne sera réellement remis en cause qu'avec l'avènement en 1986 de la définition du concept de suppléance par Paul Durning : « *Action auprès d'un mineur visant à assurer les tâches éducatives et d'élevage, habituellement effectuées par les familles.* »

En 1995, ce même auteur distinguera plusieurs catégories de dispositifs parmi les différents contextes d'éducation extra-familiale qui ne se limitent pas à un accueil de type résidentiel :

- Les internats spécialisés : établissements d'éducation résidentielle.
- Les familles d'accueil : qui assurent la prise en charge d'enfants confiés.
- Les structures intermédiaires et alternatives au placement : qui, de taille réduite et de formes multiples, croisent les avantages des deux modalités d'accueil, familiale et institutionnelle.

A ces trois catégories, s'ajoutent depuis quelques années des modèles alternatifs tels que le S.A.P.M.N., expérimenté depuis dix ans dans le Gard mis en exergue par le rapport de Messieurs Navès et Cathala¹¹ ou, plus récemment, la mise en œuvre, à titre expérimental, d'un Groupe d'Accueil et d'Accompagnement Modulable (G.A.A.M.) à partir d'une M.E.C.S. des Pyrénées Atlantiques.

Ces expériences visant à concilier protection des enfants et respect des parents soulèvent des controverses auxquelles n'échappe pas l'établissement que je dirige :

- Crise d'un système encore jeune et qui se condamne à sa propre reproduction, ou véritables mutations d'un métier en construction ?
- Paradoxes, ou richesse d'une dialectique qui s'installe progressivement, dans une approche éthique de valorisation de la personne à travers le respect de ses droits ?
- Remise en cause globale, ou volonté de construire et de faire vivre des espaces démocratiques nouveaux d'où sourd l'avènement de la citoyenneté de chacun ?

¹¹ Rapport I.G.A.S.- I.G.S.J. Accueils provisoires et placements d'enfants et d'adolescents. Juin 2000.

1.4.6.2 Des paradoxes

Construites sur des réalités de nature à bouleverser les habitudes de travail, ces controverses se déroulent à partir de thèmes centraux présidant parfois à ce qui pourrait apparaître comme des injonctions paradoxales :

- D'un côté respect des droits des parents en terme d'autorité parentale, de l'autre, respect du droit des enfants en terme de protection.
- D'un côté, des pratiques jugées obsolètes, trop coûteuses et peu évaluées, de l'autre, une incitation à la création, l'expérimentation, l'innovation.
- D'un côté une propension à la standardisation, l'homogénéisation normative, de l'autre des ajustements permanents supposant souplesse, flexibilité, individualisation des réponses.
- D'un côté la nécessaire expression de la participation des usagers et de leurs familles, de l'autre, le sentiment que plus que jamais, celle – ci est bafouée par des structures surannées et peu déterminées à changer leurs fonctionnements profonds.

1.4.6.3 Des difficultés

Une réponse simple à chacun de ces paradoxes nous replongerait dans une approche manichéenne et limiterait considérablement nos champs de pensée et d'action. De plus, une telle approche génère des réponses qui ne sont pas toujours exemptes de subjectivité, voire de démagogie. Elle fait ainsi surgir de nombreuses difficultés :

- Protection de l'enfant, ou droits des parents faut – il choisir ?
- Tous les parents d'enfants confiés sont-ils mobilisables dans tous les aspects de leurs responsabilités parentales ?
- Le regard positif porté sur les parents doit – il nous conduire à ignorer les graves défaillances de certains ?
- Une réponse en terme de nouvelle structure ne génère t - elle pas une nouvelle catégorisation, de nouveaux cloisonnements ?
- Où se situe la limite de la délégation de l'autorité parentale produite par le placement ? Quels pans des attributs de l'autorité parentale peuvent être délégués aux professionnels ?

1.5 Que faire ? Un changement de regard et de pratiques

1.5.1 Des ambitions pour demain : articuler opportunités et nécessités

Penser l'avenir d'une M.E.C.S. revient aujourd'hui, dans un contexte en mutation économique et sociale, à interroger la pertinence du modèle proposé (exigence politique) tant en matière de regard porté sur les populations (exigence éthique) que les pratiques mises en œuvre (exigence technique).

L'importance de l'éducation « extra familiale » que nous dispensons privilégie souvent d'autres modèles de référence que ceux ayant cours dans la famille. Cette prégnance de l'institution n'est pas sans soulever des questions de fond sur les modalités et la légitimité de l'intervention.

L'exercice de la direction d'un établissement impose ici la construction d'une action balisée par des principes conjuguant proximité et pertinence, éthique et efficacité.

En effet, exposer le désordre des familles n'est jamais sans risque pour l'intimité constitutive de celles – ci et donc des enfants que nous recevons. En s'engageant dans une action auprès des familles en difficulté, il s'agit de ne pas perdre de vue que cette intervention n'est pas sans limite et sans contrainte. La finalité de l'intervention auprès des familles n'étant pas de bouleverser leur mode de vie, le fonctionnement du dispositif mis en œuvre ne doit pas dépasser en brutalité les dysfonctionnement familiaux.

L'heure n'est plus à des hypothèses strictement substitutives fonctionnant selon le modèle paternaliste au prétexte de la protection des enfants. Ainsi, l'absence ou la faible prise en compte des droits des parents peut générer des souffrances psychologiques chez l'enfant. L'institution devient alors potentiellement violente au sens de la définition proposée par S. Tomkiewicz : « *la violence institutionnelle se caractérise par des actions ou absences d'action commise dans ou par une institution, qui cause à l'enfant une souffrance physique ou psychologique inutile* ». A contrario, il subsiste des cas pour lesquels, une séparation est salutaire voire même indispensable. Dès lors, privilégier un modèle plus qu'un autre revient à appauvrir singulièrement le champ des capacités de réponse et limite les chances de parvenir à un résultat probant.

Protéger l'enfant et respecter les droits des parents, ce travail n'est pas toujours facile. S'il n'est pas toujours souhaitable de considérer certains parents comme des « *collaborateurs* », selon l'expression de S. Tomkiewicz, il est important pour l'enfant de constater que l'ensemble du personnel porte à ses parents un profond respect et reconnaît leurs

compétences. « *On ne peut prétendre aider un jeune si on ne respecte pas ses parents* » souligne C. Bartolone.¹²

Certes, l'établissement que je dirige a progressé dans ce domaine mais, nous devons faire mieux. Dès lors, il est de ma responsabilité d'utiliser l'opportunité d'un nouveau contexte pour, dans une perspective légale et éthique engager les changements nécessaires.

Maître d'œuvre du projet social, conjuguant sens et action, pilote d'une organisation ordonnancée et pensée au service des usagers, je propose d'élaborer une stratégie de changement visant, à concilier la protection des enfants et les droits de leurs parents. Prenant appui sur une double opportunité (schéma départemental et rénovation de la loi sociale), et une nécessité (répondre à la prise en compte des droits des usagers), je propose ainsi la rénovation du modèle en cours selon deux objectifs essentiels et une série d'exigences.

L'économie générale du projet s'articule ainsi à deux objectifs principaux :

- Rénover le projet d'établissement en respectant l'ensemble des droits convergents vers la garantie de l'exercice effectif de la citoyenneté des enfants et adolescents accueillis mais aussi de leurs parents.
- Adapter l'offre de service à cette réalité par le développement de nouvelles actions concrètes.

Ces objectifs exigent :

- Une action sur la culture de l'association et de l'établissement afin de mieux affirmer la place des usagers/citoyens.
- Une action sur les prestations visant à adapter l'offre de service notamment par de nouvelles prestations concrètes.
- Une action sur les ressources humaines constitutive de nouvelles compétences.
- Une action sur les systèmes de gestion afin d'actualiser les outils utilisés.

Nous reviendrons sur ces exigences dans la troisième partie de ce travail.

1.5.2 Des résistances internes et externes

Sans négliger le travail de réflexion des personnels, et la fréquence des échanges avec nos partenaires, j'ai pu constater l'existence d'un faisceau de résistances internes et externes que je dois dénouer.

¹² Assises Nationales de la Protection Judiciaire de la Jeunesse. Marseille, novembre 2001.

De nature différente selon leurs provenances, elles constituent toutes des challenges qu'il m'appartient de relever et, « *prenant le risque de la réussite comme de l'échec,* »¹³ « *m'engager comme être de responsabilité* » afin d'initier de nouveaux modes de relations avec les parents des enfants qui nous sont confiés.

➤ A l'interne

Une partie des membres du conseil d'administration n'a pas cheminé dans le regard porté sur les usagers et reste phagocytée dans la dyade « mauvais parents – bonne institution ».

Parmi les personnels éducatifs, certains ne se sentent « pas prêts » à s'inscrire dans un travail en partenariat ou en réseau porteur par définition d'une complexité qui les effraie. D'autres, témoignent de la crainte d'être incompetents face aux capacités requises (formation à l'entretien, connaissance des droits.) La relation de proximité avec les familles (connaissance de l'histoire, des relations, du projet familial) soulève des inquiétudes. Ils craignent d'avoir à réguler des conflits, redoutent la rivalité qui peut s'installer. Dans la dimension de soutien à la famille, certains soulignent leurs difficultés à suppléer temporairement celle – ci sans se substituer au rôle domestique et éducatif des parents.

Ils appréhendent, à travers une intervention plus individuelle (au domicile familial) de perdre la dimension sécurisante du travail en équipe et de ne pas être en mesure de faire état fidèlement de l'action menée. D'autres enfin, se sentent remis en cause personnellement par une approche qui interroge leurs pratiques mais aussi leurs représentations.

➤ A l'externe

Les prescripteurs, eux mêmes, malgré la révision obligatoire des mesures d'assistance éducative résistent parfois à reformuler les attendus (par manque de temps) pour les Magistrats ou à conclure des contrats d'Accueil Provisoire (A.P.) à titre préventif pour ce qui concerne le Service Enfance Famille. Ils résistent à utiliser la diversification des formes d'accueil dans un souci de rationalisation des coûts.

Nos partenaires habituels (Éducation Nationale, chambres consulaires, mission locale, médecins, secteur psychiatrique, ...) ne parviennent pas à considérer les parents des enfants comme des interlocuteurs dès lors qu'ils sont confiés à un établissement.

Les parents eux – mêmes, qui parfois délèguent volontiers des pans entiers des attributs de leur autorité parentale, trouvent, pour certains, le retour de l'enfant trop prématuré, se sentent sécurisés dans une nouvelle configuration de la famille excluant l'enfant symptôme. Pour certains, la situation de marginalisation et d'exclusion a produit de tels effets de dépréciation que l'idée de participation devient inenvisageable. Pour d'autres enfin, le passif

¹³ MIRAMON J.M. *manager le changement dans l'action sociale* ». Préface de PATURET J.B. p V. 2^o édition. Rennes : E.N.S.P. 2001. 105 p.

envers les institutions est tel qu'ils considèrent leur participation sous le seul angle de la judiciarisation des relations.

Les enfants enfin qui pour certains, surtout à l'adolescence, trouvent dans le placement un espace de neutralité dans lequel il leur est permis de se poser, se reposer, se protéger voire même de régresser pour mieux se reconstruire.

1.5.3 Des atouts et des leviers pour l'action

Je l'ai montré à travers l'histoire de l'organisme gestionnaire et de l'établissement, la petite association dont est issue la structure que je dirige développe également des qualités qui représentent autant d'atouts et de leviers pour l'action.

- Au niveau des relations avec son environnement, elle possède des facultés importantes de mobilisation et bénéficie auprès des autorités de contrôle et des prescripteurs d'une image de marque significative.
- Au niveau de l'organisme gestionnaire, certains membres fondateurs du conseil d'administration, conscients des changements en cours prônent le renouvellement.
- Au niveau de l'encadrement, le chef de service éducatif, ainsi que la psychologue, largement impliqués dans le processus de résolution de la crise succédant l'incendie constituent à mes côtés une équipe de cadres cohésive et cohérente.
- Au niveau des personnels éducatifs, rompus à la remise en question des pratiques, la plupart des personnels possèdent l'expérience d'une mise au travail dans un contexte difficile : la rédaction d'un nouveau projet d'action éducative en 1996 en est un élément probant. En outre, cette équipe, ne recule pas devant l'exigence de formation.
- Au niveau architectural, les locaux, totalement reconstruits en 1995, présentent sur le plan de la réglementation des qualités non négligeables et sont adaptés aux exigences d'un hébergement de qualité. Le taux de vétusté des immobilisations corporelles est très bas. La situation financière n'a pas été affectée par les travaux engagés. (le lecteur peut ici se référer à l'annexe III.)

Conclusion partielle

Cette première partie le montre, l'établissement que je dirige a traversé des crises et des étapes importantes qui ont contribué à forger son identité. Nous avons su convertir ces moments difficiles en véritables opportunités.

Cependant, plusieurs éléments viennent aujourd'hui modifier le paysage de notre action. Ils s'agrègent en un bloc problématique qui exige de réexaminer certains aspects du projet qui nous sert de modèle :

- L'évolution des caractéristiques de la population accueillie (baisse significative de l'âge des enfants et adolescents au moment de l'accueil.)
- L'affirmation, de la place de la famille comme sujet de droits, initiée par le second schéma départemental et la rénovation de la loi de rénovation de l'action sociale.
- La volonté sous – tendue de « faire société ensemble » et ainsi d'accroître la cohésion sociale.
- L'inadaptation de certains de nos dispositifs offrant peu d'espace aux parents des enfants accueillis et essentiellement consacrés à l'insertion professionnelle.

Autant d'éléments qui interrogent les pratiques en œuvre dans l'établissement notamment dans sa capacité à promouvoir les droits des usagers. Il est de ma responsabilité d'impulser et d'accompagner ce changement.

Certes, celui - ci se heurte à un faisceau de résistances internes et externes mais, disposant de nombreux atouts et de leviers essentiels notamment à travers la capacité de mobilisation des personnels et l'image de marque dont jouit la structure, je suis en mesure d'engager, avec l'équipe éducative, une démarche de rénovation de l'action éducative et de valorisation de nouvelles compétences qui permettront une nécessaire évolution collective.

Cette remise en question de nos fonctionnements est une opportunité pour construire de nouveaux rapports entre enfants – parents et professionnels. Instillant un jeu de validations réciproques elle représente un moyen d'éducation à la citoyenneté et donc une plus value sociétale.

Compte tenu de ces enjeux, au nouage de l'éthique et du politique¹⁴, j'ai fait l'hypothèse centrale que pour promouvoir le travail avec les parents, il convient de redéfinir la nature des prestations contenue dans l'offre de service en mettant en œuvre les droits des usagers, en développant le Service d'Adaptation en Milieu Naturel, en créant un lieu ressource et de soutien à la parentalité et par conséquent en développant les compétences auxquelles ils font appels.

Dans cette nouvelle approche, les notions de famille, d'autorité parentale et de protection ainsi que les concepts de placement, de séparation, de lien et de suppléance qui connaissent aujourd'hui de profondes mutations, tiennent une place fondamentale.

Afin de mieux agir, et d'asseoir la pertinence de mon propos, je propose donc, dans la seconde partie de ce travail, d'aborder la complexité de ces mutations ainsi que d'examiner les préalables nécessaires à la mise en œuvre de changements.

¹⁴ MIRAMON J.M. *Le métier de directeur techniques et fictions*. 2^e édition. Rennes. E.N.S.P. 2002. Chapitre V, Le métier de directeur : au nouage de l'éthique et du politique. PP 107-130.

2 - LA PRISE EN COMPTE DE LA COMPLEXITE POUR UNE ACTION PLUS EFFICIENTE ET PLUS EFFICACE

PROPOS LIMINAIRES

« *Le temps de préparation et de réflexion est un temps nécessaire à l'appropriation. Nous sommes sur le bon chemin quand nous - nous situons entre la réflexion et l'action.* »¹⁵

Cette seconde partie, consacrée à l'élucidation des divers concepts en présence dans le bloc problématique, a pour vocation de me permettre de passer du problème à l'explicitation d'une solution.

Me plaçant dans une hypothèse proposant de « *quitter le cercle vicieux de la disqualification des uns par les autres au profit du cercle vertueux de la validation réciproque des places et des rôles de chacun* »¹⁶, je propose de ré-interroger les référentiels théoriques qui président à nos pratiques tout en les confrontant aux transformations sociales, juridiques et éthiques de la société.

Dans cette dynamique, j'ambitionne de mieux comprendre ce qui est en jeu dans ces nouvelles formes de collaborations avec les familles afin de mieux construire les changements nécessaires.

Cette recherche, qui constitue la réflexion de l'équipe éducative, me conduit donc à répondre à une série de questions :

- Quels sont les impacts des mutations de la société sur les personnes accompagnées ?
- Comment définir une famille aujourd'hui ? Quels sont les effets de l'autorité parentale ?
- En quoi l'expression de chacun dans la procédure d'assistance éducative représente-t-elle un enjeu de démocratie ?
- Que recouvre la notion de placement et ses corollaires la séparation, le maintien du lien, la suppléance ?
- Quelles sont les conditions nécessaires au changement ?

¹⁵ Madame DELION – BOUZINE. École des parents et des éducateurs d'Ile de France. Janvier 2000.

¹⁶ Compte – rendu du groupe de travail de l'Association Nationale des Placements Familiaux 06.04.2001 disponible sur internet : <http://www.anpf.net>

2.1 Être sujet dans un contexte en mutation

2.1.1 Plus abandonnés que libres

Des mutations profondes caractérisent l'avènement de la société contemporaine. Elles interrogent le rapport de l'individu au collectif et font de l'individu – sujet l'épicentre d'une problématique dans laquelle la cohésion sociale est directement en cause.

Or, il ressort de nombreuses études que la famille représente le premier pôle de socialisation de l'enfant, le premier lieu d'expérimentation de rapport entre individu et collectif.

Le professeur Dany-Robert Duffour¹⁷ aborde cette question et souligne la difficulté d'être sujet en l'absence de repères solides.

Son propos prend un relief particulier pour ce qui concerne l'importance de l'existence de repères, d'une antécédence générationnelle, d'une antériorité fondatrice dans la construction d'un sujet. La place des parents est ici, dit – il une question fondamentale.

En effet, souligne t-il « *En l'absence de relation fondée sur la rapport à l'autre, les nouveaux individus sont plutôt abandonnés que libres.* » C'est pourquoi, d'ailleurs, la fameuse « *perte de repères chez les jeunes* » n'a rien d'étonnant et est aggravée par l'absence d'énonciateur collectif crédible.

2.1.2 Parent : un rôle fondateur

Ces constats, soulignant l'absence de repères symboliques dont souffrent certains enfants et adolescents intéressent directement mon propos.

En effet, les repères dont il est question ici sont fondamentaux et permettent à chacun de se construire dans la distinction et la complémentarité à l'autre.

Garantissant l'accès à la fonction symbolique, ils sont généralement offerts par les parents par le biais du discours : « *ce sont les tu entendus qui permettent un jour de dire je* » souligne A Jacquard. Les parents ont ainsi un rôle fondateur primordial qui consiste à transmettre des récits, des mythes, des croyances, des comportements, des valeurs, des rapports sociaux et notamment les premiers interdits. Ils permettent ainsi au futur sujet de tolérer la frustration, d'anticiper ses actes, d'accéder à une possible identification sociale ou encore de construire son sens critique.

¹⁷ DUFFOUR D.R. Cette nouvelle condition humaine : les désarrois de l'individu – sujet. *Le monde diplomatique*. Février 2001 pp16 – 17, novembre 2001 pp 10 – 11.

S'agissant des familles en difficulté et du rapport à leurs enfants, cette construction de l'identité fait parfois défaut. Les différents acteurs sociaux sont donc naturellement interpellés par cette donnée constitutive des équilibres de demain ; comment dès lors, considérer ces mutations et faire société ensemble ?

Les regarderons – nous comme un nouvel ordre naturel des choses au risque de contribuer à l'aggravation d'une rupture sociale sacralisant le «*culte d'individus seuls mais libres* » selon l'expression de Pierre Bourdieu)¹⁸ ?

Ou, comme le propose A. Ducamp¹⁹, nous en saisissons – nous pour en faire un tremplin vers de nouvelles réponses nourries d'éthique et de droit ? : « *Dans une société contrainte par ses paradoxes, ses contradictions et ses crises, mais riche des effervescences de ses mutations, des solidarités s'affaiblissent ou se confortent, se heurtent ou se complètent, sollicitant les acteurs sociaux.*

Ceux – ci, sont dès lors sommés de penser et de faire l'action sociale autrement, selon des orientations nouvelles, une conception éthique nouvelle ayant souci de la reconnaissance de la personne dans le respect de ses libertés et de ses droits. »

Afin de contribuer à la résolution de cette question, je propose dans ce qui va suivre d'explorer la complexité des modèles familiaux et ainsi de soumettre au contrôle des faits la légitimité d'un possible travail avec les familles.

2.2 Malgré des mutations structurelles, la famille reste le premier lieu d'élaboration de l'identité sociale

2.2.1 De la recherche d'une définition ...

Aborder la notion de famille et par là même mieux situer la place de l'enfant en son sein, suppose de s'extraire des représentations classiques qui font de la famille un modèle univoque.

Ainsi, à l'instar de ce que prône D. Houzel²⁰ : « *nous ne pouvons plus nous contenter de plaquer notre savoir académique sur l'image que nous avons de la parentalité, nous devons faire le chemin inverse et partir des parents pour remonter vers nos connaissances*

¹⁸ BOURDIEU P. Cette utopie en voie de réalisation, d'une exploitation sans limite, l'essence du néolibéralisme. *Le monde diplomatique*, Mars 98 p 3.

¹⁹ DUCAMP A. D'une culture nécessaire en travail social. Bordeaux, I.R.T.S.A. 2000. p 22.

²⁰ Journée de travail : institutions, familles, autorité parentale 18 janvier 2000. École nationale de la magistrature.

théoriques». La notion de famille recouvre selon les différents moments de l'histoire et selon les divers éclairages, plusieurs acceptions.

Je suggère donc de l'aborder de façon panoramique en utilisant trois angles différents et complémentaires : l'angle ethnologique, sociologique et juridique.

2.2.1.1 Du singulier dans l'universel, une question ethnologique

L'ethnologie nous permet de comprendre que la famille ne se réduit pas toujours à un caractère universel. Ainsi il ne va pas de soi dans toutes les cultures que les partenaires de l'union conjugale soient de sexe différent (les Nuer soudanais admettent le mariage entre femmes). L'union n'y est pas davantage exclusivement scellée entre des vivants puisque telle femme peut prendre pour époux un défunt. Le géniteur des enfants n'est pas toujours le père à l'exemple des tibétains pratiquant le mariage polyandrique (la femme épousant chacun des frères de son premier époux) la paternité des enfants étant attribuée au frère aîné. Enfin, à l'exemple des Senufo de Côte d'Ivoire, nous noterons que la famille conjugale n'est pas partout une unité résidentielle et économique élémentaire. En effet, les conjoints demeurent après leur mariage dans leurs familles d'origine (véritable unité domestique de production). Les maris ne résident jamais définitivement avec elles.

Ainsi, si la famille est bien une donnée universelle (il n'existe en effet aucune société qui soit dépourvue de ce type d'institution). Si elle remplit partout une ou plusieurs fonctions communes (unité économique de production et de consommation, lieu prépondérant de l'exercice de la sexualité, lieu de reproduction biologique, d'élevage et de socialisation des enfants). Si elle obéit partout aux mêmes lois (statut matrimonial permettant l'exercice de la sexualité, prohibition de l'inceste, division du travail selon les sexes). Si donc, l'institution familiale semble répondre à des codes communs universels, l'extrême variété des règles qui contribuent à sa création, à sa composition, à sa survie démontre qu'elle n'est pas un fait naturel mais évolue selon des traits culturels spécifiques qui en font un construit social, une conjonction de représentations, d'idéalisations.

L'ethnologie nous le montre, s'il n'y a pas de société sans structure familiale, ces structures prennent autant de formes différentes selon l'histoire et la culture véhiculée.

Après ce détour ethnologique, resserrant mon regard, je propose une approche de l'évolution historique et sociologique de la famille en France à partir du moyen âge.

2.2.1.2 La famille en mouvement , une question sociologique

Notre territoire a abrité au fil du temps différents types de familles.

De la « maisonnée » du moyen âge ou des « feux » de l'ancien régime regroupant sous le même toit plusieurs générations, à la famille nucléaire réduite aux seuls parents et enfant(s), qui s'impose à la fin du XIXème siècle ; de nombreux qualificatifs sont venus imaginer la structure familiale.

Évoquons à titre d'exemples les « familles – souches », très répandues dans le sud de la France, dans lesquelles le fils aîné restait vivre auprès de ses parents ou encore les « familles patriarcales » communes dans les régions du centre, constituées par l'ensemble des fils mariés regroupés autour de l'autorité du père.

Ces structures familiales, patriarcales s'inscrivent dans une tradition économique et sociale dominée par l'agriculture et l'artisanat. Elles visent d'une part à conserver ou accroître le patrimoine (propriétés foncières) et d'autre part à garantir la lignée (liens du sang). Les valeurs dominantes s'inscrivent dans la coutume et ne sauraient être remises en cause.

Sous l'effet de l'urbanisation et de l'industrialisation, les liens affectifs ont pris le pas sur les liens du sang et l'attachement à la terre a considérablement diminué (exode rural).

La vie en ville a ainsi contribué à la sédentarisation des familles qui ont commencé à s'isoler et l'institution du mariage s'est stabilisée dans la forme que l'on connaît actuellement.

Cette évolution de la structure familiale, « tournée vers elle – même et de plus en plus attentive à ceux qui la composent »²¹, inaugure un nouveau mode relationnel entre l'individu et le collectif en devenant de plus en plus une sphère privée mais aussi de plus en plus sociale car plus dépendante de la sphère du public (l'État).

Le sociologue F. de Singly²² la caractérise ainsi : « une plus grande dépendance vis-à-vis de l'État ; une plus grande indépendance vis-à-vis des cercles de parenté ; une plus grande indépendance des hommes et des femmes vis-à-vis de cette famille ».

Ainsi, tournée vers l'avenir, la famille « moderne » se caractérise davantage par la création d'un projet d'autonomie que par la réactivation des valeurs traditionnelles. Elle se réduit aujourd'hui à sa plus simple expression : la famille nucléaire. Le partage des rôles y est basé sur l'identité sexuelle qui attribue à la femme les tâches ménagères et d'éducation.

Cette dernière structuration à longterm (jusqu'aux années 60) été selon les sociologues et historiens le modèle conventionnel.

Tous s'accordent alors à penser, avec pour support les indices démographiques, que ce type de famille est appelé à se développer dans les pays industrialisés et en voie de développement.

Pour autant, et surtout depuis les années 70, les indices ont considérablement changés. Le taux de fécondité a connu une forte baisse (767500 enfants nés en France en 1985, 725000

²¹ GAUTHIER P. L'esprit de la réforme de la loi de 1975. *Lien social*, 17février 2000, n°519, pp 7-8.

²² SINGLY (de) F. *Sociologie de la famille contemporaine*. Paris : Nathan. 1993 P 6.

en 1997)²³, le nombre de divorces augmente pendant que les mariages baissent. L'entrée massive des femmes sur le marché du travail a bouleversé le paysage familial. La division traditionnelle des rôles s'est considérablement transformée et le modèle dominant aujourd'hui est plus égalitaire.

Ces données président au développement de formes familiales et de situations domestiques jusque là considérées comme atypiques. Ainsi, la famille, modèle stable, connaît des mutations structurelles qui génèrent de nouvelles situations domestiques.

Le mode de vie domestique classique (dominant) à donc longtemps été celui du couple marié avec enfant(s). Ainsi, pour fonder une famille, les conditions initiales restent particulièrement stables (un père, une mère, un enfant), cependant, l'évolution des mœurs et des conditions économiques et sociales font que cette situation ne représente plus aujourd'hui le seul modèle de vie des couples français. Nous connaissons désormais des structures familiales très diverses définies de la façon suivante ²⁴:

- Familles dissociées : familles involontairement dissociées du fait du décès d'un des deux parents survenu avant la majorité de l'enfant.
- Familles monoparentales : un des parents est inconnu ou les parents sont séparés. Le parents chez lequel réside l'enfant n'a pas reformé un couple.
- Famille recomposée : un des deux parents au moins s'est remis en couple.

Quelques données chiffrées extraites essentiellement des travaux de l'I.N.S.E.E. éclairent le propos.

Ainsi, sur 100 couples 13% vivent aujourd'hui en union libre ou bénéficient d'un Pacte Civil de Solidarité (P.A.C.S.)

Outre les familles dissociées, dont le nombre à tendance à baisser du fait des progrès de la médecine, d'autres situations particulières se développent.

Le nombre de familles monoparentales a augmenté de 2, 3 % en moyenne par an depuis trente ans faisant passer la part des familles monoparentales dans l'ensemble des familles avec enfant de moins de 25 ans de 9, 3 % en 1968 à 13,2 % en 1990.

A la même date (recensement), on comptait en France environ 661 000 familles recomposées.

²³ Données statistiques de l'INSEE. (Institut National de la Statistique et des Études Économiques)

²⁴ ARCHAMBAULT P. Le devenir des enfants de familles dissociées. Thèse de doctorat. Département sciences sociales. Université Paris V – René Descartes. Septembre 2001. PP 143 - 144.

D'aucuns parlent alors de « crise » de la famille avec une certaine nostalgie du modèle patriarcal rappelant l'État à rétablir cette norme comme un modèle de référence.

D'un autre point de vue, les théories libérales, nous l'avons vu plus haut, en appellent à une différenciation très nette entre les sphères publique et privée.

La réalité peut paraître moins tranchée, je m'attacherai à le montrer dans ce qui va suivre. En effet, qu'elle que soit sa structure, la famille jouit d'une certaine intimité mais l'État intervient dans les rapports familiaux par l'intermédiaire du droit de la famille et du droit social.

2.2.1.3 Une évolution reconnue par des textes législatifs, une question juridique

Si la famille bénéficie d'une protection particulière par le biais des associations familiales et du versement de prestations familiales, ce n'est que récemment que le droit lui a conféré une existence légale.

Le premier texte à la mentionner fut la loi du 12/07/1909 et son décret d'application du 26/03/1910 portant constitution d'un bien de famille insaisissable.

Ce n'est qu'en 1932 que l'instauration de l'allocation familiale élargit le champ d'application des mesures législatives qui consacrent aujourd'hui les prestations familiales.

Avec la Constitution de 1946, réaffirmée en 1958, la notion de famille entre définitivement dans le corpus législatif. L'article 10 précise : « *la nation assure à l'individu et à sa famille les conditions nécessaires à leur développement* ».

Une série de textes viendront ensuite asseoir cette légitimité parmi ceux – ci citons notamment le code de la famille et de l'aide sociale créé par le Décret 56-149 du 26 janvier 1956 portant codification des textes concernant la famille et l'aide sociale. La validation législative de ce code est intervenue par la loi no 58-346 du 3 avril 1958 et réformé par Ordonnance no 2000-1249 du 21 décembre 2000 pour devenir le code de l'action sociale et des familles.

Loin de disparaître avec l'institution et la généralisation de la sécurité sociale, les techniques d'assistance se sont non seulement maintenues mais élargies de la seule aide sociale aux perspectives plus ambitieuses de l'action sociale. De plus, certaines formes d'intervention de l'aide sociale traditionnelle se sont révélées dépassées par les développements législatifs. La construction juridique à laquelle procédait le code de la famille et de l'aide sociale s'en est vite avérée surannée ; ces nouvelles lois n'ont pu trouver à s'insérer dans le cadre de la codification existante.

La notion de famille s'est donc modifiée au fil du temps. Rattachée au lignage dans l'ancien droit, elle s'est ensuite, dans les temps modernes, restreinte au ménage, groupe formé par les époux, leurs enfants et, parfois, leurs ascendants. Elle se fonde sur le mariage et la filiation. La direction de la famille était autrefois reconnue au mari. Après que des lois de 1938 et 1942 eurent atténué sa prééminence, la loi 70-459 du 4 juin 1970 relative à l'autorité parentale a placé les époux au même niveau en les dotant tous deux de l'autorité parentale. Modifiée par la loi 87-570 du 22 juillet 1987, cette loi a connu récemment une nouvelle réforme. La loi 2002-305 du 04 mars 2002 se propose ainsi de réviser la notion d'autorité parentale et porte quelques changements significatifs. Je les aborderai plus avant.

2.2.2 ...À la stabilisation d'une notion

Cette vision « panoramique » m'a permis de rendre compte de la complexité des situations familiales que nous rencontrons et devons prendre en compte.

L'ethnologie m'a permis de saisir une réalité complexe en faisant apparaître de nombreuses singularités de nature à remettre en cause le regard qui lui est communément porté.

La sociologie m'a offert la possibilité de revisiter le modèle conventionnel de la famille en détachant de nouvelles situations domestiques.

L'approche juridique vient quant à elle réunir ce qui peut paraître épars en offrant un socle législatif générateur de droits et de devoirs.

Se dessine alors ce que nous pourrions retenir comme une définition née de ces multiples aspects et permettant de considérer la famille aujourd'hui comme :

Un groupe plus ou moins étendu, composé d'individus unis ou non par les liens du sang, formant un lieu de vie où se construit la personnalité de ses membres, et l'identité individualisée de chacun selon des codes universels mais aussi singuliers. Comportant une dimension élective (les père et mère) elle est également fondée sur la filiation et l'alliance définis par la loi. De ces liens découlent des droits et devoirs (dont l'autorité parentale) qui assignent chacun à sa place.

2.2.3 L'autorité parentale est fondée sur l'intérêt supérieur de l'enfant

L'intérêt supérieur de l'enfant constitue la pierre angulaire de l'autorité parentale et ses droits généraux. La rédaction de l'article 371 -1 du code civil en témoigne : « *l'autorité parentale est un ensemble de droits et de devoirs ayant pour finalité l'intérêt de l'enfant. Elle appartient aux père et mère jusqu'à la majorité ou l'émancipation de l'enfant pour le protéger dans sa sécurité, sa santé et sa moralité, pour assurer son éducation et permettre son*

développement, dans le respect dû à sa personne. Les parents associent l'enfant aux décisions qui le concernent, selon son âge et son degré de maturité. »

Le législateur définit ainsi l'autorité parentale comme : *«L'ensemble des obligations et des droits conférés aux père et mère pour permettre le développement physique et moral de l'enfant en lui assurant de bonnes relations affectives ».*

Ces prérogatives doivent être exercées, non dans l'intérêt du titulaire mais dans celui de l'enfant. A l'exemple de l'obligation alimentaire, elles donnent lieu parfois à une réciprocité. Le lecteur peut ici se référer à l'annexe V (les attributs de l'autorité parentale).

Ces prédicats viennent en écho des besoins matériels et affectifs, des intérêts moraux et matériel dont a besoin l'enfant et qu'il convient de protéger.

Réformée le 04 mars 2002, la loi relative à l'autorité parentale réaffirme le principe de l'exercice conjoint de celle – ci au delà des aléas du couple. Ainsi, l'article 372-2 du code civil rappelle que la séparation des parents est sans incidence sur les règles de dévolution de l'exercice de l'autorité parentale ; père et mère doivent maintenir des relations personnelles avec l'enfant et respecter les liens avec l'autre des parents.

Chacun des parents (même en cas de séparation du couple) a le droit et le devoir de surveiller l'entretien et l'éducation de l'enfant, il doit être informé des choix importants relatifs à la vie de ce dernier, il doit respecter l'obligation financière faite par l'article 371 – 2: *« chacun des parents contribue à l'entretien et à l'éducation des enfants, à proportion de ses ressources, de celles de l'autre parent, ainsi que des besoins de l'enfant. »*

Cette loi repose donc sur le principe d'égalité entre les parents et réaffirme ainsi la coparentalité.

Elle apporte une innovation importante par la notion de « résidence alternée » qui est désormais définie à l'article 373-2-9 : *« La résidence de l'enfant peut être fixée en alternance au domicile de chacun des parents ou au domicile de l'un d'eux. A la demande de l'un des parents ou, en cas de désaccord entre eux sur le mode de résidence de l'enfant, le juge peut ordonner à titre provisoire une résidence en alternance dont il détermine la durée... »*

Jusque là cette question suscitait de nombreux débats et divergences de jurisprudence. La Cour de Cassation a condamné la « garde alternée » fondant sa décision sur *« le caractère destructurant pour l'enfant d'une telle mesure »*. La difficulté était alors contournée par la fixation de la résidence de l'enfant chez l'un des parents avec un tel élargissement du droit de visite chez l'autre que l'on arrivait à un véritable partage de l'hébergement.

Cette dimension de l'hébergement (la résidence alternée) pose effectivement une série de problèmes et initie des questionnements relatifs à l'intérêt de l'enfant :

Ainsi, une telle mesure suppose une proximité géographique des deux parents évitant à l'enfant des trajets trop importants.

Si les conditions d'éducation de l'enfant sont très différentes chez chacun des parents, l'enfant trouvera-t-il dans cette mesure les conditions d'un développement harmonieux ?

Si les parents sont en rupture de relation sera-t-il aisé pour l'enfant de passer de l'un à l'autre sans être l'objet des différends parentaux ?

La résidence alternée est-elle adaptée à tous les enfants quelque soit leur âge et leur vécu ?

Ces questions ne possèdent pas de réponse absolues mais doivent être traitées au cas par cas dans la recherche d'un mode de vie favorable à l'intérêt supérieur de l'enfant.

Soulignons ici qu'au titre de cette loi, (article 373-3-6) le Magistrat doit « *veiller spécialement à la sauvegarde des intérêts des enfants mineurs* ». Ainsi, en cas de désaccord entre les parents il reçoit la mission (article 373-2-10) de « *concilier les parties* » en proposant une mesure de « *médiation familiale* ».

Cette mesure est propre à répondre à plusieurs objectifs en assurant la pérennité des liens familiaux malgré les aléas de la vie conjugale, en développant un mode alternatif de règlement des conflits pour favoriser la recherche de solutions évitant les procès en favorisant une implication plus forte du couple en garantissant une meilleure qualité des décisions organisant la séparation.

Ces quelques observations sur la réforme de l'autorité parentale font apparaître la recherche systématique de l'intérêt de l'enfant, de sa protection et de l'émergence de ses droits.

La formulation des droits et des devoirs des parents à l'égard de l'enfant est ici fondamentale. Elle est, dans le cadre de la séparation particulièrement mise en exergue.

Dès lors, comment se fait-il que ce qui paraît communément accepté dans le contexte du divorce pose encore dans les établissements des problèmes qui semblent parfois insurmontables ?

Au nom de l'intérêt de l'enfant, confondant, dans une dimension substitutive autorité parentale et attributs de l'autorité parentale, la plupart des « communautés éducatives » se mettent en situation de décider d'un certain nombre d'actes qui nécessitent l'aval des parents.

Souvent par facilité, parfois par ignorance, dans tous les cas dans un souci de bien faire tel ou tel s'arroge le droit de décider de nombre d'actes que la quotidienneté rend banals mais

qui ne représentent pas moins l'expression de la pratique de la parentalité (actes de la vie quotidienne observables par un tiers)²⁵.

L'exercice de la parentalité (mise en œuvre des droits et devoirs par les parents) peut également se trouver bafoué par un système parfois tyrannique, incohérent, qui laisse aux personnels la possibilité de s'emparer de ces droits (décisions d'inscription, d'orientation scolaire, autorisations diverses...)

L'expérience de la parentalité (expérience subjective, consciente ou inconsciente, de dimension psychique) n'est que très rarement prise en compte, tant nous sommes phagocytés par l'expression symptomatique des désordres présentés.

*« Les interventions des travailleurs sociaux viennent finalement entraver cette parentalité sur l'un ou l'autre des axes . »*²⁶

Ces interventions développent ou limitent la parentalité. Il convient donc de tenir compte de leurs impacts. Pour cela C. Sellenet propose avec un quatrième axe d'analyse de mesurer *« les effets des interventions des travailleurs sociaux »*.

2.3 Protection de l'enfant et assistance éducative : une aide à l'autorité parentale

2.3.1 Un système qui sécrète ses propres limites

Des dispositifs de protection de l'enfance ont été créés dans la plupart des pays industrialisés au cours du dernier tiers du XIX^e siècle.

Les objectifs initiaux consistaient à lutter contre l'abandon des enfants, la mortalité infantile et moraliser les familles populaires. Au nom du bien de l'enfant, ces dispositifs devaient suppléer la famille dans certaines de ses tâches d'éducation (les crèches), surveiller ses choix éducatifs (les nourrices), s'y substituer lorsqu'elle était défaillante (abandons d'enfants).

En France, la protection de l'enfance a été réorganisée et systématisée au lendemain de la seconde guerre mondiale. Depuis les lois de décentralisation, elle est organisée au niveau des départements sous l'autorité du Président du Conseil Général.

²⁵ HOUZEL D. *Les enjeux de la parentalité*. Ramonville Saint-Agne. Érès 1999. Chapitre 2, Élaboration théorique, comprendre les enjeux. pp 105 – 151.

²⁶ SELLENET C. Effets des interventions du travail social sur la parentalité. *Lien social*, 31 août 2000, n° 541 pp 5 – 6.

Le cœur de ce dispositif est l'Aide Sociale à l'Enfance dont la mission est d'assurer le respect des droits de chaque enfant et en particulier le droit à la sécurité et à un développement harmonieux.

A cet effet, l'A.S.E. exerce, par l'intermédiaire des services sociaux, une action préventive auprès des parents dans le respect de leur autonomie.

Si l'intérêt de l'enfant n'est pas respecté, si les parents se trouvent dans l'incapacité de remplir leur mission de protection et d'éducation, l'intervention de l'État devient légitime et le Procureur de la République ou le Juge des enfants pourront se saisir ou être saisis de la situation.

Cette intervention de la sphère publique dans la sphère privée afin d'y ramener un certain équilibre est donc relativement récente. C'est par une loi de 1889 que la puissance publique s'est donné les moyens de réprimer les abus de la puissance paternelle.

Dans sa forme actuelle, le système de protection de l'enfance repose sur les principes retenus en 1945. En outre, les ordonnances de décembre 1958 et de janvier 1959 permettent au Directeur Départemental des Affaires Sanitaires et Sociales (D.D.A.S.S.) sur le plan administratif, et au juge des enfants, sur le plan judiciaire d'intervenir rapidement en faveur de tout enfant en danger. Elles organisent un service de prévention sociale de l'enfance en danger au niveau de chaque département. L'adaptation la plus spectaculaire concerne le transfert par les lois de décentralisation de responsabilités importantes vers les collectivités territoriales et notamment les Conseils Généraux (loi 83-8 du 07 janvier 1983 relative à la répartition des compétences entre les communes, les départements les régions et l'État et loi 86-17 du 06 janvier 1986 dite «*loi particulière*», adaptant la législation sanitaire et sociale aux transferts de compétence en matière d'aide sociale et de santé).

L'État conserve cependant, en matière de justice des mineurs les responsabilités essentielles.

La loi 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, réaffirme la responsabilité de l'A.S.E. et des Conseils Généraux dans le domaine de la prévention et de la protection de l'enfance ainsi que leurs obligations.

Le système de protection des mineurs est désormais organisé selon deux grands axes :

- La protection administrative relève des Conseils Généraux qui s'appuient sur le secteur associatif. Elle concerne des interventions essentiellement préventives mises en œuvre avec l'accord des personnes qui en relèvent. La loi 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) précise explicitement cette responsabilité des Conseils

Généraux. Cette mission est assurée par l'Aide Sociale à l'Enfance (A.S.E.) du département.

- La protection judiciaire relève des services de l'État, (la Protection Judiciaire de la Jeunesse) et concerne des actions individuelles motivées par l'intervention du juge des enfants ou du Procureur de la République. Ce type de protection, énoncée par ordonnance, vise à offrir une alternative éducative (ordonnance du 02. février 1945), à aider un majeur de moins de vingt et un ans (décret du 18 février 1975) mais aussi, et c'est ce qui concerne particulièrement mon propos, à contrôler l'exercice de l'autorité parentale (articles 375 et suivants du code civil) sans y porter atteinte, dans une dimension d'aide et de soutien, visant à apporter un changement dans la vie familiale. Les parents exercent tous les attributs de l'autorité parentale qui ne sont pas inconciliables avec la mesure. Cette mesure s'impose dans les cas de maltraitance.

Ce système s'articule sur les notions de maltraitance, de risque et de danger. Les situations rencontrées sont communiquées par information, signalement, après évaluation et peuvent donner lieu à une série de décisions pouvant aller jusqu'au placement.

(Le lecteur pourra trouver les définitions de ces notions, précisées par l'O.D.A.S²⁷. en annexe IV.)

Ce dispositif, voué à la protection des enfants secrète ses propres limites. Il est parfois source d'incompréhension et de litiges avec les parents.

Comme le précise la Cour européenne des droits de l'Homme dans un arrêt du 24 février 1995, l'enfant et sa famille doivent bénéficier *« d'un procès équitable ce qui implique pour une partie, la faculté de prendre connaissance des observations ou des pièces produites par l'autre, ainsi que de les discuter »*.

L'assistance éducative constituait ainsi, le seul point du droit français pour lequel la personne mise en cause n'a pas accès à son dossier, ce qui a conduit la même Cour européenne des droits de l'Homme à condamner la France en 1997 (arrêt Foucher du 18 mars 1997).

2.3.2 Un enjeu considérable : la communication des dossiers en assistance éducative

Bien que l'enfant n'ait pas en France un accès direct à la justice, il peut être entendu et /ou représenté dans les procédures qui le concernent, compte tenu de sa capacité de discernement et de l'intérêt de cette audition en regard de la procédure en cours.

²⁷ E. BELLAMY – M. GABEL – H. PÉDIEU. Protection de l'enfance : mieux connaître les circuits, mieux connaître les dangers. O.D.A.S. Avril 1999.

La convention internationale des droits de l'enfant, précise en son article 12 : « *L'enfant à le droit dans toute question ou procédure le concernant, d'exprimer librement son opinion et de voir celle – ci prise en considération.* »

Ces dispositions sont reprises dans les articles 388-1 et 388-2 du code civil qui pose d'une part, le principe selon lequel tout mineur « *capable de discernement doit être entendu* », d'autre part, la généralisation d'une technique opérationnelle « *l'administrateur ad hoc* ».

L'article 388-1 précise en outre que cette audition ne confère pas au mineur « *d'être partie à la procédure* » ; c'est à dire qu'il n'a pas accès au dossier, au principe du contradictoire et aux voies de recours. Cette incapacité, faite au mineur d'ester en justice n'est levée que dans deux hypothèses :

D'une part, un mineur peut saisir lui même le juge des enfants et, dans ce cadre faire appel des décisions de ce Magistrat et faire le choix d'un avocat (arrêt 21 novembre 1995 Cour de Cassation).

D'autre part, Il peut faire valoir auprès du juge ses droits relatifs à l'apprentissage ou à l'exercice d'une profession.

Le décret du 15 mars 2002 réformant la procédure en assistance éducative fait obligation au Magistrat d'informer le mineur et ses parents dès l'ouverture de la procédure et prévoit qu'ils puissent consulter le dossier d'assistance éducative. Jusque là seul l'avocat de la famille ou l'avocat du mineur pouvait consulter ce dossier.

Il fait suite aux travaux d'une commission créée sous l'égide du ministère de la justice. Présidée par Monsieur J. – P. Deschamp elle a donné lieu à un rapport²⁸. Celui - ci fait apparaître de façon explicite que l'assistance éducative ne saurait être contestée dans ses principes mais dans ses pratiques : « *Ce qui est en cause, c'est l'affirmation du respect de la dignité du justiciable qui est au final le meilleur gage de la réussite de la mesure... Il s'agit de redonner vie, et vie différente, aux deux phases essentielles de la procédure : la phase d'instruction et la phase de jugement, et de donner toute sa place à l'autorité parentale.*»

Cette réforme est entrée en vigueur le 01 septembre 2002.

Ces deux réformes que je viens d'aborder représentent des enjeux de fond pour le développement de la cohésion sociale.

Elles me paraissent ainsi figurer, par la mise en tension qu'elles supposent entre droits et devoirs de chacun, deux repères essentiels de l'action éducative d'une M.E.C.S.

²⁸ DESCHAMP J.P. Le contradictoire et la communication des dossiers en assistance éducative. Janvier 2001.

Ainsi, la mise en perspective des droits et devoirs des parents autour d'une notion juridique telle que l'autorité parentale dans une dimension de maintien des liens avec l'enfant trouvé, dans le cas de son placement, une traduction évidente.

Concernant le contradictoire et la communication des dossiers en assistance éducative, notion essentielle du droit, ce dispositif ne va pas sans poser certains problèmes en terme de moyens à mettre en œuvre, d'accompagnement des enfants et des familles.

Cependant, bien plus qu'une harmonisation du Droit français avec le Droit européen cette mesure permet *«une évolution de notre démocratie vers une meilleure reconnaissance de la responsabilité des citoyens. Une société démocratique est celle où tous sont égaux devant la loi et où tous ont accès aux droits et aux données qui les concernent »*.²⁹

Ces deux lois interrogent le rapport entre l'individu et le collectif. Elles réaffirment le droit fondamental de protection de l'enfant, invitent enfin à ne plus confondre protection de l'enfant et mépris des parents.

Elles appellent des changements de pratique à tous les niveaux d'intervention. Magistrats, membres de l'administration, éducateurs ou encore tous membres du personnel, chacun doit se situer dans une exigence de qualité et de professionnalisme.

2.3.3 Même en difficulté, les parents restent titulaires de l'autorité parentale

Nous l'avons vu tout au long des paragraphes précédents, la famille, cellule de base de la société est traversée par des courants qui modifient aussi bien sa taille que sa structure ou ses besoins. Souvent réduite aujourd'hui à sa plus simple expression, parent(s) enfant(s), elle reste le lieu d'élaboration de l'identité sociale, psychologique et psychosexuelle.

Premier lieu de socialisation et d'apprentissage, elle reste le pôle central de l'éducation de l'enfant.

Les liens de parenté se nouent ou se dénouent au gré des cohabitations et des alliances, ou, à l'inverse des séparations, des divorces, des remariages et de recompositions familiales.

L'augmentation des familles monoparentales au sein desquelles les pères se succèdent, rend aléatoire les relations de parenté.

Le modèle familial traditionnel est ébranlé par les changements structurels qui surviennent en son sein et par l'évolution de ses représentations. Cette mutation retentit à la fois sur la parentalité et sur les relations parents – enfants et fait de la parentalité une notion évolutive et multiple.

²⁹ DESCHAMP J.P. Le contradictoire et la communication des dossiers en assistance éducative. Janvier 2001.

Or, beaucoup de parents apparaissent aujourd'hui désemparés dans l'exercice de leur parentalité, au point que se mettent en place des aides à la fonction parentale en divers lieux, ce qui ne va pas sans évoquer la nécessité d'inventer un nouveau mode de relation entre parents et professionnels.

Acteurs sociaux et responsables politiques tentent de répondre aux urgences par des mesures financières, structurelles, voire répressives et les politiques de la famille se centrent toujours plus sur la fonction parentale comme axe central de la cohésion familiale et de la lutte contre la délinquance. En cela, elles se réfèrent à des valeurs telles que l'intérêt supérieur de l'enfant, la responsabilité spécifique liée à l'autorité parentale, la solidarité intergénérationnelle, les obligations attachées à la garde des enfants et au devoir d'éducation.

Sur tous ces aspects, on assiste à un brouillage des représentations des rôles parentaux. On peut alors s'interroger sur la manière de concevoir l'aide à la parentalité. L'approche proposée par P. Durning, ainsi que le travail de D. Houzel évoqués plus haut situent les véritables enjeux dans l'instauration de nouvelles relations entre les travailleurs sociaux et les familles :

*«Le soutien à la parentalité est une priorité. Quiconque se préoccupe de l'enfant a nécessairement, en parallèle, le souci de ses parents. L'un ne va pas sans l'autre ».*³⁰

Cependant, la notion de parentalité n'est pas toujours très claire dans les familles en difficulté.

Ainsi, nous observons régulièrement que les limites entre le monde des parents (les adultes) et celui des enfants s'établissent parfois sur un mode fraternel (ou de parentalisation de l'enfant). De nouvelles logiques semblent régir les rapports familiaux, moins soucieux d'autorité et de tutelle que de relations négociées avec leurs enfants « partenaires », certains parents induisent un mode relationnel horizontal et symétrique, voire inversé qui s'avère profondément pathogène pour l'enfant ou l'adolescent ne trouvant plus les repères fondamentaux à sa construction psychique.

Les conditions de précarité sociale, si elle ne constituent pas l'essentiel des motifs de placement³¹, viennent noircir le tableau et, associées au manque de repère éducatif et à l'effondrement de la référence paternelle tant au niveau réel que symbolique, se conjuguent pour accentuer les inégalités et fragiliser encore le lien familial.

Ces familles, déjà aux prises avec des difficultés graves vivent parfois sous le regard suspicieux des travailleurs sociaux, et sous la menace de se voir retirer les enfants qui n'ont

³⁰ GAUTHIER P. *Les enjeux de la parentalité*. Ramonville Saint-Agne. Érès 1999. Préface p 11.

³¹ Rapport I.G.A.S. – I.G.S.J. Accueils provisoires et placement d'enfants et d'adolescents. Juin 2000.

pas fait l'objet d'une mesure de placement. En faisant ainsi des enfants des « otages » entre parents et travailleurs sociaux, on n'aboutit qu'à radicaliser les problèmes.

Afin d'éviter que les travailleurs sociaux ne reproduisent les traumatismes de la famille, il me semble important de veiller à ne pas construire des réponses excessives qui consisteraient à tout savoir, tout connaître, tout comprendre, tout interpréter. Nous devons plutôt mettre en œuvre une véritable pédagogie du placement, sous peine de voir nos interventions ressenties comme une humiliation supplémentaire ou une dépossession.

Il s'agit alors de poser les principes, d'expliquer les rôles, les fonctions, de montrer la cohérence des droits et des devoirs vis-à-vis des enfants tout en aidant les parents à assumer leurs responsabilités et en les respectant dans leurs droits.

La dérive consiste souvent à ne répondre qu'en termes de jugement, contrôle ou de soupçon systématique sur leur capacité à assumer leur rôle.

Il convient donc, sur le socle des textes garantissant la protection des enfants, de réaffirmer les droits fondamentaux de celui – ci sans pour autant porter atteinte à ceux des parents et en garantissant l'assistance éducative.

L'enjeu consiste alors à dépasser les contradictions inhérentes à la nécessaire protection des enfants, et au non moins nécessaire respect des parents et de leur vie privée ; en conjuguant protection de l'enfant et aide aux familles, en conciliant protection des uns et droits et devoirs des autres.

Seule une prise en charge globale, prenant en compte tous ces facteurs qu'on pourrait à tort croire inconciliables voire antinomiques, peut à mon sens minorer les effets pervers d'une approche qui ne viserait qu'à la sauvegarde de l'enfant.

Le droit à la protection pour les enfants ne signifie pas nécessairement des droits contre leurs parents et l'intérêt des enfants n'exclue pas le respect des parents car, même en difficulté, ils restent titulaires de l'autorité parentale.

Dès lors, carrefour d'incontournables contradictions et paradoxes, le placement peut-il avoir pour effet de permettre une reconstruction des liens entre les parents et les enfants dans la perspective d'un retour réussi ?

Cette séparation a-t-elle un autre sens que de différer un conflit resté en suspens ?

2.4 Le placement : une question de sens

2.4.1 Le placement n'est pas l'unique réponse

La crainte pour les parents de ne plus être les seuls référents de l'enfant vient ébranler leur fragile toute – puissance, ainsi l'adhésion apparente au placement ne peut – être que superficielle et susceptible à tous moments d'être remise en cause.

Ils ont alors tendance à réclamer l'exclusivité sur leur enfant, refusant de partager une parentalité qui pourtant parfois leur pèse, comme si tout transfert d'enfant ne pouvait avoir lieu que sous le signe de l'abandon ou de la substitution, jamais du cumul.

L'enfant confié peut être symboliquement désigné comme le mauvais objet, responsable du chaos familial, son départ peut alors s'accompagner d'un mieux être familial et l'enfermer dans une culpabilité liée à la notion de sacrifice. Parallèlement, il peut représenter un risque pour le secret de famille, souvent construit sur des déchirements, des déviances, parfois même l'illégalité. Confié, l'enfant n'est plus complètement sous le contrôle parental et peut devenir pour ceux – ci une cause d'insécurité. Le placement l'expose souvent à une violente crise d'identité et d'appartenance génératrice de nouvelles souffrances.

Les travailleurs sociaux perçoivent cette souffrance et la supportent mal. La tentation est alors grande de l'expliquer par le seul traumatisme subi en famille et de le traiter par le recours à l'artificielle solution de la rupture des liens.

Or, une origine ne s'efface pas, quelle qu'elle soit, car elle marque et permet la construction de tout individu.

2.4.2 Un principe de base : le maintien des liens

La séparation provisoire d'avec la famille, peut avoir un « *but thérapeutique* » et il ne s'agit pas de sombrer dans « *l'idéologie du lien* ». ³² Il convient ainsi de ne pas méconnaître certaines situations autour desquelles les contacts entre parents et enfants peuvent être momentanément contre indiqués. De nombreuses études de cas cliniques en attestent (voir notamment « *psychose parentale et maintien des liens* »³³ une distanciation peut alors permettre à l'enfant d'acquérir une structuration suffisante pour pouvoir ensuite affronter la pathologie des parents sans être détruit.

Pendant longtemps, les pratiques de séparation ont cependant reposé sur la seule logique de substitution conduisant inévitablement à une impasse.

³² BERGER M. *Les séparations à but thérapeutique*. Paris : Dunod 1997 p 140.

³³ HOUZEL D. *Les enjeux de la parentalité*. Ramonville Saint-Agne. Érès 1999. Chapitre 1 *étude de cas clinique*. PP 25 – 97.

Force est aujourd'hui de repenser l'importance de la question de la prise en compte des parents dans la mesure où ces pratiques occultent la nécessité psychique, vitale pour l'enfant de pouvoir tisser des liens, au moins symboliques, avec ceux - ci.

Nous sommes là au cœur de l'apparent paradoxe que constitue le placement : séparer pour permettre un rapprochement.

Les travailleurs sociaux interviennent à un moment critique de la vie de l'enfant. Ils ont pour mission de lui offrir une attention et des repères jusque - là défailants, tout en ménageant une place pour les parents.

Tout placement pose comme principe théorique de base le maintien des relations parents-enfants car le maintien des contacts est un instrument de traitement de l'angoisse de perte et d'abandon. Lorsque l'acte de placement s'effectue contre l'avis des parents, cette problématique est décuplée. L'enfant, témoin du climat autoritaire dans lequel ses parents sont contraints, peut engager une part de sa culpabilité. Cependant, et à condition qu'on les y aide, ils ont le pouvoir de l'autoriser à trouver un équilibre affectif et psychologique malgré sa nouvelle situation. L'enfant a besoin de cet aval symbolique donné à minima par ses parents pour supporter le placement, et dans le meilleur des cas en bénéficier.

Ce tour d'horizon, cette mise à l'épreuve de faits concernant la place de la famille dans son rapport à l'enfant, établit la nécessité d'un travail avec les familles lorsque l'enfant est confié à un établissement. Il nous invite à porter un autre regard sur les parents des enfants placés, à étudier la notion de suppléance familiale.

2.4.3 Une fonction clé de l'institution : la suppléance familiale

Même défailants, les parents conservent des droits. Il ne s'agit pas de faire sans eux, de faire à leur place ou de faire mieux qu'eux mais, empreints d'humilité de faire avec eux et de les aider dans l'éducation de leurs enfants.

Le placement devient donc une question de place. Une meilleure prise en compte des parents, de la parentalité, permet de clarifier les positions respectives de chacun.

Le concept de suppléance familiale, défini en 1986 par P. Durning apporte des éléments permettant de penser ce rapport entre professionnels et parents autrement qu'en terme de substitution. En effet, l'auteur le précise : « *le terme de suppléance réfère simultanément à une absence, au moins partielle, de la famille et à un supplément apporté par l'organisation éducative qui ne vient pas strictement recouvrir le manque* »³⁴.

³⁴ DURNING P. *Éducation et suppléance familiale : psychologie de l'internat spécialisé*. Paris : PUF, 1986, p 102.

Organisée autour d'une série de tâches décrites par l'auteur (cf ci - dessous tableau 2: référentiel des tâches parentales habituellement effectuées par les familles), elle favorise l'émergence de la place des parents en terme de compétences, permet de valoriser la relation parent – enfant, invite l'intervenant à adopter une attitude qui requiert une double capacité à être dans l'action et dans l'observation.

Ne réfutant pas la dimension substitutive parfois nécessaire (je l'ai précisé plus haut) dans des cas de pathologie grave ou de maltraitance, elle peut constituer la base de nouvelles relations entre professionnels et parents dans le cadre de l'intérêt de l'enfant. Complétée par la notion d'échafaudage, elle peut offrir la possibilité de valoriser les compétences des parents de l'enfant confié et donner ainsi au placement une nouvelle dimension.

Tableau 2 : référentiel des tâches parentales habituellement effectuées par les familles.

TYPLOGIE	CONTENU
Tâches domestiques	Préparation des repas, entretien du linge, ménage ...
Tâches techniques	Entretien des locaux, fabriquer des jouets, décorer une chambre...
Tâches de garde	Surveillance, présence auprès de l'enfant...
Tâches d'élevage	Prise en charge des besoins physiologiques, corporels, nourrir, habiller, laver et effectuer certains soins courants...
Tâches éducatives	Apprentissages, acquisitions de comportements sociaux, stimulation...
Tâches de suivi ou de coordination	Activités de l'enfant en dehors de la famille scolarité, santé, relations extra – familiales, loisirs, préparation de l'insertion sociale et professionnelle future...
Tâches de référence sociale	Décisions concernant des choix, des permissions ou interdiction : consulter un médecin, autoriser une intervention chirurgicale, une interruption volontaire de grossesse, un mariage (avant 16 ans), un voyage, choisir une école ...

Conformes aux attributs de l'autorité parentale présentés en annexe V, ces tâches recouvrent l'ensemble des droits et obligations de caractère non patrimonial et des droits et obligation de caractère patrimonial.

La mise en œuvre de cette suppléance devient alors une des fonctions clés de l'institution qui dans ses modalités d'accueil collectif (internat), ou individuel (placement familial), inclut la fonction d'hébergement à temps plein, même de façon temporaire.

Garants de la continuité de l'histoire de l'enfant, ainsi que du rôle et de la place de ses parents, nous devons, chaque fois que cela est rendu possible, jouer ce rôle essentiel d'accompagnement des familles dans l'accomplissement de leurs fonctions parentales.

Cette réalité suppose, dans l'établissement que je dirige, le développement de changements significatifs de pratiques.

2.5 Les conditions nécessaires au changement

2.5.1 Le changement : un processus d'innovation

« Le travail social en perpétuel devenir, soumis à des crises, à des tensions et à des contestations est une manière de réponse aux problèmes humains à un moment de l'évolution sociale. Il doit pouvoir affirmer la certitude de sa signification : celle d'incarner, en développant la réciprocité, une fonction de régulation sociale pour créer par des actions sur la condition des personnes et des groupes la plus – value sociétale de l'action sociale. »³⁵

Par ces propos, A. Ducamp rappelle, les fondements du travail social.

Dès lors, la problématique du changement ne peut se résumer au seul passage d'un point approximatif à un autre qui serait idéal.

Elle suppose que chacun, à quelque niveau de responsabilité qu'il se trouve, mène une réflexion à propos du sens (la direction et la signification) de son action et de l'action collective dans une situation donnée, s'inscrive dans un perpétuel mouvement, dans une dimension anticipative.

On ne change pas pour changer ! Le changement n'a de réalité qu'accompagné d'une stratégie et d'une méthode. Il invite à accepter la complexité par la prise en compte de multiples facteurs, s'articule à l'énoncé de principes qui en constituent le socle.

Par là même, la question du changement nous fait entrer dans une « *position directoriale* » construite autour d'un déséquilibre permanent créateur de la dynamique de l'établissement .
« C'est précisément dans cet entre-deux, dans cette zone intermédiaire que se joue la

³⁵ DUCAMP A. La problématique stratégique. *Séminaire national de formation des directeurs d'établissement social E.N.S.P. Rennes. Février 1995.*

responsabilité de l'action directoriale. »³⁶ Afin de stabiliser ce concept, je propose de retenir la définition suivante : le changement sera vu comme « *un processus de transformation, d'innovation qui, avant d'être engagé, devra réunir quatre conditions* »³⁷.

En premier lieu, la nécessité du changement doit être clairement perçue par l'ensemble de acteurs, il m'appartient donc de rendre lisible cette nécessité ; je dois aussi réunir les moyens indispensables pour le mener à bien, m'assurer que les perspectives qui s'en dégagent reposent sur des données fiables. Enfin, il ne sera réalisable que s'il mobilise et fédère l'ensemble des acteurs.

Le concept de changement est un concept flou, il suppose la mise en synergie de nombreux facteurs. Sa mise en œuvre est facilitée par l'émergence d'une stratégie et d'une perspective méthodologique.

2.5.2 La stratégie : une mise en mouvement de l'institution

La stratégie sera considérée comme un mouvement que l'institution conçoit, prépare, met en œuvre et exécute pour s'adapter, par anticipation aux changements qu'elle pressent dans son environnement et en tirer parti d'une manière qui lui soit profitable.

Résultant de choix, elle vise à « *faire évoluer la dualité projet – gestion en regard des ressources* »³⁸, elle peut se construire autour de deux attitudes :

- La stratégie émergente : qui sourd de l'environnement et que l'on saisit.
- La stratégie délibérée : déterminée par l'organisme gestionnaire (l'association).

Pour autant qu'elles relèvent d'un choix, les conditions de sa rationalité imposent au directeur un questionnement précis.

En effet, c'est en référence à un contexte particulier et à diagnostic de la situation que j'ambitionne d'adapter les moyens humains et de mettre en œuvre un système d'organisation susceptible d'être mobilisé, de s'adapter, d'intégrer les innovations afin d'ajuster de façon permanente les capacités de réponse de l'établissement aux besoins de l'environnement.

À partir de la vérification de l'adéquation entre ces besoins et le projet associatif, je suis en mesure de fixer des actions collectives visant à mobiliser les compétences de chacun et à en

³⁶ PATURET J-B. Préface *Manager le changement dans l'action sociale*. 2^o édition Rennes : ENSP 2001.

³⁷ MIRAMON J-M. *Manager le changement dans l'action sociale*. 2^o édition. Rennes : E.N.S.P. 2001. P 84.

³⁸ MIRAMON J-M notes de cours *démarche de la planification*. IRTS Bordeaux. 20 novembre 2000.

créer de nouvelles, à produire une prestation de qualité, à assurer la réactivité de l'organisation.

2.5.3 La méthode : une ouverture vers un but

Pas de changement envisageable sans stratégie, pas de stratégie sans méthode.

La méthode soulignée par J. Guitton est une « *recherche, une ouverture et une voie qui doit nous acheminer vers quelque vérité* ». Elle vise « *à trouver les moyens les plus efficaces pour arriver au but.* »

Certes, le directeur d'un établissement soucieux de produire un changement définit une stratégie, il opère des choix mais ceux – ci ne peuvent prendre sens en l'absence d'une perspective méthodologique d'action.

Construite autour de deux critères (cohérence et applicabilité des choix), la méthodologie peut se définir ainsi :

« *Une poursuite qui suppose une fin à atteindre, un chemin à parcourir pour combler l'intervalle qui nous en sépare à travers un ordre des événements et une suite d'intermédiaires, un chemin dont le terme est la découverte* ». ³⁹

Elle débouche sur une planification concrète des actions à mener et présuppose la prise en compte de l'évolution de l'institution : « *il n'y a pas d'action possible sans une vision du futur* » ⁴⁰

Par cette exigence éthique relative à l'exercice de mes responsabilités, il s'agit pour moi de rendre lisibles les chemins de l'action en combinant leur contenu : animation – décision organisation, – évaluation, régulation – anticipation à travers l'expression des fonctions qui sont les miennes : fonction politique et stratégique, fonction institutionnelle, fonction représentative.

Conclusion partielle

Par ce second chapitre, j'ai souhaité soumettre au contrôle des faits l'hypothèse selon laquelle, au delà de l'injonction légale, la prise en compte des problématiques familiales représente dans la résolution des difficultés rencontrées par les enfants qui nous sont confiés une véritable nécessité.

³⁹ DUCAMP A. *D'une culture nécessaire en action sociale*. Bordeaux : I.R.T.S.A. 2000. Chapitre 1 méthode et culture.

⁴⁰ Idem.

En effet, malgré des mutations structurelles qui inaugurent un nouveau mode relationnel entre l'individu et le collectif, la famille reste pour l'enfant le premier lieu d'élaboration de l'identité sociale.

Cette légitimité est soulignée par une série de textes législatifs qui, fondés sur l'expression de l'intérêt de l'enfant visent à aider les familles dans son éducation. La conjugaison de ces textes représente un des enjeux de fond de la cohésion sociale et constituent une évolution démocratique.

De nature à remettre en cause des pratiques aujourd'hui surannées, ils appellent des changements à tous les niveaux d'intervention et impliquent une modification du regard porté sur les familles des enfants confiés.

L'enjeu consiste alors à dépasser les contradictions inhérentes à la nécessaire protection des enfants, et au non moins nécessaire respect des parents et de leur vie privée ; en conjuguant protection de l'enfant et responsabilisation des familles.

Nous devons faire mieux, nous pouvons faire plus.

Comment faire ?

Pour ne pas rester à l'énoncé d'un slogan, je propose d'appuyer cette rénovation des pratiques sur une stratégie de changement. Servie par une perspective méthodologique, elle me permettra de rénover les pratiques en œuvre dans l'établissement,

Afin de relever ce défi, prenant appui sur l'effet d'aubaine que représente la rénovation de la loi sociale et médico-sociale, je propose dans le chapitre suivant, de dégager des référentiels théoriques que je viens d'étudier, les éléments utilisables en réponse à la problématique mise à jour dans le premier chapitre.

3 - LA MISE EN ŒUVRE D'UN PROCESSUS DE CHANGEMENT, UNE OPTION STRATEGIQUE

PROPOS LIMINAIRES

Le second chapitre de ce travail le montre, l'idée de travailler avec les familles est à la fois juste et établie.

Vivant de profondes mutations sous l'effet conjugué de l'évolution du lien à l'enfant et des mutations de la société, le groupe familial reste le premier lieu d'élaboration de l'identité sociale de ses membres.

Dès lors, il s'agit pour l'équipe éducative d'accompagner l'évolution des familles tout en conservant au droit sa fonction de repère, de garantir la pérennité des solidarités et des liens familiaux dans le respect des singularités individuelles.

Cette hypothèse opératoire met en jeu beaucoup plus que « *la simple découverte de nouvelles techniques permettant de répondre à des besoins nouveaux.* » Elle suppose d'imaginer de nouveaux « *construits d'action collective* » qui permettent à la fois, « *le développement de nouvelles capacités relationnelles chez les acteurs individuels et collectifs, l'institution de nouveaux jeux et mécanismes de gouvernement, et avec eux, l'affirmation de nouveaux instruments intellectuels, de nouvelles rationalités, et de nouveaux objectifs pour l'action.* »⁴¹

Maître d'œuvre du projet social, conjuguant sens et action, pilote d'une organisation ordonnancée et pensée au service des usagers, je suis responsable de l'atteinte de ces objectifs. Je propose donc dans cette troisième partie de bâtir sur des principes de rigueur, de transparence et de responsabilité, la nécessaire intrication entre la stratégie, le projet, la gestion, la veille institutionnelle.

L'implication de l'ensemble des différents acteurs tient ici une place fondamentale. Je propose, dans mon rôle de mobilisateur des ressources de l'établissement et m'appuyant sur la culture de la structure, de la concrétiser par une stratégie de gestion des ressources humaines visant à la participation de chacun à la construction d'un projet commun.

⁴¹ CROZIER M. FRIEDBERG E. *L'acteur et le système*. Paris : Seuil 1977, p 36. Op.

3.1 Une stratégie générale de changement

Envisager un possible changement de regard à propos des relations avec les personnes accueillies et leurs familles suppose d'agir sur l'ensemble de nos fonctionnements.

La stratégie consiste ici à reconsidérer la nécessaire adéquation entre d'une part l'association, dans l'expression des buts qu'elle s'est fixée et les moyens qu'elle développe, et d'autre part les usagers dans l'expression de leurs besoins.

Il m'appartient de contribuer, à la construction d'apprentissages et de nouvelles capacités collectives afin de rénover les pratiques en œuvre dans l'établissement.

Dès lors, il s'agit pour moi de distinguer clairement l'objectif de changement poursuivi tant dans son degré que dans sa nature avant que de le conduire.

- Au plan du « degré » de changement envisagé, s'agira-t-il, selon les paliers de changement définis par J.C. Fauvet et N. Buhler :
 - D'un « *réglage* » consistant à assujettir, à conformer un système de fonctionnement au risque de son instrumentalisation et de sa déshumanisation ?
 - D'une « *réforme* » concernant un changement radical en vue d'une amélioration ?
 - D'une « *refondation* » visant à reconstruire l'action entreprise sur des bases, des valeurs nouvelles ?
 - D'une « *renovation* » ambitionnant un changement en mieux, une transformation, une modernisation des méthodes de travail ?

- Au plan de la nature du changement envisagé, s'agira-t-il :
 - De faire en sorte de rétablir un système de fonctionnement duquel nous aurions dévié, imposant un retour à la norme (de comportement), les nouvelles pratiques prennent alors place dans ce système qui lui reste inchangé ?
 - De modifier la norme elle-même en modifiant le sens accordé à la situation par un changement de regard, les nouvelles pratiques consistent alors en un recadrage par rapport à une culture d'entreprise en évolution ?

Admettant que des problèmes de nature différente appellent des réponses de nature différente, je propose ici d'argumenter mes choix.

Ceux – ci reposent en effet sur des éléments concrets développés dans les deux parties précédentes.

Comme je l'ai montré dans la phase diagnostic, les changements que j'envisage ne trouvent pas leur origine dans une déviation par rapport à la norme.

Davantage articulés aux mutations du corps social et aux évolutions légales que j'ai analysées dans la seconde partie, ils supposent que je contribue à l'amélioration des pratiques en œuvre dans l'établissement afin de rendre plus opérationnelle l'action éducative.

Auteur et premier acteur du changement, je prône donc un changement « par la culture » à partir duquel je propose de modifier le sens accordé à la situation rencontrée.

À partir d'un recadrage autour des valeurs et du projet associatif, prenant appui sur une situation patrimoniale saine, les facultés de mobilisation des administrateurs et des personnels mais aussi sur l'image de marque significative dont bénéficie la structure auprès des autorités de contrôle et des prescripteurs, je propose de mener plusieurs actions :

- Une action sur la culture induisant la rénovation des pratiques.
- Une action sur les prestations induisant l'adaptation concrète de l'offre de service.
- Une action sur les hommes induisant le développement de nouvelles compétences.
- Une action sur les systèmes de gestion, induisant la rénovation des outils de contrôle et de gestion des ressources.

Productrice de culture et de compétences nouvelles, la stratégie de changement ainsi retenue suppose que j'associe tous les acteurs afin de permettre l'émergence de nouvelles évidences partagées susceptibles de transformer ce qui pourrait être vécu comme une contrainte (rénovation de la loi sociale et médico-sociale) en véritable opportunité.

Processus politique que je souhaite partagé, je propose de la décliner à tous les niveaux d'interaction entre les différents acteurs. Elle repose sur un plan de travail favorisant l'inscription des changements dans les pratiques auquel le lecteur peut se référer (Annexe VI : planification de l'action).

3.2 Une stratégie d'action sur et par la culture.

Présente dans toute entreprise, la culture est une représentation symbolique, système de valeurs communes et partagées fédérant les acteurs, modèle de coordination elle génère un effet d'adhésion autour du projet et permet son optimisation.

En perpétuelle construction, elle est en permanente évolution. Je la considère comme une technique de gestion elle représente pour moi un levier pour passer d'une conception des pratiques à une autre. Mener une action sur et par la culture (cf. Annexe VI, tableau 1) constitue ainsi le soubassement des changements que je souhaite impulser.

3.2.1 Rénover la vie associative :

3.2.1.1 L'association, investie d'un mandat, développe sa mission.

La phase évaluative que constitue la première partie de ce travail le fait apparaître, l'association qui m'emploie présente une histoire qui, si elle ne manque pas de singularité offre lors de sa création les caractéristiques d'une association de « *circonstance ou de situation spécifique*. »⁴²

Les évolutions de la commande sociale tant au plan national qu'au plan local l'ont conduite à traverser des phases de remise en question, de redéploiement, de développement. Ces changements ont présidé parfois à de profonds bouleversements et ne se sont pas toujours déroulés sans accroc.

Cependant, comme le rappelait André Ducamp lors du 30^{ème} anniversaire de notre association⁴³, elle a su s'engager : « *pour une action qui tienne compte de toutes les dimensions de la personne et qui réintroduise, dans la mécanique sociale, la logique du vivant ; une action qui résulte d'une politique associant la recherche et la pratique, annonçant sa définition, assurant la cohérence de ses orientations, définissant ses moyens ; une action fondée sur la volonté contractuelle conciliant l'autonomie de chacun, la spécificité des rôles, la convergence des projets ; une action s'inspirant du réalisme intégral qui n'ignore ni le corps, ni l'âme, ni l'économique, ni le spirituel, ni les faits, ni les valeurs mais les affirme ensemble dans l'enchevêtrement de leur nature ; une action selon l'agir ensemble.* »

L'association Relais, comme toute association trouve sa légitimité dans le mandat qui lui est confié par la puissance publique : il s'agit du rôle qui lui est donné par son agrément, ses habilitations, ses conventions, pour l'exécution des politiques sociales. Elle mène donc une action normalisatrice, codifiée par la loi, répond à des besoins désignés par les pouvoirs publics. Cependant, Au delà du mandat, le plaidoyer ci – dessus le rappelle, elle se doit d'entrer dans une autre dimension, celle de la mission et conserver la possibilité de

⁴² MIRAMON J.-M., COUET D., PATURET J.-B. *le métier de directeur, techniques et fictions*. 2^e édition. Rennes : E.N.S.P., 2002, p 32.

⁴³ A. DUCAMP. *D'une culture nécessaire en action sociale*. Bordeaux : I.R.T.S.A. 2000, p 106.

développer des initiatives et une capacité «instituyente » qui la projette dans l'ordre du mouvement.

Dans ce registre, Miramon J.M le précise⁴⁴, la question à l'étude est celle des fondements :

« *solidarité, exercice de la démocratie, valeurs, convictions.* »

Ces fondations existent dans l'association qui me concerne. Peut – être un peu oubliées, mises en sommeil, elles ont nécessité, à l'orée des changements que j'ai mis en œuvre une certaine réactivation.

Situé à l'interface entre le politique et le technique, j'ai donc, à la demande du Président de l'association, proposé une re-mobilisation en trois phases :

- Une action sur la composition de l'association.
- Une action sur les modalités de fonctionnement de l'association.
- Une action sur le rapport entretenu entre l'association et son environnement.

3.2.1.2 Rénover les modalités d'adhésion : de la cooptation à la libre adhésion.

Une association est avant tout une implication, un engagement, une militance. Ce sont encore des personnes qui, dans leur sphère privée, ont développé une pensée à propos des mutations sociétales et visent à leur donner sens en entrant dans le domaine public. Pour ce faire, l'indicateur le plus significatif, le moteur de l'action n'est pas le gain mais davantage la possibilité de création et de réflexion.

Or, plus les réflexions sont hétérogènes, plus la pensée est riche, « *si je diffère de toi, loin de te léser, je t'augmente* » (Saint Exupéry, lettre à un otage).

Aussi, pour ne pas rester confiné dans un cercle fermé, il m'a paru opportun de suggérer qu'en plus de la cooptation habituelle qui suggère une approche du « même par le même » et peut conduire à un appauvrissement de la pensée, l'assemblée générale de l'association s'enrichisse de membres adhérant plus librement.

Pour ce faire, et avec l'appui des membres fondateurs, nous avons eu recours à une communication dans la presse locale visant à diffuser une information à propos des actions menées par l'association et invitant ceux qui le souhaitent à prendre contact avec une délégation d'administrateurs.

Cette démarche a permis d'enrichir l'assemblée générale de quatre membres (soit un cinquième de l'effectif initial, dont un ancien résident). Elle a également apporté une plus

⁴⁴ MIRAMON J.-M., COUET D., PATURET J.-B. *le métier de directeur, techniques et fictions*. 2^e édition. Rennes : E.N.S.P., 2002, pp 37 – 44.

value démocratique et un regain d'activité en restituant à l'assemblée générale « *autorité suprême de l'association* »⁴⁵ la plénitude de ses prérogatives de décision.

Cependant, la pluralité de l'assemblée générale, pour utile qu'elle soit, ne constitue pas une fin en soi. Afin de garantir cohérence et cohésion entre les instance politique et technique, il m'a paru souhaitable de proposer la rénovation des modalités de fonctionnement du conseil d'administration.

3.2.1.3 Rénover les modalités de fonctionnement : le pilotage du projet associatif.

Conformément aux statuts de l'association (article 6 – 7 – 9 – 10), l'assemblée générale ordinaire se réunit au moins une fois par an. Sont invités à y participer, avec voix consultative, les personnels en situation de responsabilité. Le conseil d'administration se réunit au moins une fois par trimestre. Ces données, conformes aux statuts type des associations garantissent le fonctionnement minimal.

Or, me référant à l'article premier de la loi du 1^o juillet 1901 relative au contrat d'association : « *l'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité...* », je souhaite souligner ici que le fait associatif se place sous le signe du partage, du mouvement, de la création, de la liberté de se regrouper, de l'égalité de chacun dans ses capacités à apporter ses connaissances pourvu qu'il poursuive le but commun, la finalité.

La notion de projet associatif prend ici toute son ampleur. Afin que celui – ci ne reste pas une formalité rédactionnelle, j'ai proposé que soit constitué un groupe de pilotage au niveau de l'association.

Regroupant trois membres de l'assemblée générale, il est présidé par le vice – président de l'association. Ce comité se réunit mensuellement et occupe une fonction stratégique indispensable dans la conduite du projet associatif. Cette instance, que j'informe régulièrement de ce qui concerne la vie de l'établissement, possède une vue d'ensemble qui permet de vérifier la congruence des projets d'action éducative avec les finalités de l'association.

3.2.1.4 Rénover l'approche partenariale : un enjeu de fond.

Malgré les marges de libertés définies par les textes, pour conduire un projet, notamment dans le cadre d'une prestation de service public, je pense que l'association doit agir avec d'autres organismes. L'enjeu est ici considérable : assujettie, l'association perd son essence

⁴⁵ A. DUCAMP. *D'une culture nécessaire en action sociale*. Bordeaux : I.R.T.S.A. 2000, p 115.

même, repliée sur elle-même, elle n'a plus de légitimité, il s'agit donc de construire les partenariats.

Au-delà de l'existence d'un simple lien avec une personne, un organisme, l'approche partenariale érige en système cette relation et induit l'idée d'une coopération entre les personnes ou les institutions en vue de la réalisation d'un projet. Elle permet d'intégrer la complexité en acceptant l'idée de la reliance des spécificités.

À l'échelon du projet associatif, le partenariat s'entend à long terme et peut présider à des actions plus ponctuelles au niveau du projet d'établissement.

Il peut se décliner :

- Avec les services de l'État qui dans le cadre des agréments et habilitations reconnaissent la légitimité de l'association.
- Avec les collectivités territoriales qui dans le cadre de la délégation de service public reconnaissent l'utilité sociale et les compétences de l'association.
- Avec les autres associations, comme nous y invite la loi de rénovation de l'action sociale et médico-sociale (mutualisation de moyens, mise en commun d'expérience, de bonnes pratiques, complémentarité). nous renouvelons ainsi notre participation au Groupement des Institutions Privées Sanitaires et Sociales de l'Agenais (G.I.P.S.S.A.)

J'ai le souci permanent de faire vivre et d'organiser avec le conseil d'administration ces partenariats.

Ainsi, lucides sur nos propres insuffisances, nous n'attendons plus que le partenariat s'impose mais allons au devant de celui-ci. Cette position nous confère une certaine autonomie, nous permet de conserver nos prérogatives et notre identité tout en définissant mieux les intérêts convergents.

« La valeur centrale du milieu associatif est de se constituer en mouvement d'action collective autour d'un projet de buts et d'objectifs pour lesquels on se réunit et on s'engage. Chacun exprime à sa manière cette insistance sur l'identité collective et les efforts déployés pour en construire une lecture commune susceptible de mobilisation efficace dans le changement. »⁴⁶

3.2.2 Rénover le projet d'établissement : affirmer la place des usagers - citoyens

Je l'ai abordé dans la première partie, si des efforts ont été consentis par l'ensemble des personnels du foyer « Oustalet », ils reposent essentiellement sur la volonté individuelle et ne trouvent pas leur essor dans des procédures formalisées.

⁴⁶ LAVILLE J.L. et SAINSAULIEU R. *Sociologie de l'association, des organisations à l'épreuve du changement*. Paris. Desclée et Brouwer. 1997 p 21

Par ses contenus en faveur de l'expression des droits des usagers, la loi de rénovation sociale et médico-sociale offre une véritable opportunité de reconsidérer cet aspect du travail éducatif en M.E.C.S.

Responsable par délégation de l'organisme gestionnaire de la conception, de la mise en œuvre et du développement des actions techniques pour lesquelles l'établissement a été créé, je propose dans les paragraphes suivants de porter à la connaissance du lecteur les actions que j'ai mises en œuvre dans ce sens.

3.2.2.1 Lisibilité des prestations offertes et du fonctionnement de l'établissement.

Au titre de l'article 8 de la loi n° 2002 – 2 du 02 janvier 2002, « *afin de garantir l'exercice effectif des droits mentionnés à l'article L. 311-3 et notamment de prévenir tout risque de maltraitance, lors de son accueil dans un établissement ou un service social ou médico-social, il est remis à la personne ou à son représentant légal un livret d'accueil* ».

Cet outil, inspiré du secteur sanitaire, devra répondre à certaines exigences fixées par décret. Il deviendra obligatoire six mois après sa parution.

Comme je l'ai affirmé tout au long de ce travail, la prise en compte des droits des usagers et la conciliation de la protection de l'enfant et des droits des parents résulte d'une approche légale. Elle trouve également son essor dans mon engagement à faire exister et respecter des positions éthiques. En effet, en tant que directeur il m'appartient de « *trancher dans le réel, de poser des choix, d'affirmer des valeurs et des références.*»⁴⁷

Dès lors, il me paraît souhaitable, afin de reconnaître les usagers dans l'expression de leurs droits, d'anticiper un travail d'élucidation autour de la construction livret d'accueil.

Influant considérablement sur la culture de l'association et de l'établissement, sa mise en œuvre nécessite, afin de dépasser une approche par trop mécaniste, son appropriation par tous les personnels.

Engagé en avril 2002, le travail proposé associe le groupe de pilotage de l'organisme gestionnaire, l'équipe de direction et l'ensemble du personnel.

Organisé autour de commissions de travail, de réunions consultatives et techniques, il a donné naissance à un comité de rédaction composé d'un membre de chaque instance qui doit rendre une première ébauche avant la fin du second semestre 2002.

Convaincue de l'utilité d'un tel outil, l'équipe éducative s'est fortement mobilisée autour dans la création d'un livret d'accueil interactif.

D'ores et déjà des décisions viennent ponctuer ce travail :

⁴⁷ MIRAMON J. – M. *le métier de directeur techniques et fictions*. 2^e édition. Rennes. E.N.S.P. 2002. P 115.

- Bien qu'univoque, le document est adapté à la catégorisation des accueils (enfants – adolescents – majeurs de moins de vingt et un ans).
- Soumis à l'approbation des différentes instances (groupe de pilotage, équipe de direction, équipe éducative), il trouvera sa légitimation auprès du conseil d'administration et du futur conseil de la vie sociale.
- Délivré lors de l'accueil, sa publication ne pose pas de problème de surcoût (moyenne des accueils réalisés entre 1994 et 2001 : 16 – annexe IV). Il s'agit d'une brochure à la présentation soignée, réalisée à partir de l'atelier informatique. Nous évitons ainsi un financement d'origine publicitaire.
- En l'attente des résultats de la concertation entre le ministre compétent et le Comité National de l'Organisation Sanitaire et Sociale (C.N.O.S.S.), la charte des droits et libertés repose sur des textes supra – nationaux (Convention de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales du 04 novembre 1950, convention des nations unies sur les droits de l'enfant du 26 janvier 1990) et trouve des réalisations concrètes dans la reconstruction des supports physiques (cf. § 1.2.2.)
- Le contrat de séjour fait place à un document individuel de prise en charge autour des modalités de mise en œuvre de l'action éducative décrites en annexe II. En effet, la notion de contrat, terme juridique suppose la possibilité que l'une des deux parties puisse le rompre. Or, la protection de l'enfant ordonnée par un Magistrat ne relève pas d'un simple contrat.
- En référence au rapport annuel 2001 de l'I.G.A.S. « *les institutions sociales face aux usagers* », nous souhaitons introduire dans le livret d'accueil une grille d'évaluation de la satisfaction des usagers. Présentée sous pli confidentiel, le renvoi de celle – ci ne peut revêtir de caractère obligatoire.

3.2.2.2 Organisation du droit à l'information des usagers.

À l'instar des structures publiques en charge des politiques sociales décrites dans le rapport annuel de l'I.G.A.S. cité ci – dessus, une M.E.C.S. est confrontée à « *un public nombreux, souvent en difficulté et nécessitant une personnalisation des relations.* »

Les problèmes qu'il rencontre (accessibilité de l'information, complexité des procédures et des droits, multiplicité des intervenants...) renforcent la nécessaire organisation du service autour de l'utilisateur en lui permettant de connaître et d'exercer pleinement ses droits .

Plus que d'ajouter des mesures ad hoc d'information, l'I.G.A.S. suggère dans ce rapport de valoriser les « bonnes pratiques professionnelles ».

Si l'organisation de l'information est un droit difficile à mettre en œuvre, elle demeure un élément essentiel d'accès aux droits. La négliger revient donc à limiter considérablement

l'impact d'une stratégie qui se donne pour objectif de considérer l'utilisateur comme un sujet. Souvent, les parents des enfants confiés, submergés par leurs difficultés, accablés par nos représentations, ne bénéficient pas de l'information minimale à l'égard de leurs droits. Les excès dans le dévoiement des attributs de l'autorité parentale, comme je l'ai développé dans la seconde partie en représentent un exemple édifiant.

Les éducateurs ont rompu avec cette logique en modifiant leurs pratiques et en impliquant davantage les parents. Ces actions intéressent particulièrement :

- La distribution systématique du livret d'accueil qui informe le jeune accueilli et sa famille sur ce qu'ils sont en droit d'attendre de l'institution et des salariés.
- La mise à disposition de fascicules tels que « *mon enfant est placé, j'ai des droits* » élaboré par l'association « *le fil d'Ariane* », « *être parents, pas si facile* » distribué par le Ministère des affaires sociales et de l'intégration ou encore les divers guides édités par le Ministère de la justice.
- Le partage d'informations plus confidentielles par la participation des parents et des enfants à l'élaboration du projet personnalisé et à son évaluation.
- L'animation d'un réseau d'information dont nous étudierons le fonctionnement plus avant.

Dès que cela sera organisé, nous n'omettrons pas d'informer les parents du possible recours à un médiateur.

3.2.2.3 Mise en œuvre du conseil de la vie sociale.

Si nous comptons désormais deux anciens usagers au conseil d'administration de l'organisme gestionnaire, si l'équipe éducative organise mensuellement une réunion dite : de « *vie de groupe* » regroupant l'ensemble des enfants et adolescents accueillis à l'internat, si ceux – ci jouissent d'une possibilité d'expression à travers le journal « *paroles données* », nous n'avons jamais pu mettre en œuvre un conseil de la vie sociale.

Les résistances sont multiples et trouvent leur origine dans cinq facteurs essentiels :

- Le risque de création, avec le conseil de la vie sociale, d'espaces d'incertitudes, qu'un monde relativement clos et traditionnellement substitutif (les institutions du secteur social) répugne à développer.
- L'apparente contradiction qui réside entre d'une part l'expression des droits et libertés individuels et d'autre part la situation même de placement qui induit une forme de socialisation forcée.
- La crainte de voir se développer, sur fond de judiciarisation des relations, des conflits difficiles à résoudre.

- Enfin, de façon très pragmatique, un taux de rotation des publics accueillis qui jusque là rend difficile l'organisation d'élections.

Dans ce contexte, mettre en œuvre un conseil de la vie sociale résulte d'un véritable choix politique et éthique qui dépasse les formes de participation actuellement en vigueur.

Plus que de conforter les droits des usagers, je pense que le conseil d'établissement représente une instance spécifique de garantie de ces droits. Les usagers, acteurs des conditions du changement de leur existence peuvent ainsi participer aux décisions qui les concernent et faire valoir la spécificité de leur parcours institutionnel.

Expression même de la plus haute valeur démocratique du fonctionnement des établissements et donc enjeu de citoyenneté, le conseil d'établissement *«est un lieu d'information et de débat, il offre aux jeunes l'apprentissage à la responsabilité, instaure une nouvelle dynamique dans le rapport à l'autre où la parole permet aux conflits de s'élaborer mais où la violence n'est plus la norme. Il confronte chacun (parents, enfants, professionnels, administrateurs) à la question du pouvoir dans une démarche civique.»*⁴⁸

Moyen de concertation pour relier les finalités de l'établissement à la satisfaction des besoins, il est certainement le premier lieu d'expression des dysfonctionnements autour desquels peuvent s'organiser des rencontres tripartites (usagers – professionnels – administrateurs).

Sa mise en œuvre a également un impact sur la culture de la structure de façon importante et suppose quelques pré – requis :

- Vis à vis des usagers : il ne peut s'agir d'une mesure isolée, son organisation résulte d'une prise en compte globale de l'expression des droits (de l'accueil à la sortie).
- Vis à vis du personnel : il s'agit de rompre avec la spirale de l'auto - légitimation et d'entrer dans un processus de reconnaissance mutuelle.
- Vis à vis de l'organisme gestionnaire : le conseil de la vie sociale peut trouver sa vitalité dans l'expression même des positions fondamentales (cf. annexe I) et, à la conjonction entre l'individuel et le collectif, offrir un espace de réalisation des finalités de l'association.

⁴⁸ JANVIER R., MATHO Y. *mettre en œuvre le droit des usagers dans les établissements d'action sociale*. 2^e édition. Paris : Dunod 2002. Chapitre 4, Le conseil de la vie sociale, pp 101 – 119.

Ce projet, qui recueille l'adhésion de l'équipe éducative et des instances représentatives du personnel est désormais soumis à la réflexion du groupe de pilotage du projet associatif.

3.2.2.4 Réflexions à propos des principes éthiques et déontologiques.

Référés à la loi et aux différents codes, les changements entrepris visent à la mise en conformité de l'établissement. Ils font également émerger un corpus de valeurs individuelles et/ou collectives qui visent, dans une recherche de garantie des droits des usagers à concilier protection de l'enfant et droits des familles. Analyseur extrêmement fort des pratiques, cette approche ne va pas sans générer certains conflits qui, interpellent chaque acteur.

Il me semble ici important de garantir les possibilités d'apparition et de développement d'une nouvelle rationalité en favorisant une réflexion à propos des principes éthiques et déontologiques qui pourraient baliser l'action dans l'établissement.

Certes, des codes existent et conformément aux dispositions de l'article 6 de la loi rénovant l'action sociale et médico-sociale, une charte nationale éthique et déontologique des opérateurs sera établie. Cependant par essence extérieure à l'établissement, le risque est grand de la voir considérer comme une approche imposant à l'équipe des normes catégoriques. Je souhaite donc que l'équipe éducative mène à ce propos une réflexion qui pourra être soutenue par un intervenant extérieur.

3.2.3 Rénover les procédures

J'ai voulu que la réalisation des changements prévus, trouve une application concrète dans la rénovation des procédures (ensemble d'actes, méthode utilisés pour obtenir un résultat).

J'ai donc le souci d'actualiser, avec l'équipe éducative, les procédures en cours dans l'établissement afin de doter nos fonctionnements d'outils de cohérence fondamentaux.

Concernant la procédure d'accueil, je souhaite ici mettre en exergue ce temps fondateur des futures relations avec les usagers, qui, engageant un élément affectif non négligeable détermine les représentations de chacun.

Attentif aux observations de l'équipe éducative qui en fait un support essentiel à la construction et la mise en œuvre du projet personnalisé, j'ai impulsé sa redéfinition et son déroulement. Elle suggère désormais la hauteur de l'engagement des acteurs et donne à lire la reconnaissance accordée aux compétences de chacun. Elle engage l'établissement dans l'énoncé des moyens que l'on peut mettre en œuvre et constitue un appel à la responsabilité partagée avec la famille et l'enfant dans un espace partenarial.

Directement liée à la procédure d'accueil, la procédure de construction des projets personnalisés prend appui sur la mise en œuvre de l'action éducative (cf. annexe II), et

associe la famille et le jeune accueilli. Elle a pour objet de faire émerger les potentialités et la singularité de chacun et de traduire en programmes d'action concrets les apprentissages en cours.

Nous avons souhaité donner plus de rigueur à l'utilisation de cet outil en agissant sur chacune de ses composantes :

- Diagnostic auquel nous associons désormais davantage la famille et le jeune accueilli dans une dimension de repérage qui inclut également les potentialités.
- Élaboration : par rapport à laquelle les notions d'engagement, de coordination, de partenariat sont de plus en plus présentes.
- Application : qui suppose le développement de compétences nouvelles des professionnels notamment en ce qui concerne la complexité croissante des fonctions parentales et les interventions d'étayage, l'éducation familiale.
- Évaluation : devenu un temps fort d'échange avec le jeune et ses parents afin de mesurer le principe d'efficacité des actions entreprises. C'est à dire prendre la mesure des changements intervenus depuis le placement.

Les éducateurs, la psychologue et le chef de service éducatif (garant du respect du projet) ont ici un rôle primordial.

La procédure de rédaction des différents écrits qui émaillent la prise en charge nous fait entrer dans ce qui peut apparaître comme un nouveau défi lancé aux établissements sociaux : le contradictoire et la communication des dossiers en assistance éducative.

Cette nouvelle mesure a suscité bien des craintes. Or, plus que de présider à une auto-censure des écrits professionnels, elle est pour nous l'occasion d'affirmer le nécessaire respect de la vie privée des protagonistes en mesurant le nombre d'informations, parfois inutiles, relevant davantage de jugements de valeur que d'une dimension professionnelle. J'ai donc réactivé la responsabilité des éducateurs par rapport à leurs écrits en proposant la construction d'un vade-mecum balisant leur rédaction et reposant sur l'idée que tout ce qui est écrit doit pouvoir être dit.

Cette réflexion de l'ensemble de l'équipe éducative, véritable retour à l'essentiel, a représenté une formidable occasion pour les éducateurs de mettre en avant leurs savoirs – faire et de faire savoir ce qu'ils font.

Toutes ses actions sur la culture de l'institution ont bien pour objet le respect des droits des usagers et la promotion de leur participation.

Leur point de départ, recentré les missions trouve son essor dans une réactualisation du projet d'établissement visant à rendre plus lisibles les prestations, et le fonctionnement.

Cette première phase trouve son développement pratique, sa mise en œuvre concrète dans la modulation de l'offre de service par le développement du S.A.P.M.N. et la création d'un lieu ressource et de soutien à la parentalité que je propose d'aborder dans le paragraphe suivant.

3.3 Une stratégie d'action sur les prestations : moduler l'offre de service

3.3.1 Reconnaître les compétences parentales : développer le service d'adaptation progressive en milieu naturel.

3.3.1.1 Une vision rénovée du travail social.

Je l'ai indiqué plus haut nous avons obtenu, lors du second schéma départemental de la famille et de l'enfance du Lot et Garonne, la possibilité de diversifier notre offre en développant des mesures de S.A.P.M.N. (cf. Annexe VI, tableau 2.)

Jusqu'à essentiellement dévolu à un accompagnement en amont ou en aval du placement, ce dispositif s'inscrit désormais en alternative à celui – ci.

Il permet de croiser deux axes de travail par une intervention concomitante autour des difficultés présentées par l'enfant et de la prise en compte, avec la famille de la problématique familiale.

Il s'agit alors de désenclaver la M.E.C.S. en coordonnant une action pluridisciplinaire et trans-institutionnelle intégrant notamment l'ensemble des intervenants sociaux et médico-sociaux, travailleuses familiales, enseignants ; l'ensemble des prestations de l'établissement sans exclure l'hébergement.

Par sa nature même, ce dispositif constitue donc une réponse souple et multiforme qui offre la possibilité de réaliser un travail éducatif individualisé avec l'enfant et sa famille et permet d'influer efficacement sur le fonctionnement familial.

Cette souplesse et le partenariat actif entre les différents protagonistes offre aux parents une possibilité d'investissement importante. Ainsi, vivant la mesure qui leur est proposée par le Magistrat comme une aide et un soutien, ils se sentent respectés dans leurs prérogatives parentales et sont effectivement des partenaires de l'action envisagée.

Les enfants quant à eux bénéficient d'un maintien permanent du lien affectif et d'une individualisation de l'accompagnement.

Basée sur la consolidation de la fonction parentale, cette action auprès de la famille et de l'enfant relève de la responsabilisation des parents. Concernés plus que coupables, mieux informés et plus attentifs à l'éducation de leurs enfants, ceux – ci sont valorisés dans leur rôle fondateur d'éducation.

Premiers agents actifs de ce dispositif, les travailleurs sociaux de l'établissement, s'inscrivent dans un mouvement de réflexion et de changement des pratiques qui n'est pas négligeable et influe sur les autres formes d'accompagnement et de prise en charge en cours dans la structure.

Par tous ces aspects, le S.A.P.M.N. peut devenir selon l'expression de messieurs Naves et Cathala le nouveau « *barycentre du travail social* » et permettre que les familles ne vivent plus « *l'intervention administrative et judiciaire avec un fort sentiment d'injustice* ».

Il implique des enjeux éducatifs importants.

Dans le cadre de la protection de l'enfance, l'intervention, faisant suite à un constat de défaillance parentale, est plus difficile. Elle consiste à articuler deux projets dont l'un est basé sur la protection de l'enfant et l'autre sur le respect de l'autorité parentale.

Il s'agit pour les éducateurs : « *d'apprendre à mobiliser sans culpabiliser, à élaborer une stratégie éducative avec et pour la famille, pour établir une relation de confiance et d'équilibre et maîtriser sa peur, rassurer et redonner à la famille confiance en elle, estime d'elle même, travailler à la relation sur d'autres modes que les mots ou les écrits du langage professionnel habituel parfois peu ou mal compris.* »⁴⁹

Pour illustrer ce nouveau modèle d'intervention, nous – nous sommes dotés d'un outil particulier par la création d'un lieu ressource et de soutien à la parentalité.

3.3.2 Un lieu ressource et de soutien à la parentalité

Afin d'apporter un soutien concret aux parents des enfants confiés et de développer l'information, nous avons eu la volonté de consacrer un appartement de fonction resté vacant à un travail spécifique autour des axes de la parentalité.

Légèrement excentré de l'établissement, ce studio de soixante mètres carrés, permet de construire des pratiques éducatives basées sur l'implication des parents et leur participation dans le cadre :

- De visites médiatisées, ordonnées par le Magistrat.
- De temps « choisis », résultant du droit de visite.
- De l'animation d'un réseau d'information.

⁴⁹ TICHOUX C. Relations avec les familles, quelles compétences ? Quelles formations ? Délégation interministérielle à la famille. 31 mai 2000.

Visant à la restauration de l'image de soi concernant les parents, l'aide éducative dans la relation d'accompagnement ainsi proposée permet de matérialiser les effets des interventions du social sur la parentalité.

Il s'agit pour l'éducateur responsable du projet de construire des actions de soutien susceptibles de propulser le(s) parent(s) dans les dimensions de leurs fonctions parentales. Il agit en médiateur, initiateur, protecteur, privilégie toujours la relation entre l'enfant et le parent. Il permet qu'émerge la parole de l'enfant dans un rapport «réparateur » au parent concerné.

3.3.2.1 Des visites médiatisées respectueuses de la dignité des personnes.

Les éducateurs soulignent que trop souvent encore, les visites médiatisées, sous prétexte de sécurité, n'offrent pas toutes les conditions d'intimité et de respect de la dignité requises. Organisées dans des lieux publics, parfois sans support matériel spécifique, souvent sans perspective, elles relèvent davantage d'un temps déstructurant que d'un temps fondateur tant pour le parent que pour l'enfant.

Sans prétention et à partir de supports simples, nous avons, souhaité inverser cette tendance en proposant la possibilité d'une véritable rencontre. Cette relation a pour support les actes de la vie quotidienne.

Nous avons ainsi fait en sorte que chacun puisse trouver dans cet appartement les outils simples d'un « agir » et d'un « être » parent : confectionner un repas, le partager, trouver à cette occasion des temps d'échange constructifs et constitutifs, partager un jeu, un dessin, échanger à propos de la semaine constituent autant de moments propices à l'émergence d'une nouvelle relation.

Cette approche recouvre un triple enjeu :

- Elle permet la protection de l'enfant tout en conservant le lien avec le parent momentanément défaillant.
- Elle instille chez l'adulte suffisamment de responsabilité pour que, recouvrant sa dignité, celui – ci soit en mesure de produire du sens à travers les actes de la vie quotidienne.
- Elle permet enfin au parent en difficulté, par la valorisation d'actes relatifs à l'exercice de sa parentalité, de mesurer qu'il possède des potentialités éducatives susceptibles de réengager sa responsabilité et lui donne à penser autour de l'expérience et l'expérimentation de celle - ci.

3.3.2.2 Des droits de visite facilités.

L'existence d'un tel lieu nous permet en outre de proposer aux parents géographiquement éloignés (le plus souvent les pères mais parfois aussi la famille élargie) un endroit où rencontrer les enfants dans des conditions plus proches de la réalité et de l'intimité.

Bénéficiant des mêmes conditions d'accueil que celles décrites ci – dessus, ces pères se trouvent convoqués à l'exercice d'une parentalité productrice de sens. Ils trouvent là aussi les moyens de leur requalification, d'une restauration dans leur fonction leur permettant de jouer pleinement leur rôle et d'exercer leurs responsabilités dans un quotidien ordinaire.

3.3.2.3 L'animation d'un réseau d'information.

Défi né des propositions de l'équipe éducative, l'organisation et l'animation d'un réseau d'information constitue une étape importante des processus de changement des pratiques éducatives en œuvre dans l'établissement.

Implantée dans le « lieu ressource », cette action relève de moyens simples (affichages, échanges) et est issue d'un constat de carences concernant le déficit d'accès des parents les plus démunis à la connaissance des ressources du territoire.

Réseau de type mono-catégoriel, il consiste au développement de renseignements apportés par chacun à l'usage de l'ensemble.

Les personnels de l'établissement y participent largement et diffusent régulièrement des indications pratiques qui trouvent un écho favorable auprès de nombreux parents. Ainsi, brochures, plaquettes, affiches, fréquemment mises à jour sont à disposition et constituent un support relationnel important entre les éducateurs et les parents.

3.3.3 L'intervention auprès des familles : les limites de l'ingérence

Les changements ci – dessus décrits mettent en exergue le travail avec les parents des enfants confiés. Ils constituent en cela une plus – value de l'action éducative menée dans l'établissement.

Pour ne pas devenir une forme d'ingérence, l'intervention auprès des familles comporte cependant quelques limites qu'il convient d'analyser.

En évoluant au sein même de la famille, les éducateurs le soulignent, ils entrent étroitement en interaction avec l'ensemble de ses membres. Cette intervention génère une emprise importante sur la vie quotidienne de la famille. Leur seule présence régulière modifie les événements et le climat familial. Ces modifications, constituent certes le but recherché, l'objectif principal mais peuvent avoir de multiples répercussions.

Afin d'embrasser la complexité de ces données, nous avons, dans le cadre des réunions d'équipe pluridisciplinaire abordé certaines de ces difficultés et construit une palette de garanties permettant d'éviter les écueils ainsi repérés.

Cette approche, non exhaustive, s'articule sur les observations élaborées à partir de l'expérience de travail de l'équipe éducative autour de ce dispositif.

Je les ai vérifiées lors du stage « *spécificité et spécification* » que j'ai effectué dans un établissement gardois comptant parmi les initiateurs de cette forme de travail. J'ai établi, avec le directeur de cette structure des liens d'échanges de savoirs qui nous permettent de proposer aux éducateurs des rencontres leur permettant de confronter leur expérience.

3.3.3.1 Une intervention au risque de l'instrumentalisation des familles

Les perturbations liées à l'intrusion d'un travailleur social au sein d'un groupe familial sont nombreuses. On peut évoquer ici la dérive présente dans de nombreux programmes comportementalistes, qui amènent parents et enfants à n'être considérés que comme les instruments, les objets d'étude susceptibles de développer des comportements plus ou moins appropriés, dont il conviendrait de réparer les défaillances.

L'objectif est d'inculquer des modalités d'action, des valeurs éducatives, supposées meilleures.

Cette prise de conscience permet aux éducateurs de l'équipe de ne pas perdre de vue que l'objet du travail proposé ne vaut pas par lui – même et s'ancre dans la valorisation et/ou le rétablissement des compétences familiales.

3.3.3.2 Une intervention au risque d'effets iatrogènes

L'intervention auprès d'une famille vise à amener des changements au niveau de la dynamique familiale. Or, un effort trop important demandé aux membres d'une famille et qu'ils ne parviennent pas à réaliser, est susceptible d'accroître leurs difficultés.

Une modification trop rapide de cette dynamique peut engendrer la dépression de l'un de ses membres ou une augmentation des conflits intra-familiaux. Il nous a paru ici important de jalonner l'intervention de réussites possibles qui ont pour effet de sortir les membres de la famille d'une dynamique de l'échec qu'ils ont, pour la plupart, déjà expérimentée.

3.3.3.3 Une intervention au risque de la dépendance

Une intervention trop encadrée peut conduire à un état de sujétion dans lequel les parents ne peuvent plus rien décider d'eux – mêmes.

Cela peut se produire par le simple fait de la multiplication des interventions éducatives empreintes d'un sentiment de toute puissance, parfois inconscient, du travailleur social.

Il n'est pas rare en effet que celui – ci, par compassion, ou pour toute autre raison réponde à toutes les demandes formulées par la famille. Cette « toute puissance se trouve décuplée s'il tend à taire l'inscription de son intervention dans un cadre institutionnel ou dans la référence au Magistrat ou à l'administration.

L'intervention, vécue comme une relation privilégiée perd alors son sens contractuel et contribue davantage à phagocyter une famille, excessivement dépendante de l'intervenant, qu'à l'aider.

3.3.3.4 Une intervention au risque de la stigmatisation

Nous avons noté que le fait d'être l'objet d'une intervention sociale peut, dans certains cas, mettre un couple dans de grandes difficultés.

Se sentant mis à l'index, étiquetés, les membres de la famille élargie peuvent réagir négativement entraînant par là même la détérioration des relations qu'ils entretiennent avec le couple. Cet état de « famille aidée » peut ainsi générer une dévalorisation dans l'entourage familial préjudiciable à l'image des parents.

3.3.3.5 Une intervention au risque de l'intrusion

Certaines valeurs font encore aujourd'hui l'objet de conflits liés aux représentations de chacun (égalité des droits de la femme et de l'homme, légitimation de la violence conjugale, conduites addictives...). Lorsque ces valeurs sont en question dans la famille dans laquelle il intervient, le travailleur social rapporte qu'il est souvent pris à partie.

Il peut ainsi glisser à tout moment dans une position d'arbitre et susciter, de ce fait une recrudescence du conflit conjugal, chacun cherchant à se justifier vis à vis de lui, à montrer (prouver) qu'il est dans son bon droit.

Il nous semble utile de souligner ici qu'apporter une réponse en son nom propre constitue alors pour l'éducateur un écueil très important susceptible de rendre inopérant l'accompagnement entrepris.

L'intervenant n'agit pas en son nom mais en tant que représentant ou porte – parole du corps social. Il doit ainsi faire toujours référence à la loi, à l'institution qui l'a mandaté.

Responsable de la cohésion et de la cohérence des actions, afin d'éviter ces écueils et de garantir la meilleure prestation possible, il m'appartient, par le jeu des décisions, de l'information et dans une démarche d'évaluation permanente, d'offrir les conditions les plus favorables à ce type d'intervention. Il est de ma responsabilité de mettre en œuvre le dispositif de réflexion et de formation nécessaire à la création de nouvelles compétences.

3.3.4 Offrir des garanties à l'intervention : une des responsabilités du directeur

J'ai déjà évoqué quelques garanties au fil des exemples précédents : éviter de placer la famille dans une dépendance excessive, être attentif au risque de stigmatisation, faire référence à l'institution que l'on représente, à la loi.

D'autres points peuvent être évoqués et constituer autant de garanties supplémentaires.

L'intervenant doit avoir le sentiment qu'il peut apporter un soutien substantiel aux personnes aidées. Il ne s'agit pas d'intervenir avec ses seules bonnes intentions mais d'analyser la dynamique familiale en évaluant raisonnablement les possibilités de changement et mettre ainsi en œuvre une intervention de qualité. La famille doit se trouver garantie de pouvoir accéder à la maîtrise de la relation dans laquelle elle est impliquée. Sujet et non objet de l'intervention, elle peut donc contribuer à l'évaluation de la situation, à la critique des actions en cours et de son implication et demander que l'intervention soit modifiée dans sa forme. L'information, le respect des droits, des engagements, de la dignité de la personne imposent une « conversion du regard », situant la famille aidée non comme l'objet d'une expérimentation sociale mais comme le sujet d'un rapport social.

Transparent, le dispositif mis en œuvre doit permettre une coopération, un véritable partenariat entre la famille aidée, son environnement et l'intervenant. Ce dernier doit alors se conformer à un code de déontologie dont j'ai planifié la rédaction.

Cependant, ma responsabilité à cet égard ne s'arrête pas là. Pour permettre aux intervenants d'agir dans une exigence de qualité, j'ai donc, avec le soutien de l'équipe de direction, organisé :

- Une supervision afin que chacun, hors du champ hiérarchique, puisse prendre le recul nécessaire. Celle – ci s'entend par des rencontres régulières entre l'éducateur et la psychologue formée à l'analyse des situations et de leurs impacts.
- Un encadrement et un soutien des pratiques professionnelles mené par le chef de service éducatif à travers des réunions de régulation, techniques, de recherche, de réflexion.
- Une évaluation interne des processus en cours permettant, à tous les paliers de l'intervention, le maintien d'attitudes positives, professionnelles, une qualité d'analyse de la situation et des actions entreprises.
- Une formation adéquate afin de discerner ce qui appartient à la famille, à son histoire, à ses caractéristiques socio – culturelles et ce qui est de l'ordre des conceptions éducatives à apporter.

3.4 Une stratégie d'action sur les hommes : créer de nouvelles compétences

3.4.1 Des formations qualifiantes ouvertes aux nouvelles pratiques

Le rapport de Madame C. Tichoux que j'ai évoqué plus haut, faisant suite aux travaux de la conférence de la famille qui s'est tenue le 12 juin 1998 et aux travaux conduits sur la fonction parentale (rapports d'Alain Bruel et de Didier Houzel) aborde la question des relations entre les familles et les professionnels en se centrant sur le développement des compétences de ces derniers.

Il met notamment en exergue l'importance du rôle joué par la famille sur l'équilibre et les capacités de socialisation de chacun de ses membres et son caractère unique qui font du maintien ou du retour de l'enfant dans sa famille un des objectifs prioritaires de travail.

Travailler avec les parents y apparaît comme un gage de réussite éducative et à terme de cohésion sociale.

Cette approche restée jusque là absente des programmes de formation apparaît désormais dans les projets pédagogiques des instituts de formation.

Il en va ainsi du projet d'un institut de formation avec lequel nous entretenons désormais un partenariat étroit et nous apprêtons à signer une convention d'accueil des stagiaires.

Responsable de la gestion des ressources humaines et de la mobilisation des personnels, gageant que cette collaboration puisse effectivement contribuer à la construction de nouvelles compétences et à un changement de regard des travailleurs sociaux concernés, j'ai planifié, avec leur accord et celui des autorités de contrôle, le départ en formation qualifiante de plusieurs membres de l'équipe (Cf. Annexe VI, tableau 3). Consultées, les instances représentatives du personnel sont très favorables à cette démarche.

3.4.2 Des formations continues source d'adaptations et de réajustements

Au delà de la formation initiale, premier gage de la compétence des personnels, il me paraît indispensable de développer, d'approfondir, de réactualiser ces connaissances en ayant recours à la formation permanente.

Très riches dans le secteur de référence, les catalogues de formation permettent d'axer le programme annuel de formation permanente sur des choix pertinents.

En adéquation avec la finalité des changements en cours, j'ai construit avec l'équipe de cadre et les membres du Conseil d'établissement un plan de formation permanente (cf. Annexe VI, tableau 4), reposant sur un objectif principal décliné en trois objectifs de progrès :

- Accompagner les changements en cours.

- Progresser dans la connaissance des droits des usagers.
- Progresser à propos des modes de collaboration avec les familles.
- Impulser une adaptation progressive des postes et des méthodes de travail.

Toutes ces formations donnent lieu à une restitution à l'équipe lors des réunions techniques. Moments privilégiés lors desquels émergent nos insuffisances, ces restitutions constituent un soutien considérable aux changements de pratiques et un retour sur l'investissement consenti.

3.4.3 Un colloque inter institutionnel organisé par le groupement de directeurs

Intitulée «*la place des usagers entre droits et responsabilité* », cette journée d'étude prend sa source dans la volonté du groupement de directeurs (G.I.P.S.S.A.) de faire vivre une réflexion inter institutionnelle dans le département.

Organisée en deux temps : examen des pratiques locales et approche des expériences européennes, elle se propose de réunir élus, institutionnels, représentants des usagers (notamment l'association « *le fil d'Ariane* »), personnels de l'action sociale, Magistrats, afin, à travers l'expression des pratiques de chacun, d'examiner les éventuels paradoxes, controverses et difficultés rencontrées.

Elle est précédée d'un travail d'investigation à propos des pratiques en œuvre dans les différentes structures mené par les personnels des différents établissements concernés.

3.5 Une stratégie d'action sur les systèmes de gestion et d'organisation

Pour autant que j'ai pu construire avec les personnels de l'établissement des changements significatifs en réponse à l'évolution des accueils réalisés et aux écarts constatés dans l'exécution du mandat que nous avons reçu.

Pour autant que ceux – ci s'inscrivent dans une double dimension de mise en conformité de nos dispositifs et d'une plus grande cohérence avec les finalités de l'association.

Responsable de la gestion des ressources humaines, j'ai la volonté de construire avec l'équipe de direction une organisation vivante, capable de s'adapter et susceptible d'assurer la pérennité des actions entreprises.

Cette organisation recouvre pour moi une triple dimension :

- Pragmatique, elle n'a de réalité que dans la recherche de l'agencement d'éléments distincts visant à l'atteinte d'objectifs communs dans une perspective de complémentarité.

- Éthique, et centrée sur la mise en œuvre de la mission, elle pose continuellement la question du sens et donc impose la justification de choix.
- Lisible, elle assoie l'identité de la structure et contribue à la construction des relations entre l'institution et son environnement.

3.5.1 Gérer et animer les ressources humaines, accompagner le changement

3.5.1.1 Une gestion construite sur des principes...

Je considère la gestion des ressources humaines comme un système cohérent en accord avec le management global de l'entreprise visant à mettre en mouvement une construction particulière.

Souhaitant mettre en œuvre un projet induisant des changements significatifs j'ai construit, en écho aux dimensions ci – dessus retenues, une stratégie de gestion et d'animation des ressources humaines. Celle – ci repose sur une série de principes :

- Le primat d'une logique de service sur celui d'une logique de légitimation de la structure en regard de sa valeur intrinsèque.
- La prise en compte des différents jeux d'acteurs (structure profonde de l'institution) en place dans la structure.
- La valorisation, l'évaluation permanente des savoirs faire dont nous disposons et la recherche de nouvelles compétences en fonction des évolutions de la structure.

3.5.1.2 ...Visant à créer les conditions d'un travail de qualité

Construisant ainsi une méthode d'accompagnement du changement, j'ai concentré mon attention sur :

- La mobilisation des personnels afin de créer des connexion communes fortes pour structurer le collectif autour de la culture : fédérer.
- La participation des différents acteurs interne et externes afin de construire de nouvelles coopérations : associer.
- La communication et l'information afin de permettre à l'interne les ajustements et les négociations ; à l'externe la valorisation de l'image de la structure et de son travail : communiquer.
- La formation, véritable enjeu stratégique le départ en formation correspond à une mission professionnelle il peut être également considéré comme un moyen de gestion prévisionnelle des emplois : adapter.

- L'évaluation permanente de l'adéquation du dispositif et des besoins décryptés afin de construire une vision globale permettant une attitude de veille : ajuster

Pour concrétiser cet accompagnement du changement, maintenir la motivation et la mobilisation des personnels dans un projet commun et partagé et offrir des perspectives d'avenir, j'ai mis en œuvre des actions tangibles.

3.5.2 Accompagner concrètement le changement

3.5.2.1 Fédérer et mobiliser les personnels

Dans mon rôle de mobilisateur des ressources de l'établissement, j'ai notamment souhaité faire évoluer notre approche des réunions de travail.

Ainsi, les réunions de l'équipe éducative et les réunions « tous personnels » que j'ai redéfinies recouvrent désormais davantage l'expression de la pratique de chacun et l'analyse de celle – ci.

Cette démarche permet aux différents acteurs de mieux définir le niveau pertinent d'identification et de formalisation de leur intervention. Permettant le passage d'une logique de tâches à remplir à une logique de travail par objectif partagé, j'ai valorisé le rôle de chacun dans l'aboutissement du projet commun notamment par la prise en compte des idées des acteurs, la reconnaissance de leur action et de leurs initiatives.

3.5.2.2 Associer et coordonner les actions

Je l'ai montré plus haut, la démarche que nous avons entamée implique une construction complexe. Elle suppose l'interaction d'acteurs internes et externes à l'établissement ainsi que la coordination de leurs actions.

Promoteur et garant de l'organisation des interventions, j'ai donc choisi de consacrer des temps spécifiques à l'animation avec les partenaires extérieurs de groupes de travail ad hoc permettant d'outiller les différents acteurs sur le modèle du travail par projet global.

Prescripteurs, représentants des équipes de soin, de l'Éducation Nationale, de l'action sanitaire et sociale ou encore de la protection sociale, sont ainsi invités à construire avec nous une action coordonnée lorsqu'elle s'avère nécessaire.

Cette forme de travail, transversale suppose, à l'interne, le développement de la responsabilité de chacun à travers la confiance accordée. Ne confondant pas autonomie et indépendance, j'ai donc mis en œuvre un système de délégation que j'utilise dans un cadre précis, balisé, évaluable visant à accroître l'efficacité du travail d'équipe. Je m'assure en outre que le délégataire possède les compétences requises pour accomplir le travail

demandé et adhère à cette démarche. Il apparaît clairement que les collaborateurs se sentent valorisés par cette reconnaissance de leurs compétences qui contribue à affirmer leur identité professionnelle.

Afin que les actions éducatives soient menées de façon efficace, il importe que chacun se situe dans son rapport à l'autre. Garant de la mise en mouvement des fonctions de chacun à travers la définition des rôles et des tâches, je me suis attaché à construire des fiches de poste en collaboration avec chaque catégorie de personnel et à redéfinir l'organigramme et les interactions entre les différents acteurs selon des liens fonctionnels et hiérarchiques. (cf. figures 1, 2 et tableau 1 Annexe VII.)

Je m'applique enfin à ne pas les surcharger afin d'éviter les conflits de priorité qui ne peuvent que nuire à l'efficacité du travail demandé.

Enfin, j'attache une importance particulière à l'animation et la gestion des instances représentatives du personnel qui prend une place significative dans le programme d'action que j'ai développé en ce sens qu'elle favorise la négociation, la participation des personnels et génère un climat social stable.

3.5.2.3 Communiquer et informer

- À l'interne : améliorer la circulation de l'information

Selon le concept de rationalité limitée développé par Simon et March, chaque acteur possède ses propres buts et objectifs. Il n'existe pas de conformité systématique aux rôles assignés mais il existe des « *jeux d'acteurs* » par lesquels chacun essaye d'augmenter ou de conserver une marge de manœuvre. Ces « *zones d'incertitude* » mettent en jeu des dimensions interpersonnelles, affectives qui se traduisent souvent par une action sur l'information (captation, rétention, diffusion, transmission, interprétation). S'il n'est pas dans mon propos de maîtriser ce qui au demeurant ne l'est pas, conscient de ces phénomènes, il m'appartient de redistribuer cette ressource fondamentale que constitue l'information. Je m'attache donc à gérer et contrôler l'information interne et externe, à la débloquer lorsqu'elle est bloquée, à la rendre visible quand elle est occultée.

- À l'externe : se faire connaître et développer les partenariats

Je l'ai souligné précédemment, nombreuses sont les résistances qui prennent leur essor à l'extérieur de l'établissement.

Une des explications envisageable tient davantage au déficit communicationnel dont nous faisons preuve qu'à une quelconque incurie de nos partenaires.

Or, une de mes fonctions de direction est de permettre, de rechercher, de faciliter la communication et l'ouverture de la structure vers l'extérieur. En accord avec l'équipe et

après avoir élucidé notre identité, nous avons envisagé de mener des actions de communication en direction de différents partenaires institutionnels habituels mais aussi en créant de nouveaux partenariats avec les services d'aide à domicile, les services de la municipalité, les organismes d'aide au logement, afin de participer à la coordination d'une action plus globale quand elle s'avère nécessaire.

Ce travail, élaboré à travers la diffusion d'une plaquette mais aussi par la prise de conscience individuelle que chacun est le «représentant » de l'établissement à l'extérieur, contribue largement à consolider l'image de marque de l'établissement. Il le projette en dehors de ses murs, il modifie considérablement les représentations de l'environnement.

3.5.2.4 Adapter les compétences et savoirs faire

Penser, faire vivre et adapter le projet d'établissement, c'est également penser, faire vivre et adapter les compétences des personnels. Je l'ai montré plus haut, l'intervention auprès des familles, requiert des savoir – faire singuliers que l'équipe éducative craignait de ne pas maîtriser. Pour répondre à cette situation, outre une dynamique d'échanges internes, j'ai eu recours à l'élaboration de plans de formation.

À travers ceux – ci, il s'agit ici pour moi de faire perdurer et d'accroître les potentialités créatives et la réflexion de chacun.

Articulés d'une part, à un entretien évaluatif annuel individuel visant à la détermination partagée d'objectifs de progrès et d'autre part aux besoins spécifiques de la structure, je construis avec les instances représentatives du personnel ces plans de formation dans un souci constant d'amélioration du service rendu. Ces entretiens sont également l'occasion d'envisager le futur par une gestion prévisionnelle des emplois qui me permet d'anticiper les évolutions de carrière ou les reconversions que j'encourage.

3.5.2.5 Ajuster et être en veille

Outil d'analyse et de distanciation, l'évaluation représente un facteur de veille institutionnelle. Elle constitue la mesure des écarts entre les objectifs annoncés et leur réalisation dans un champ donné. Processus dynamique, elle ne peut concerner qu'un volet de la pratique éducative, une nouvelle prestation, une action précise. Elle se propose d'associer au croisement de la lecture de plusieurs champs, différents acteurs à divers niveaux d'intervention (décideurs - politique – technique). Elle suppose la construction d'un référentiel précis.

Plus globalement, en référence à l'article 22 de la loi de rénovation de l'action sociale et médico-sociale, « *les établissements et services procèdent à l'évaluation de leurs activités et de la qualité des prestations qu'ils délivrent...* » je me suis associé au groupe de travail du

G.I.P.S.S.A. qui se propose de contribuer à la construction d'une grille d'auto – évaluation des prestations communes à toutes les M.E.C.S. du département et répondant au respect des droits fondamentaux. Ce travail s'élaborera en concertation avec chacune des équipes éducatives et pourrait représenter l'amorce de la construction d'un guide de bonnes pratiques.

3.5.3 Des impacts sur la gestion financière

3.5.3.1 Dans le domaine de la gestion comptable : l'analyse fonctionnelle des coûts

Née de l'exigence des autorités de contrôle, cette nouvelle organisation de l'information financière des établissements du Lot et Garonne se donne pour objectif de prendre en compte les spécificités de fonctionnement de chaque association.

Visant à détailler le prix de journée par grandes fonctions, (hébergement, restauration, animation...), en fonction des services auxquels ils sont affectés (internat, placement familial, S.A.P.M.N., chambres en ville) elle permet de connaître les moyens mis en œuvre à partir de la dépense affectée à chacune d'entre elles.

Dès lors, elle constitue un instrument de comparaison entre les différents établissements remplissant les mêmes fonctions.

Si cette approche peut être lue comme la mise en œuvre d'un instrument de coercition, considérant d'une part la mission de service public dévolue aux associations, d'autre part la volonté de transparence dans laquelle je situe mon propos et enfin l'exigence citoyenne qu'il comporte, je peux concentrer ma réflexion sur les aspects positifs que cette novation comporte.

Ainsi, cette analyse peut constituer :

- Un instrument de dialogue susceptible d'aider à mieux appréhender les modalités de fonctionnement de l'établissement lors de la détermination du prix de journée.
- Un outil d'aide à la décision destiné à concrétiser de nouveaux dispositifs.
- Un mécanisme d'identification des points faibles et des points forts des différentes fonctions et donc une possibilité supplémentaire d'action sur celles – ci.

Par-là-même cet outil au service des projets peut constituer, selon l'investissement qui sera le nôtre, un instrument d'accompagnement de la rénovation en cours.

3.5.3.2 Dans le domaine budgétaire : des aménagements possibles

Les changements de pratique opérés peuvent avoir sur le budget un impact non négligeable. Ainsi, à l'écoute des parents qui en font parfois une question de respect de leur

dignité, pouvons – nous imaginer des aménagements concernant des lignes budgétaires qui, habituellement reconduites n'en obèrent pas moins leurs prérogatives.

Il en va ainsi des lignes budgétaires concernant l'allocation de vêtue et l'attribution d'argent de poche, l'entretien du linge, les loisirs, le matériel scolaire et les frais de scolarité, le transport, l'alimentation...

S'il me paraît utile de reconsidérer, à l'aune de l'expérience, ces prévisions de dépenses, il me semble nécessaire de ne pas perdre de vue leur utilité dans des cas particuliers.

3.5.3.3 Dans le domaine financier : le plan de financement pluriannuel

Le plan de financement pluriannuel, s'inscrit dans le prolongement du projet d'établissement. Document prévisionnel réactualisé chaque année en fonction des réalisations effectuées en N – 1 et des modifications éventuelles du projet d'établissement, il peut se définir comme la traduction financière des conséquences de celui – ci.

Il prend en Lot et Garonne une importance particulière en ce sens qu'il s'articule au schéma départemental (durée cinq ans) et à la convention signée entre le département et l'association pour une même durée.

Élément de négociation et outil de gestion à moyen terme, il contribue à mettre en adéquation d'une part, le plan d'action retenu et les objectifs poursuivis, conformément au schéma départemental ; et d'autre part, les moyens à mettre en œuvre et leur planification.

Associé au projet d'établissement et après son approbation, le plan pluriannuel de financement représente un élément déterminant pour les engagements du département et de l'association sur une durée déterminée.

CONCLUSION

L'approche que j'ai proposée tout au long de ce travail est fondée sur la conciliation de la protection de l'enfant et le respect des droits des parents. Elle m'a conduit à interroger la qualité des prestations fournies par l'établissement que je dirige.

Elle souligne l'importance que revêt aujourd'hui la construction de nouveaux rapports basés sur l'émergence de la reconnaissance mutuelle entre l'enfant, la famille et l'institution.

Désormais inscrite dans les pratiques quotidiennes de l'établissement, cette préoccupation centrale a été l'occasion de construire avec l'ensemble des personnels et des partenaires des réponses plus souples croisant respect des droits et participation. Après quelques mois de fonctionnement, quelques constats s'imposent.

Plus qu'une judiciairisation des relations, les effets de cette validation réciproque, balisée par le respect des droits et de la dignité, génèrent un apaisement des enfants et de leurs parents dans une situation douloureuse faite de ruptures et de séparations qu'est le placement.

Les enfants bénéficient du respect porté à leurs parents et peuvent ainsi mieux bénéficier du cadre éducatif proposé. Ils comprennent aisément la notion de protection qu'ils peuvent trouver dans la prise en charge. Ils bénéficient du maintien de liens affectifs forts dans une véritable individualisation de la mesure.

Les parents réagissent plus favorablement à la limitation de leurs prérogatives en matière d'autorité parentale. Vivant la mesure plus comme une aide que comme une dévalorisation, ils se sentent davantage respectés et écoutés dans leurs souhaits et se vivent comme co-auteurs du projet les concernant. Ils saisissent mieux l'opportunité du placement pour tenter d'opérer des changements significatifs dans la situation qui l'a généré.

L'investissement par les enfants et les parents du lieu ressource et de soutien à la parentalité, assoie ce constat et témoigne combien l'offre d'espaces d'information et d'expression des potentialités parentales grâce à des moyens concrets, simples et peu coûteux peut être une opportunité pour inaugurer de nouveaux modes de collaboration.

D'autres outils sont à inventer, d'autres techniques à éprouver, ils reposent tous sur la résolution de cette question : Comment faire société ensemble ?

« Rien n'est ici donné à l'avance et pour toujours »⁵⁰

⁵⁰ CROZIER M. FRIEDBERG E. Op cité p 1.

Bibliographie

OUVRAGES :

- BARREYRE J - Y, BOUQUET B, CHANTREAU A, LASSUS P. Dictionnaire critique d'action sociale. Paris : Bayard. Troisième édition 1995. 436 p.
- BERGER M. *Les séparations à but thérapeutique*. Paris : Dunod 1997. 224 p.
- BOUTINET P. *Anthropologie du projet*. Paris : PUF 1993.
- CROZIER M. *L'acteur et le système*. Paris : Seuil 1977 500 p.
- CAPUL M., LEMAY M. *de l'éducation spécialisée* Ramonville Saint Agne : ÉRÉS, 1996. 448 p.
- DUCALET P. *Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales*. Paris : Seli Arslan, 2000. 272 p.
- DUCAMP A. *D'une culture nécessaire en action sociale*. Bordeaux : IRTSA, 2000. 201 p.
- DURNING P. *Éducation et suppléance familiale*. Paris : PUF, 1986, 251 p.
- HOUZEL D. *Les enjeux de la parentalité*. Ramonville Saint-Agne. Érès 1999. 200 p.
- JANVIER R., MATHO Y. *mettre en œuvre le droit des usagers dans les établissements d'action sociale*. 2^e édition. Paris : Dunod 2002. 214 p.
- LANGOUËT G. *Les nouvelles familles en France*. Paris : Hachette. 1998. 222 p.
- LAVILLE J.L. et SAINSAULIEU R. *Sociologie de l'association, des organisations à l'épreuve du changement*. Paris. Desclée et Brouwer. 1997. 403p.
- MIRAMON J – M. *Manager le changement dans l'action sociale*. 2^e édition. Rennes : ENSP, 2001. 105 p.
- MIRAMON J – M. *Le métier de directeur techniques et fictions*. 2^e édition. Rennes : ENSP, 2002. 272 p.
- SINGLY (de) F. *Sociologie de la famille contemporaine*. Paris : Nathan. 1993.

CONFÉRENCES ET ASSISES :

- Les familles demain : à suivre. Filiations et parentalités*. Conférence de printemps 28 avril 2000 et d'automne 20 octobre 2000. Bordeaux : Rénovation, 2001, 154 p.
- Assises nationales de la protection judiciaire de la jeunesse. Novembre 2001. Marseille.
- DELION – BOUZINE. École des parents et des éducateurs d'Ile de France. 19 janvier 2000.
- Groupe de travail de l'Association Nationale des Placements Familiaux 06.04.2001 disponible sur internet : <http://www.anpf.com>

DUCAMP A. La problématique stratégique. Séminaire national de formation des directeurs d'établissement social E.N.S.P. Rennes février 1995.

ARTICLES ET REVUES :

BASTIEN C. Le décalage entre logique et connaissance. *Courrier du CNRS*, octobre 1992, n° 79.

BOURDIEU P. Cette utopie en voie de réalisation, d'une exploitation sans limite, l'essence du néolibéralisme. *Le monde diplomatique*, Mars 98 p 3.

DUFFOUR D.R. Cette nouvelle condition humaine : les désarrois de l'individu – sujet. *Le monde diplomatique*. Février 2001 pp16 – 17, novembre 2001 pp 10 – 11.

GAUTHIER P. L'esprit de la réforme de la loi de 1975. *Lien social*, 17 février 2000, n° 519, pp 7 – 8.

LACROIX P. La question des parents comme analyseurs des dispositifs institutionnels. *Le nouveau Mascaret*, deuxième trimestre 2001, n° 64, p 32.

SELLENET C. Effets des interventions du travail social sur la parentalité. *Lien social*, 31 août 2000, n° 541 pp 5 – 6.

THÈSE :

ARCHAMBAULT P. *Le devenir des enfants de familles dissociées*. Thèse de doctorat. Département sciences sociales. Université Paris V – René Descartes. Septembre 2001. Disponible sur internet : <http://www.these.archambault.free.fr> 466 p

ÉTUDES ET RAPPORTS :

BELLAMY E. *Protection de l'enfance : mieux connaître les circuits, mieux connaître les dangers*. Étude du SNATEM et de l'ODAS, avril 1999. 65 p. Disponible sur internet : <http://www.social.gouv.fr>

J. – P. DESCHAMP *Le contradictoire et la communication des dossiers en assistance éducative*. Janvier 2001. Disponible sur internet <http://www.justice.gouv.fr>.

C.S.T.S. *éthique des pratiques sociales et déontologie des travailleurs sociaux*. Rennes : E.N.S.P. 2001.

NAVES – CATHALA. *Accueils provisoires et placements d'enfants et d'adolescents*. Rapport IGAS – IGSJ., juin 2000. 102 p. Disponible sur internet : <http://www.social.gouv.fr>.

TICHOUX C. « Relations avec les familles, quelles compétences ? quelles formations ? ». Délégation interministérielle à la famille. 31 mai 2000. Disponible sur internet : <http://www.social.gouv.fr>.

Liste des annexes

ANNEXE I Positions fondamentales de l'association Relais.

ANNEXE II Mise en œuvre de l'action éducative.

ANNEXE III Situation patrimoniale.

ANNEXE IV Éléments d'analyse quantitative et qualitative.

ANNEXE V Les attributs de l'autorité parentale.

ANNEXE VI Planification de l'action.

ANNEXE VII..... Organigramme et interactions entre les différents acteurs.

POSITIONS FONDAMENTALES DE L'ASSOCIATION RELAIS

- A)** LES POSITIONS FONDAMENTALES GÉNÉRALES
- B)** LES POSITIONS FONDAMENTALES TOUCHANT LA PERSONNE
- C)** LES POSITIONS FONDAMENTALES TOUCHANT LA SOCIÉTÉ
- D)** NOS ACTIONS EN MATIÈRE D'ANIMATION, D'ÉDUCATION ET DE FORMATION

A) – LES POSITIONS FONDAMENTALES GÉNÉRALES

Trois positions fondamentales :

- 1° -** Le but de notre Association est essentiellement éducatif et non politique, syndical ou religieux. Toutefois, un projet éducatif ne peut pas être neutre ; il forme les personnes en fonction des finalités de l'Association.
- 2° -** L'Association a fait un choix "métaphysique", c'est-à-dire qu'elle affirme que la pensée humaine est capable de poser des problèmes que la science ignore, qu'au-delà de la science, il appartient à l'homme de donner à sa vie une signification qui la dépasse.

La science est nécessaire pour comprendre l'homme, la société, la nature, l'histoire et pour agir sur eux ; mais elle ne peut donner le sens ultime des choses.

- 3° -** Nous repoussons pour l'homme une finalité individualiste, tout comme une finalité collectiviste. Nous appelons "collectivisme" une conception de la société qui sacrifierait systématiquement les personnes à sa propre existence ; nous appelons "individualisme" une conception de la personne qui exalterait l'indépendance de l'être humain vis-à-vis de la société, de la nature et de l'histoire ou qui, sous couvert de liberté, laisserait s'instaurer la loi du plus fort.

B) – LES POSITIONS FONDAMENTALES TOUCHANT LA PERSONNE

- 1° - Définition de la personne : la personne est un être original qui ne peut être identifié à aucune autre personne. Elle se construit par étapes de façon permanente.
- 2° - La personne, par sa nature même, est essentiellement libre. Ce principe fondamental de liberté l'entraîne à connaître, à maîtriser, à dépasser ses déterminismes et ses conditionnements biologiques, psychiques, sociaux et culturels.
- 3° - Une telle conception reconnaît à l'origine de l'activité et de la liberté de l'homme, une réalité spirituelle, qui fonde pour chacun un ordre de valeur et une morale.
- 4° - Parmi les valeurs individuelles et collectives qui permettent à la personne d'exister et de s'opposer à toute aliénation, citons :
 - la santé,
 - la possibilité de la réflexion et de la contemplation,
 - l'échange entre les personnes,
 - le partage et le don en face d'une société de consommation, de profit et d'argent,
 - la responsabilité dans une attitude de participation et d'engagement,
 - la liberté d'opinion qui garantit le développement de la personnalité,
 - la recherche du bonheur comme aspiration profonde de la personne qu'elle doit entretenir et développer.

C) – LES POSITIONS FONDAMENTALES TOUCHANT LA SOCIÉTÉ

- 1°- Le développement de la responsabilité personnelle que nous voulons instaurer prend sa véritable dimension dans la responsabilité collective.
- 2°- La vie sociale s'articule sur des communautés.
Définition de la communauté : "Une communauté est un groupe social assuré d'une certaine longévité, qui est formé par des personnes ayant la conscience ou la volonté d'avoir des intérêts communs, et unies par une qualité de relation, de confiance et d'estime réciproques.

3°- Parmi ces communautés, la famille tient une place unique : premier lieu de vie de l'être humain, son influence est capitale. Les autres communautés éducatives respectent et promeuvent la responsabilité éducative primordiale de la communauté familiale.

4°- Voici quelques-uns des principes et des valeurs que devrait promouvoir une société dans laquelle les personnes pourraient s'épanouir librement :

- Une véritable promotion de tous ses membres ;
- Un partage réel à l'intérieur de cette société ;
- Une prise en charge concrète par les personnes de leur vie quotidienne, de leur travail, de leur participation sociale ;
- L'encouragement à l'organisation d'une vie associative favorisant la prise de responsabilités du grand nombre ;
- L'encouragement à un authentique bénévolat ;
- Le droit à la liberté des personnes et des communautés, le respect du pluralisme, garant du développement de la vie sociale.

D) – CHOIX D'ACTION EN MATIÈRE D'ANIMATION, D'ÉDUCATION ET DE FORMATION

En conformité avec les options fondamentales définies dans les trois premiers chapitres,

l'association axe son projet éducatif sur les principes suivants :

- Éveiller la conscience et favoriser la conquête de la liberté,
- Aider à la construction et au développement des personnes et des communautés,
- Favoriser l'engagement des personnes dans la société où elles agiront en conformité avec leur choix,
- Donner à chacun l'occasion de temps forts de détente et de bonheur.

MISE EN ŒUVRE DE L'ACTION ÉDUCATIVE

Tableau 2 mise en œuvre de l'action éducative

Étapes	Contenus	Objectifs	Accompagnement		Moyens
			Les exigences de l'accompagné	Le rôle de l'accompagnant	
4 - DIAGNOSTIC	Qui est la personne ? Quelles sont ses capacités, ses besoins ?	Connaissance et reconnaissance de l'adolescent : émergence du désir recherche d'adhésion	être : - entendu - écouté - reconnu	Reconnaître la singularité	Créer les conditions d'une interrogation du jeune et de sa famille sur les raisons de la décision de placement.
ÉLABORATION	Quels scénarios sur combien de mois ?	Accord des partenaires et validation du projet personnalisé : Objectifs à atteindre dans les domaines : psychoaffectif cognitif de santé de scolarité de vie sociale de formation professionnelle.	Ouvrir les champs de l'existence et construire des programmes d'action.	Être un « proposant » Centration sur-le-champ de l'action Propositions et logique de décision.	Définition des programmes, choix des méthodes, organisation des moyens. Espace de parole, rattrapage, accompagnement, rencontres des partenaires, prévention, soins, organisation de loisirs, rencontres
APPLICATION	Mise en œuvre et contrôle des apprentissages en cours	Élaboration des programmes d'action – suivi des objectifs	Implication personnelle et familiale.	Contrôle interne de l'activité	Réunions de travail, circulation d'informations, transcription de l'observation

Étapes	Contenus	Objectifs	Accompagnement		Moyens
			Les exigences de l'accompagné	Le rôle de l'accompagnant	
ÉVALUATION	Bilan de la phase écoulee	Évaluation du programme – clarification des objectifs – interrogation des pratiques	Indices de satisfaction.	Mesure de l'atteinte des objectifs	Reconduction – Nouveaux objectifs Nouveaux programmes

SITUATION PATRIMONIALE

Tableau 3 section d'investissement 1993 – 1996 (en francs)

	1993	1994	1995	1996
5 - SOLDE 31/12/N-1	584.534	- 11.269	590.624	610.377
6 - RESSOURCES	216.736	659.827	71.545	2.366.780
Amortissements	108.228	75.930	70.948	152.247
Emprunts	108.508			890.000
Cessions nettes		583.897	597	
Subventions				1.031.300
Remb. Assurances				293.233
DÉPENSES	812.539	57.934	51.432	2.704.241
Investissements	767.298			
Remb. Emprunts	45.241	35.085	37.693	35.182
Acquisitions		22.849	13.739	2.669.062
Solde 31/12/n	- 11.269	590.624	610.377	272.916

Situation au 31/12/97 : d'après éléments du bilan :

Ressources + 3 656 630 F.

- Fonds de dotation 283 059 F.
- Libéralités 5 862 F.
- Subvention d'investissement 1 074 300 F.
- Différence sur réalisation d'actif 1 015 546 F.
- Emprunt 1 021 854 F.
- Excédent affecté à l'équipement 256 009 F.

Emplois - 3 496 564 F.

- **Section d'investissement : excédentaire de 160 066 F.**

➤ **FRNG** : au 31/12/97, il est de **461 636 F.** et correspond à **31 jours** de facturation.

➤ **B.F.R.** : au 31/12/97, il est de **361 075 F.** Et correspond à **24 jours** de facturation.

➤ **Trésorerie** :

➤ Fond de roulement 461 636 F.

➤ Besoin en fond de roulement -361 075 F.

➤ Compte de liaison 418 011 F.

➤ Résultat en instance -498 144 F.

➤ **Solde :** **20 428 F.**

Commentaires :

1/ Sections d'investissement 93 ~ 96 :

La lecture des sections d'investissement 93 ~ 96 nous permet de retracer les mouvements intervenus autour du sinistre. Plusieurs éléments sont à cet égard intéressants :

➤ En 1993, la section d'investissement est légèrement déficitaire (-11269F) suite aux travaux de rénovation réalisés sur l'établissement entre 1992 et 1993 pour un montant de (767 298F).

Ce déficit est lié au choix de financement de ces travaux (section d'investissement 658 790 F, emprunt 108 508F).

➤ Le sinistre survenu le 04/01/94 et dont les coûts de reconstruction étaient évalués à 2 669 062 F semblait alors de nature à gravement affecter la situation financière de l'établissement.

➤ Cependant, les différences sur cessions d'actifs détruits et très partiellement amortis (583 897F), l'obtention d'une subvention auprès de la D.D.E. (Direction Départementale de l'Équipement) d'une hauteur de 1 031 300 F, le remboursement consenti par les assurances (293 333 F) nous ont permis de n'avoir recours à l'emprunt que pour un montant de 890 000 F et ainsi à ne pas appauvrir la section d'investissement qui, fin 96 se trouve excédentaire de 272 916 F.

➤ Afin de déterminer s'il constitue réellement un disponible, ce solde, au caractère purement budgétaire doit être confronté à la situation de la trésorerie.

2/ Situation générale au 31/12/97 :

La situation générale au 31/12/97, les travaux de reconstruction étant achevés, fait apparaître une situation financière saine :

- La section d'investissement est toujours positive.
- Le Fond de Roulement Net Global est positif et permet de faire face aux besoins de financement du cycle d'exploitation (31 jours). Ainsi, il couvre le Besoin en Fond de Roulement qui s'établit à 24 jours.

L'excédent de ressources stables couvrant l'insuffisance de financement d'exploitation, une partie de ces ressources reste sans emploi ce qui se traduit par l'existence de disponibilités. La trésorerie est donc positive (20 428 F).

3/ Conclusion :

Plusieurs éléments importants pour l'avenir viennent ponctuer cet épisode.

- Malgré sa petite taille l'établissement répond à un besoin du département.
- La reconstruction et l'aide qui nous a été apportée (subvention) soulignent de la confiance que nous accordent les autorités de contrôle.
- La reconstruction nous a permis, au delà des aménagements de la période 1993 ~ 1994 d'imaginer la redéfinition du bâti et des aménagements allant vers plus de confort et de respect des personnes accueillies.
- Malgré l'adversité, ce moment fut un formidable temps fédérateur permettant la recherche d'une meilleure qualité du service, d'une plus grande efficacité et de davantage d'efficience.
- Au sortir de cette crise, la situation financière est affaiblie mais saine et permet d'envisager de nouveaux investissements (aménagements du lieu ressource et de soutien à la parentalité).

ÉLÉMENTS D'ANALYSE QUANTITATIVE .

1 – ANALYSES DES DEMANDES : (314 demandes)

Tableau 1 : Origine administrative des demandes.

A.S.E.	93	30%
JUSTICE	221	70%
TOTAL	314	100%

Tableau 2 : Répartition.

A.S.E.	Acc. Prov.	19	20%
	Confiés C.G.	71	76%
	A.P.J.M.	3	4%
	Dont urgence	11	14%

JUSTICE.	Juge enfants	180	81%
	Juge instruction	41	19%
	Protection	139	63%
	A.P.J.M.	15	7%
	Ordonnance 45	67	30%
	Dont urgence	73	33%
	Dont O.C.J.	55	24%

Tableau 3 : Évolution du nombre de demandes.

21 places		24 places			27 places		
1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
24	26	35	36	40	49	64	40

Tableau 4 : Capacité de réponse.

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
6.1 Demandes	24	26	35	36	40	49	64	40
Sans suite	6	7	7	11	11	10	17	11
Refus	5	7	10	12	17	16	24	14
Accueils	13	12	18	13	12	23	23	15

2 – **LES ACCUEILS** : (129 accueils)

Tableau 5 : Structure d'accueil à l'admission.

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
6.1.1 Internat	13	12	18	11	10	18	7	6
Appartement				1	1	1	1	
S.A.P.M.N.				1	1	2	3	4
P.F.						2	12	5

Tableau 6 : Âge moyen à l'admission.

1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
16,5 ans	16,5 ans	17 ans	16,5 ans	17 ans	15,5 ans	10,5 ans	12,5 ans

Tableau 7 : Fragilités et souffrances.

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
6.1.1.1 Violences physiques	6	8	7	7	4	13	6	3
Violences sexuelles	1	3	1	1			1	5
Au moins 3 ivresses / an	5	6	8	1		9	4	2
Fumeur	1	11	15	11	12	18	1	8
Utilisateur drogues douces	6	8	11	7	7	13	6	5
Absentéisme scolaire	7	8	11	5	9	2	6	3
Troubles du comportement							8	3
Utilisateur psychotropes	1	4	4	1			1	1
Symptomatologie dépressive	2	4	6	6	1	5	2	2
Tentative de suicide	0	2					1	

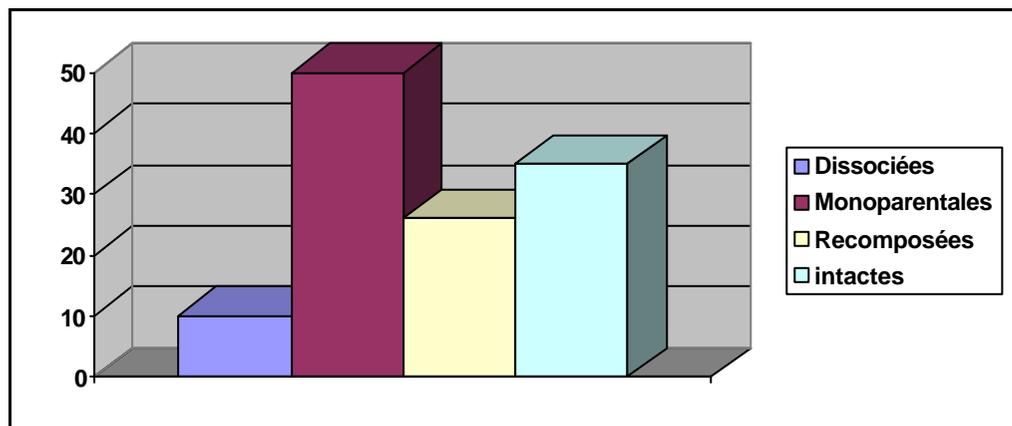
Tableau 8 : Tableau clinique.

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
<i>6.1.1.1 Carences affectives</i>	12	7	1	11	8	13	14	8
Carences éducatives	13	11	16	11	9	23	18	9
Relation fusionnelle	4	4	5	5	4	5	4	1
Défaillance image parentale	5	7	16	11	8	21	12	9
Défaillance image paternelle	1	8	16	1	9	23	14	9
Rupture des liens familiaux	4		2	3	4	9	3	
Pauvreté intellectuelle	6	4	4	5	7	9	2	3
Déficit intellectuel	8	3	2	2	2		1	1
Déficit scolaire	1	7	16	8	8	16	4	6
Psychopathologie	1	1	3	2	1	2	3	3
Délinquance	1	8	5	4	4	9	5	2
Délinquance sexuelle							2	1
Abandonnique	1	1	1		1	2	1	2

3 – CARACTÉRISTIQUES DES FAMILLES :

Tableau 9 : Composition familiale.

6.1.1.1.1 Dissociées	10
Monoparentales	50
Recomposées	26
intactes	35



COMMENTAIRES :

4 – 1 Les demandes : tableaux 1 à 4

L'analyse porte sur 314 demandes qui nous ont été adressées entre le 01/01/94 et le 31/12/01. Il convient de noter ici une forte proportion de placements effectués directement par la justice au titre de l'assistance éducative. Cependant, depuis la diversification de nos formes de réponse, notamment par l'adjonction d'un Placement Familial et le développement du S.A.P.M.N., les demandes émanant de l'A.S.E. augmentent régulièrement.

Si notre capacité d'accueil a progressé pendant la période de référence (de 21 places à 27 places) soit 28%, l'augmentation du nombre de demandes, notamment en 2000 (ouverture du dispositif de Placement Familial en septembre 1999) est quant à elle de 266% ! Ce chiffre est porté en 2001 à 166% et explique l'augmentation du nombre de refus d'accueil. Cette marge qui correspond à un besoin du département peut nous permettre d'envisager un nouveau développement de la capacité d'accueil.

4 – 2 Les accueils : tableaux 5 à 8

Les 129 accueils réalisés sur 314 demandes dont 80 sans suite portent à 55% notre capacité de réponse. Ce résultat, relativement faible vient conforter la nécessité d'une augmentation de la capacité d'accueil.

Le tableau 5 (structure d'accueil à l'admission) le montre, la structure d'internat reste fréquemment prescrite lors de l'accueil. Avec 9 places, la structure de Placement Familial répond à un réel besoin et la prescription de type S.A.P.M.N. en constante augmentation représente une alternative au placement en internat.

Ce mouvement trouve son explication dans deux facteurs essentiels :

- D'une part, nous bénéficions du changement de regard porté par les prescripteurs sur les familles en difficulté depuis le second schéma départemental.

- D'autre part, l'ouverture du Placement Familial, et par-là - même l'accueil d'enfants en bas âge a contribué au changement de notre image : « spécialisés » dans l'accompagnement de grands adolescents garçons en difficulté, nous sommes aujourd'hui reconnus dans nos compétences à l'égard des plus jeunes.

Cette nouvelle « image de marque » a un impact sur la structure d'internat, désormais sollicitée pour l'accueil de plus jeunes.

Conséquemment, la moyenne d'âge (tableau 6) est en forte baisse et marque une chute importante en 2000. S'agissant d'une moyenne arithmétique, celle – ci est essentiellement liée à l'accueil d'enfants en Placement Familial. Cependant, comme souligné plus haut, les années 2001 – 2002 augurent d'une stabilisation de l'âge moyen autour de 13 ans accompagnée d'une baisse significative de l'âge au moment de l'accueil en internat.

❑ **Situation de fragilité et de souffrance : tableau 7**

Les items retenus ont été mis en œuvre par l'O.R.S.A. (Observatoire Régional de la Santé en Aquitaine) et ont présidé au travail d'expertise préparatoire à l'élaboration du schéma départemental de l'enfance de Lot et Garonne.

Proches des items retenus par l'O.D.A.S. (Observatoire Décentralisé de l'Action Sociale), ils contribuent à la lisibilité du recueil d'observation concernant les publics.

Ils sont définis comme suit :

- Violences physiques : enfant ou adolescent ayant subi des violences physiques avérées.
- Violences sexuelles : enfant ou adolescent ayant subi des atteintes d'ordre sexuel avérées.
- Au moins trois ivresses par an : consommation précoce et constatée d'alcool. (Dans ces travaux exploratoires, l'O.D.A.S. porte ce chiffre à 10)
- Fumeur : conduite addictive constatée.
- Utilisateur de drogues douces : conduite addictive constatée et nuisant à l'insertion.
- Absentéisme scolaire : absences régulières et non motivées.
- Utilisateur de psychotropes : présence d'une prescription médicale de substances agissant sur le psychisme.

- Symptomatologie dépressive : ensemble de comportements liés à un trouble de l'humeur associant troubles thymiques, inhibitions psychomotrices et symptômes physiques.
- Tentative de suicide : passage à l'acte avéré en vue de se nuire ou de se donner la mort.

□ **Situation clinique : tableau 8**

Ce recueil de données accompli par nos soins, est la résultante d'une évaluation clinique⁵¹ des difficultés et des troubles présentés par les enfants ou adolescents accueillis par la structure. Il est réalisé par la psychologue de l'établissement pendant le séjour. Ce dernier doit être suffisamment long (minimum trois mois) pour que l'observation prenne sens.

Les items retenus sont définis comme suit :

- *Carences affectives : absence ou insuffisance de la relation affective mère – enfant pendant la première enfance.*
- *Carences éducatives : absence, insuffisance ou inadaptation des apports cognitifs et sociaux des parents à l'égard de l'enfant.*
- *Relation fusionnelle : mode de relation archaïque (sans distance) entre la mère et l'enfant ou l'adolescent.*
- *Défaillance de l'image parentale : défaut d'intériorisation d'une représentation positive des parents.*
- *Défaillance de l'image paternelle : défaut d'intériorisation d'une représentation positive et identificatoire du père (s'agissant d'adolescents garçons).*
- *Rupture des liens familiaux : absence chronique de contact avec la famille.*
- *Pauvreté intellectuelle : insuffisance des apports cognitifs.*
- *Déficit intellectuel : fonctionnement intellectuel général significativement inférieur à la moyenne.*
- *Déficit scolaire : retard scolaire lié à des carences et/ou à des lacunes importantes.*
- *Psychopathologie : existence d'un trouble pathologique de la vie psychique.*
- *Délinquance : caractérisée par un passage à l'acte avéré (crime ou délit) mais aussi par un mode de fonctionnement asocial.*
- *Abandonnique : symptomatologie liée à l'angoisse d'abandon.*

⁵¹ Investigations en profondeur de la personnalité à l'aide d'entretiens non directifs et d'observations de la conduite.

- *Délinquance sexuelle : passage à l'acte qualifié par un Magistrat.*

Cœur de l'observation menée depuis huit ans, la situation clinique et de fragilité et souffrance des enfants et adolescents accueillis nous permet d'adapter régulièrement nos modalités de réponse.

En effet, sans prétendre à une illusoire exhaustivité, cette approche quantitative nous permet, de dresser une typologie des enfants et adolescents accueillis.

Celle – ci, inscrite dans le temps offre la possibilité d'embrasser un aspect évolutif et par là même de mieux répondre aux problématiques présentées.

Le croisement de ces données avec la classification proposée par L'O.D.A.S nous permet de déterminer à travers trois grandes cohortes certaines caractéristiques :

- **Enfant maltraité** : enfant victime de violences physiques, cruauté mentale, abus sexuels, négligences lourdes, ayant des conséquences graves sur son développement physique et psychologique.
- **Enfant en risque** : enfant 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 maltraité.
- **Enfant en danger** : ensemble des enfants maltraités et des enfants en risque pris en charge par l'A.S.E. ou la justice.
- **Information** : souvent improprement nommé « signalement », il s'agit des informations caractérisant un enfant en danger, qui peuvent parvenir du voisinage, des associations, des familles ou encore de services ou intervenants médicaux, sociaux ou éducatifs en contact avec l'enfant ou sa famille.
- **Signalement** : document écrit établi après évaluation pluridisciplinaire et si possible pluri - institutionnelle d'une information. Ce document fait état de la situation de l'enfant et de sa famille, des mesures préconisées, de type administratif ou judiciaire et de tous les éléments permettant l'entrée dans le dispositif d'observation.
- **Évaluation** : regroupement des informations connues par au moins deux professionnels ou au moins deux institutions afin d'apprécier la réalité du danger encouru par l'enfant, la capacité d'adhésion de la famille à un projet d'aide et de faire des propositions de protection immédiates ou de prévention

Pour ce qui concerne les enfants accueillis dans l'établissement, nous pouvons noter que les carences éducatives concernent de façon récurrente la plupart des enfants accueillis (86%), certaines années atteignant 100% !

Ces carences, accompagnées de carences affectives importantes (58%) s'organisent autour d'une double défaillance : image parentale (69%) et image paternelle (63%).

Elles se traduisent chez les adolescents, par des comportements addictifs : ivresses (31%), tabagisme (69%), utilisation de drogues douces (63%), un absentéisme scolaire très fort (45%), une utilisation de psychotropes, une symptomatologie dépressive non négligeables (28%) et de façon très épisodique mais néanmoins alarmante des passages à l'acte de type autodestructeurs.

❑ **Caractéristiques des familles : tableau 9**

La composition familiale de l'échantillon concerné présente dans 71% des cas des « incidents » de la vie susceptibles d'avoir un retentissement sur l'équilibre de la cellule familiale (famille dissociée, monoparentale, recomposée).

Or, l'étude menée par l'O.D.A.S.⁵² met l'accent sur l'intérêt de connaître les familles : « *la situation de la famille où vit l'enfant en danger est une donnée d'observation importante* » et met en lumière les éléments suivants :

- La proportion de familles monoparentales parmi les familles d'enfant en danger est trois fois plus importante que dans la population générale.
- Des difficultés matérielles sont souvent associées à la monoparentalité.
- Isolement, désarroi, absence de tiers rendent la fonction parentale d'autant plus complexe.
- Les enfants en danger vivant dans des familles recomposées sont aussi largement sur-représentés (15% des enfants en danger) par rapport à la moyenne nationale 6% des enfants) ; (18% des enfants maltraités, 14% des enfants en risque).

⁵² E. BELLAMY – M. GABEL – H. PÉDIEU. Protection de l'enfance : mieux connaître les circuits, mieux connaître les dangers. O.D.A.S. Avril 1999.

- Le risque éducatif est plus important dans les familles monoparentales que dans les autres.
- L'occupation professionnelle des parents intervient comme second facteur aggravant.
- Concernant, tant les enfants en danger que les enfants maltraités, huit mères sur dix sont inoccupées.
- Pour les enfants maltraités, le critère d'inoccupation des parents et leur présence permanente au domicile familial, encore plus que pour les situations de risque est un facteur aggravant.
- Les pères et beaux – pères sont beaucoup plus souvent au foyer dans les situations de maltraitances (47%) que dans les situations de risque (38%).
- Le fait d'être au foyer s'accompagne souvent d'un isolement social – immaturité, absence de repères – induit un risque plus grand.

Au terme de cette étude, les rédacteurs le soulignent, « *Il est urgent d'adapter les réponses notamment par de nouvelles dynamiques de soutien à la parentalité auprès de familles en difficulté ; la mobilisation de solidarités de proximité ; le développement de réseaux de soutien et la multiplication d'initiatives de développement social.* »

Ces données sont corroborées par le travail de M. Paul Archambault⁵³ qui met en évidence l'influence du terrain familial sur la permanence des difficultés d'accès à un diplôme, les difficultés d'insertion professionnelle, la santé psychologique des jeunes issus de familles en difficulté.

Une large partie de notre travail trouve ici sa légitimité. Traiter seulement de façon curative l'expression symptomatique de ces difficultés est insuffisant. Il convient d'aborder dans les rapports familiaux, quelle que soit la configuration de la famille la question de la transmission entre les générations des principales normes de socialisation qui font trop souvent cruellement défaut.

En cela, prenant toute la distance nécessaire par rapport aux évènements, les actions mises en œuvre par les travailleurs sociaux de l'établissement visent à éviter la disqualification des parents et, construites sur la notion de soutien, s'axent sur la primauté d'une parentalité pleinement responsable.

⁵³ Op. cité P 40

PLANIFICATION DE L'ACTION



Actions sur et par la culture : rénover le projet d'établissement - actions en faveur des droits des usagers

Tableau 1 actions en faveur des droits des usagers.

Échéances	Premier semestre 2002	Second semestre 2002	Second semestre 2002	Premier semestre 2003	Avant fin 2003 et permanent	Premier semestre 2003
Objectif	Rénover la vie associative, développer l'initiative et la capacité instituante	Lisibilités des prestations et du fonctionnement (livret d'accueil – charte – contrat de séjour)	Organisation du droit à l'information des usagers	Mise en œuvre du conseil de la vie sociale	Réflexion à propos des principes éthiques et déontologiques	Rénover les procédures (accueil, projet personnalisé, écrits.)
Référence légale	Loi du 01 juillet 1901	Article L. 311 – 4 du code de l'action sociale et des familles (Art. 8 loi 2002 - 2)	Article L 311 - 3 du code de l'action sociale et des familles (Art. 7 loi 2002 - 2)	Décret n° 91- 1415 du 31/12/91, article L 311 - 6 du code de l'action sociale et des familles (Art. 10 loi 2002 - 2)	Article L 311 - 2 du code de l'action sociale et des familles (Art. 6 loi 2002 - 2)	Article 12 Convention des droits de l'enfant, articles 388-1 et 388-2 code civil, Décret 15/03/02.
Partenaires	Bureau, conseil d'administration, presse locale, assemblée générale.	Comité de pilotage de l'organisme gestionnaire et tous personnels	Tous personnels, comité de pilotage de l'organisme gestionnaire <i>Futur conseil de la vie sociale</i>	Les jeunes et leurs familles, comité de pilotage de l'organisme gestionnaire, le personnel, à titre consultatif un partenaire en fonction de l'ordre du jour.	Comité de pilotage de l'organisme gestionnaire et tous personnels, intervenant extérieur	Équipe éducative

Échéances	Premier semestre 2002	Second semestre 2002	Second semestre 2002	Premier semestre 2003	Avant fin 2003 et permanent	Premier semestre 2003
Moyens	Réunions consultatives, communication externe réunions d'information. Création groupe de pilotage, réactiver partenariats	Réunions consultatives et techniques : équipe éducative et tous personnels (avec ou sans intervenant extérieur)	Réunions consultatives et techniques : équipe éducative et tous personnels, groupe de pilotage C.A., sera suivi par le conseil de la vie sociale	Réunions consultatives et techniques : conseil d'administration, groupe de pilotage C.A., réunions équipe éducative et tous personnels (avec ou sans intervenant extérieur).	Réunions consultatives et techniques : équipe éducative et tous personnels (avec ou sans intervenant extérieur).	Réunions consultatives et techniques. <i>Avis du conseil de la vie sociale</i>



Actions sur les structures : moduler l'offre de service – souplesse et individualisation

Tableau 2 moduler l'offre de service

Échéances	2000 – 2003	Fin premier semestre 2002
objectifs	Développer du Suivi intensif en milieu naturel.	Créer un lieu ressource et de soutien à la parentalité.
Partenaires	Inspecteur tarification D.D.V.S. – D.D.P.J.J., prescripteurs, comité pilotage organisme gestionnaire, différentes instances représentatives, équipe direction, équipe éducative.	Inspecteur tarification D.D.V.S. – D.D.P.J.J., prescripteurs, comité pilotage organisme gestionnaire, différentes instances représentatives, équipe direction, équipe éducative, architecte.
Moyens	Réunions de réflexion et d'organisation, élaboration du budget prévisionnel, plan de communication interne et externe.	Réunions de réflexion et d'organisation, élaboration du budget prévisionnel, plan de communication interne et externe.



Actions sur les hommes : de nouvelles compétences – plans de formation.

Tableau 3 de nouvelles compétences : plan de formation qualifiante

Échéancier	2000/2002	2000/2003	2001/2002	2002	2002/2003	2002/2003	Continu
Acteurs concernés	Directeur	Assistants maternelles permanentes	Éducateur non diplômé	Emploi jeune	Moniteur éducateur	Éducatrice spécialisée	Psychologue
Niveau d'intervention	Association établissement	Placement familial	Équipe éducative	Équipe éducative	Équipe éducative	Équipe éducative	Établissement équipe éducative
Formations	C.A.F.D.E.S	Formation professionnelle	Moniteur éducateur	Animatrice	Éducateur spécialisé	Diplôme Supérieur en Travail Social (D.S.T.S.)	Supervision

Tableau 4 adaptations et réajustements : plan de formation qualifiante

Formation continue									
Échéancier	2002	2002	2002	2002	2003	2003	2003	2003	2003
Acteurs concernés	Tous Éducateur	Agent de service	Éducateur et psychologue	Assistants maternelles (3) – éducateurs (2)	Secrétaire	chef de service éducatif	Éducateur	Veilleurs de nuit	Éducateur
Objectif	Adaptation méthodes de travail	Adaptation poste de travail	Connaissance des droits	Connaissance des droits, collaboration avec les familles	Adaptation poste de travail	Adaptation méthodes de travail	Collaboration avec les familles	Adaptation méthodes de travail	Adaptation méthodes de travail
Formations	Formation « intra » aux techniques d'entretien	Maîtresse de maison	« Le droit des usagers »	« <i>Le labyrinthe du placement familial</i> » A.N.P.F.	« L'accueil »	Être porteur de changement	La famille d'aujourd'hui	Surveillant de nuit	Méthodologies des écrits professionnels

Figure 1 organigramme

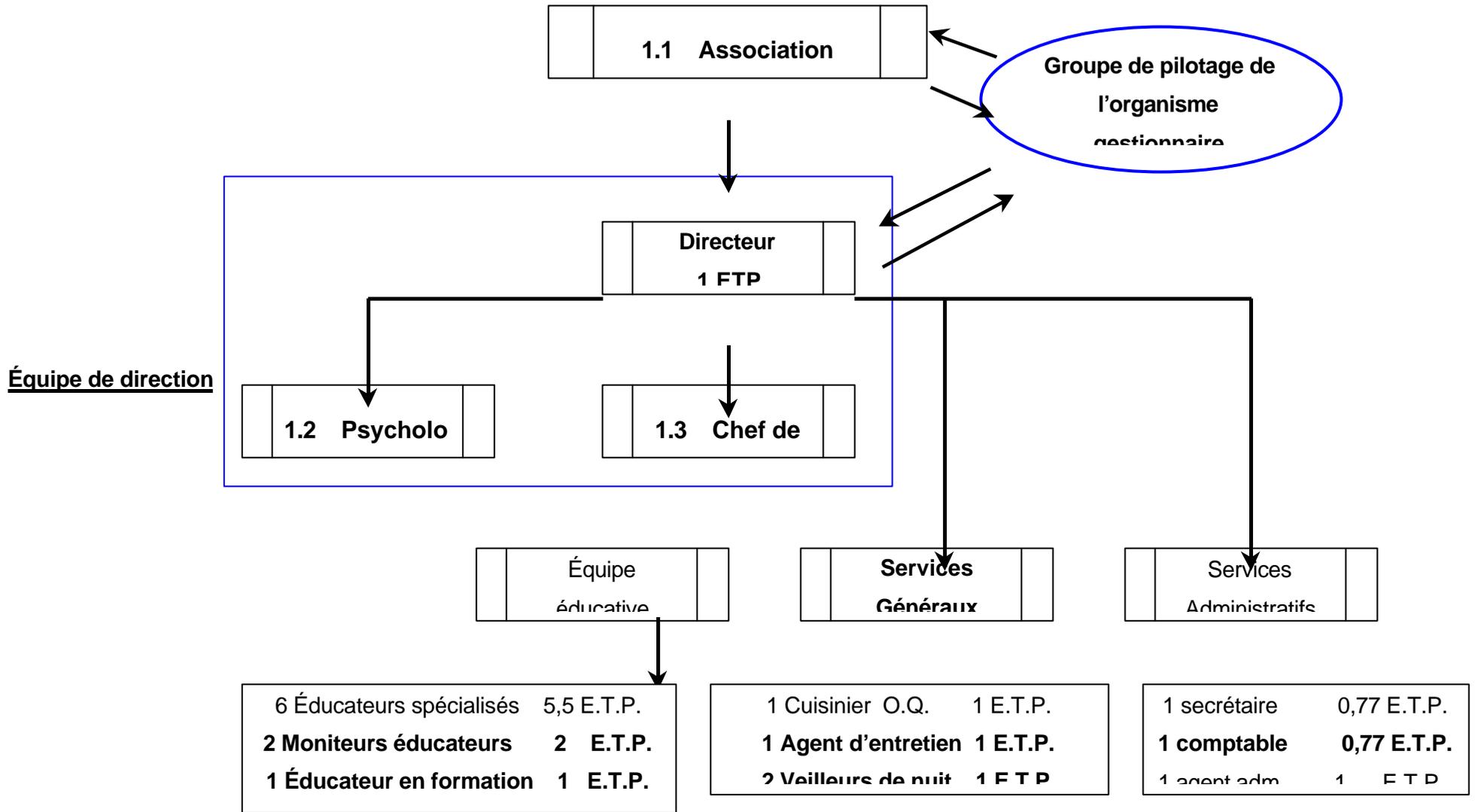
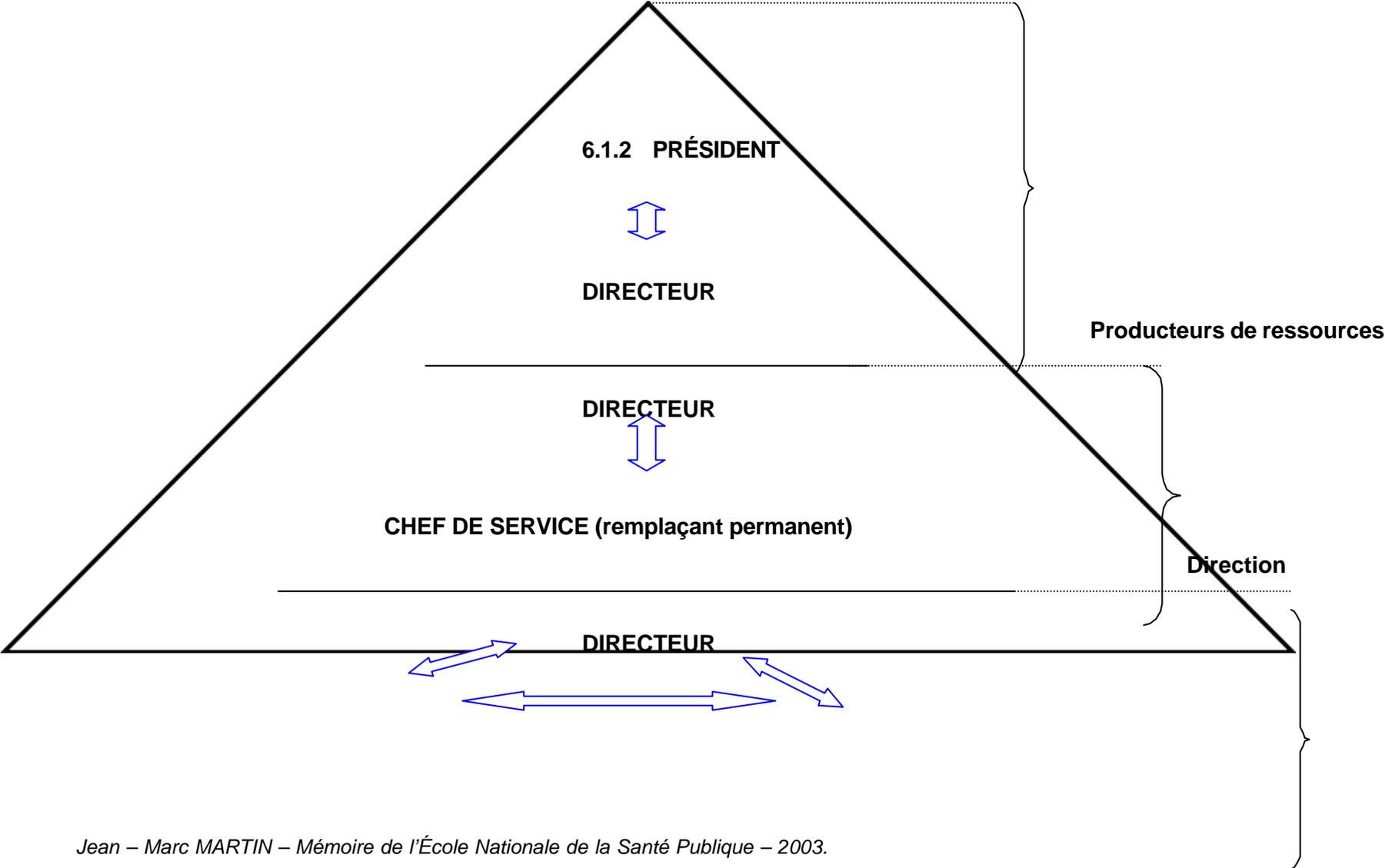


Figure 2 Interactions entre les différents acteurs



6.2

CHEF DE SERVICE

PSYCHOLOGUE

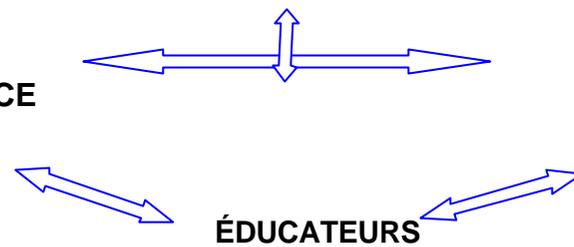
Réalisateurs



6.3

CHEF DE SERVICE

PSYCHOLOGUE



6.3.1 EXEMPLE DE FICHE DE POSTE

1.3.1 FICHE DE POSTE

1.3.2

1.3.3 1 - LA FONCTION

1.3.4 Identification du poste

Missions principales

Place dans la structure

Principales activités

Niveau de délégation

Activités non directement liées à la fonction

Domaines et niveaux de compétences requises