



**RÉNOVER UNE MECS DANS UNE DYNAMIQUE DE  
BIENTRAITANCE POUR DES MINEURS RELEVANT DE LA  
PROTECTION DE L'ENFANCE**

**Edith DEVE**

**2008**

*cafdes*



---

# Remerciements

---

À l'équipe de l'I.R.F.F.D et à la promotion 2006/2008 pour m'avoir démontré, une fois de plus, que travail acharné peut se conjuguer avec humour et bonne humeur.

À mon père qui, malgré les tempêtes de nos vies, n'a jamais lâché ma main.

À Franck, qui durant ces trente mois, a fait à nouveau la preuve qu'il sait me supporter au sens propre comme au sens figuré.

À Estelle, Lucas et Timothée qui ont porté un regard amusé sur le fait que leur mère retourne sur les bancs de l'école.

---

# Sommaire

---

Introduction .....	1
I Le centre éducatif du Sacré Cœur de Baldy : un besoin de rénovation ?.....	3
<b>1 Explorer les fondations de la MECS: 120 ans d'histoire .....</b>	<b>3</b>
1.1 Genèse de l'établissement.....	3
1.2 Une première phase de modification réglementaire .....	4
1.3 Un virage mais pas de changement de cap .....	5
1.4 Hiatus entre la commande publique et la réponse institutionnelle : la crise.....	7
<b>2 Sonder le terrain pour comprendre les besoins .....</b>	<b>8</b>
2.1 L'Hérault un département attractif mais empreint de précarité .....	9
2.1.1 Un phénomène migratoire qui impacte sur l'ensemble de l'économie :.....	9
2.1.2 Une mission incontournable pour le département : la solidarité .....	10
2.1.3 Des réponses contenues en matière d'Aide Sociale à l'Enfance.....	11
2.2 Un territoire de compétence : l'Agence Départementale de la Solidarité d'Agde.....	13
<b>3 Analyser les caractéristiques des « habitants » pour comprendre leurs     besoins .....</b>	<b>14</b>
3.1 Le profil des enfants accueillis à Baldy.....	14
3.2 Une prise de contact avec les enfants : la question du symptôme : .....	15
3.3 Des usagers de la structure relevant de la protection de l'enfance .....	19
<b>4 Expertiser la structure de l'édifice pour questionner sa pertinence .....</b>	<b>21</b>
4.1 Une évolution des réponses lente durant les quinze dernières années .....	21
4.2 Des locaux inadaptés aux besoins des enfants .....	24
4.3 Un style de direction empreint d'une « conception pastorale ».....	26
4.4 Une organisation morcelée reflet d'un style de direction.....	27
4.4.1 Ma lecture de l'organisation .....	28
4.4.2 L'avis des enfants sur l'organisation .....	31

4.4.3 L'organisation vue par les professionnels : entre résignation et attente de changement .....	32
<b>Conclusion : .....</b>	<b>35</b>
<b>II Un nouveau baptême fondé sur des vœux de bienveillance: la rénovation de la MECS de Baldy.....</b>	<b>37</b>
<b>1 La bienveillance : une éthique de direction .....</b>	<b>37</b>
1.1 <b>Le paradoxe de l'émergence du concept de maltraitance : une place pour l'enfant comme sujet de droit.....</b>	<b>38</b>
1.1.1 Un premier pas : le droit à la vie.....	38
1.1.2 La révolution : une place de citoyen pour tous ? .....	39
1.1.3 Des progrès médicaux : une amélioration du statut de chaque personne .....	39
1.1.4 Après le choc des deux guerres, une nouvelle avancée : l'enfant, une richesse .	41
1.1.5 Définition du concept de maltraitance .....	43
1.2 <b>La bienveillance un concept nouveau en lien avec la citoyenneté.....</b>	<b>44</b>
1.2.1 De la maltraitance à la bienveillance : l'enjeu des années 2000 .....	45
1.2.2 Une injonction de bienveillance : la loi du 2 janvier 2002 .....	46
1.2.3 La bienveillance vue de ma place de directrice : un fil conducteur.....	47
<b>2 Construire les bases de la rénovation : une stratégie de direction .....</b>	<b>49</b>
2.1 <b>Exposer des enjeux à l'association : faire valider la direction à prendre .....</b>	<b>50</b>
2.2 <b>Cheminer vers le changement : prise de décisions associatives .....</b>	<b>52</b>
2.3 <b>Vérifier la pertinence : avis favorable des instances départementales .....</b>	<b>53</b>
2.4 <b>Les étapes de l'action : faire des choix.....</b>	<b>54</b>
<b>3 Acte I : conduire le changement culturel .....</b>	<b>55</b>
3.1 <b>Les fondations de la rénovation : le projet d'établissement .....</b>	<b>55</b>
3.1.1 Le choix d'une méthode d'élaboration : un nouveau style de direction .....	55
3.1.2 Le travail sur le positionnement de l'établissement : recentrer les professionnels sur les missions de protection de l'enfance .....	57
3.2 <b>Une nouvelle logique : l'individualisation de la prise en charge .....</b>	<b>60</b>
3.2.1 Des petits riens qui rendent singulier .....	60
3.2.2 Un projet qui rend unique : le projet personnalisé .....	61
3.2.3 Une première phase d'évaluation de la nouvelle logique : mise en place de questionnaires de satisfaction.....	63

<b>3.3 Permettre l'intégration d'une nouvelle posture : accompagner les professionnels</b> .....	<b>66</b>
3.3.1 Une nouvelle organisation : favoriser la prise en charge individualisée .....	66
3.3.2 Une refonte de la répartition des personnels et des horaires de travail : soutenir la nouvelle organisation .....	68
<b>4 Acte II : Élargir l'offre d'accueil et tendre vers la bientraitance</b> .....	<b>70</b>
<b>4.1 Cinq axes de proposition, un projet</b> .....	<b>71</b>
4.1.1 Axe 1 : délocalisation d'une partie de la MECS sur la commune de Pézenas ....	71
4.1.2 Axe 2 : rénovation de la MECS actuelle .....	72
4.1.3 Axe 3 : création d'un Accueil relais week-end / vacances .....	73
4.1.4 Axe 4 : création d'un service d'accueil familial rattaché à la MECS .....	73
4.1.5 Axe 5 : création d'un appartement de convivialité pour les parents.....	74
<b>4.2 Concrétiser le projet : chiffrer son coût</b> .....	<b>75</b>
<b>Conclusion:</b> .....	<b>78</b>
<b>Conclusion générale :</b> .....	<b>79</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>81</b>
<b>Liste des annexes</b> .....	<b>I</b>

---

## Liste des sigles utilisés

---

AEMO	Action Éducative en Milieu Ouvert
ASE	Aide Sociale à l'Enfance
AOAB	Association de l'Œuvre Agathoise de Baldy
BEPA	Brevet d'Études Professionnellement Agricole
CAPA	Certificat d'Aptitude Professionnelle Agricole
CCI	Chambre du Commerce et de l'Industrie
CE1	Cours Élémentaire première année
CG	Conseil Général
CP	Cours Primaire
CROSMS	Comité Régional Organisation Sociale et Médico-Sociale
DEF	Direction Enfance Famille
DRASS	Direction Régionale de l'Action Sanitaire et Sociale
DREES	Direction de la Recherche, des Études, de l'Évaluation et des Statistiques
ETP	Equivalent Temps Plein
ITEP	Institut Thérapeutique, Éducatif et Pédagogique
LEP	Lycée d'Enseignement Professionnel
MECS	Maison d'Enfants à Caractère Social
ODAS	Observatoire Départemental de l'Action Sociale
OGEC	Organisme de Gestion de l'Enseignement Catholique
PJJ	Protection Judiciaire de la Jeunesse

## Introduction

Le dispositif de protection de l'enfance en France a été construit au fil des siècles, il repose aujourd'hui sur un système riche et composite. La pratique de l'accueil d'enfants au sein d'institutions à visée charitable, au sein d'hospices puis d'orphelinats, a d'abord été l'unique forme de réponse. Longtemps, ces établissements ont été animés par une logique de bienfaisance, ils se substituaient aux parents défailants, apportaient aux enfants éducation et enseignement, en gardant les familles à distance. Les Maisons d'Enfants à Caractère Social sont aujourd'hui les héritières de ces dispositifs. Elles ont progressivement évolué, comme l'ensemble du système de protection de l'enfance, dont elles sont devenues une solution parmi d'autres. Leur spécificité repose sur le fait qu'elles interviennent comme vecteur de séparation entre l'enfant et ses parents. Cette séparation est évaluée comme nécessaire pour garantir l'éducation et/ou la protection de l'enfant. Mais une nouvelle logique les anime, il s'agit, non plus de remplacer les parents, mais de les suppléer dans tout ou une partie de leur fonction éducative. Car « on peut aimer ses enfants tout en ne sachant pas les éduquer, ce qui ne s'avère pas forcément contradictoire »<sup>1</sup>. Les MECS ont donc une mission complexe qui réside dans l'accompagnement des enfants et de leurs parents, un travail sur l'individuel et le collectif. Celle-ci ne peut aboutir, que si existe en leur sein, une dynamique visant l'individualisation des prises en charge et une souplesse quand à l'offre de réponse.

Pourtant, jusqu'au début des années 2000 aucun cadre législatif n'imposait cette philosophie de l'action. L'intégration des établissements relevant de la protection de l'enfance dans la loi 2002-2 du 2 janvier 2002 « Rénovant l'action sociale et médico-sociale » puis la loi 2007-293 du 5 mars 2007 « Réformant la protection de l'enfance » sont venues confirmer leur caractère obligatoire tout en désignant le président du Conseil Général comme chef de file de ces dispositifs.

L'Association de l'Œuvre Agathoise de Baldy, gère depuis 1986, le Centre Educatif du Sacré Cœur de Baldy. Cet établissement est inscrit dans une histoire vieille de 120 ans, durant lesquels il a collaboré au développement de la protection de l'enfance.

Toutefois, alors qu'il possède une habilitation MECS, il s'est figé dans le temps en se repliant sur une richesse, à savoir la scolarité interne. Il a adopté un fonctionnement proche d'un internat scolaire, oubliant de mettre en œuvre un ajustement perpétuel des réponses. Ce manque de conversion, d'innovation, l'a progressivement éloigné de la spécificité des missions confiées aujourd'hui à ce type d'établissement.

---

<sup>1</sup> CHENET G., 2004, *En finir avec le placement*, Paris : Jeunesse et droit, p 61

C'est un incident institutionnel qui a permis à l'association de prendre conscience de cet état de fait. Mon recrutement intervient peu de temps après la remobilisation associative. Le conseil d'administration me confie la mission de rénover l'établissement en modernisant l'ensemble de son fonctionnement et des réponses apportées aux usagers. Je fais l'hypothèse que pour répondre à cette commande, j'ai à m'appuyer sur une notion, pas encore totalement définie, mais présente dans les lois 2002-2 et 2007-293, celle de « bientraitance ».

Ma volonté est :

- De l'utiliser comme fil conducteur de mon action.
- De construire, en prenant celle-ci comme assise, l'adhésion de l'association et des professionnels en un processus permettant l'évolution du dispositif. L'objectif étant de répondre aux besoins actuels des enfants accueillis au sein de l'établissement.

Toute action devant être précédée d'une réflexion, j'ai pris le temps d'élaborer un diagnostic de la nature du besoin de rénovation.

Dans ma première partie, je décrirai comment j'ai construit celui-ci et quelles ont été mes conclusions.

Ma deuxième partie sera consacrée à examiner le sens que la notion de « bientraitance » revêt dans le cadre de la protection de l'enfance ; puis, à exposer comment, en m'appuyant sur cette notion, j'ai construit un plan d'action qui a permis :

- De relancer la dynamique institutionnelle.
- De construire le passage d'une réponse monolithique à une proposition d'offre de services diversifiée.

---

## **I Le centre éducatif du Sacré Cœur de Baldy : un besoin de rénovation ?**

---

Rénover : « Faire renaître, redonner sa force à quelque chose »<sup>2</sup> , il s'agit, pour un artisan de donner une forme nouvelle, de remettre à neuf sur les bases d'une structure déjà existante. La manière dont va être conduite cette action dépend de la vision de l'entrepreneur sur son métier ; il y va donc là, d'une question d'éthique.

Certains vont jeter un coup d'œil rapide, écouter d'une oreille distraite le client et démarrer le chantier. Ils veulent pouvoir finir rapidement pour passer à autre chose. Leur préoccupation est donc dans l'instant, dans l'immédiateté, ils se soucient peu de savoir si ce qu'ils réalisent donnera satisfaction au delà de leur contrat.

D'autres, plus prudents, vont prendre le temps d'une étude de faisabilité et de besoins. Ils vont explorer les fondations, la structure et le terrain d'implantation de l'édifice. Ils vont entendre les besoins du propriétaire avant d'entreprendre quoi que se soit. Ainsi, leur proposition et leur travail prendra en compte une dimension complexe avec la volonté de donner satisfaction à long terme .

Si je reprends à mon compte la métaphore de l'artisan qui projette une rénovation et la transfère à la fonction de direction, la deuxième méthode me paraît plus appropriée. Non pas, par ce que le directeur travaille pour la postérité - ceci serait une vision vaniteuse de sa fonction et éloignée du besoin des usagers qui nécessite une permanente adaptation - mais par ce que la tâche qui lui est confiée s'inscrit dans un contexte complexe dont il doit tenir compte s'il veut aboutir.

C'est ce travail préalable à toute rénovation réfléchie qui va faire l'objet de ma première partie.

### **1 Explorer les fondations de la MECS: 120 ans d'histoire**

#### **1.1 Genèse de l'établissement**

En 1886, l'Abbé Colombier créé dans la région d'Albi une œuvre ayant pour objet l'assistance à l'enfance malheureuse. Celle ci repose sur :

- Deux congrégations : les religieuses et religieux des oblats de saint Benoît. L'oblation existe depuis le XI siècle, il s'agit « de la forme d'abandon la plus humaine qu'eut jamais

---

<sup>2</sup> Centre National de Ressources Textuelle : [www.cnrtl.fr/lexicographie](http://www.cnrtl.fr/lexicographie)

conçue l'Occident »<sup>3</sup> , les enfants sont confiés à des monastères où ils recevront une formation religieuse.

- Une société civile de bienfaisance, la « société Saint-Martin » qui sert de support juridique aux activités de l'œuvre et est propriétaire des biens.

En 1894, le domaine de Baldy en Agde est acquis par la société Saint-Martin. Il s'agit d'une grande propriété agricole et viticole qui s'étend sur plus de 40 hectares. Dans un premier temps, l'orphelinat est créé pour accueillir les enfants de marins pêcheurs morts en mer, il sont au nombre de six pour huit religieux. A cette époque, ces enfants dès l'âge de six ans, étaient immédiatement embarqués en mer comme mousques pour pouvoir subvenir à leurs besoins. L'accueil en institution répond à une logique de bienfaisance et de préservation. Rapidement, quatorze enfants arrivent d'Albi accompagnés d'un père et de deux religieuses.

Les règles de vie appliquées aux enfants sont les mêmes que celles qui régissent la vie des religieuses et religieux. Il faut « surveiller ses pensées, ne pas être égoïste ni orgueilleux, se satisfaire de sa condition ordinaire et basse, ne pas parler, ne pas rire à n'importe quel sujet »<sup>4</sup> , les châtimets corporels viennent corriger les manquements à la règle.

L'établissement fonctionne en autarcie totale, l'alimentation est produite dans les jardins de la propriété et les pensionnaires contribuent à la production tout en bénéficiant d'un enseignement religieux et général délivré sur place.

## **1.2 Une première phase de modification réglementaire**

En juin 1931, la société Saint-Martin devient une société anonyme sans appel public à l'épargne et sans but lucratif, dénommée « société immobilière Saint-Martin ». Elle a pour objet : « l'acquisition et la gestion d'immeubles, dont le but principal, est de les louer ou les affecter à des fins charitables, éducatives, sociales, sanitaires, culturelles ou cultuelles. »

Le 6 septembre 1934, les Œuvres du père Colombier deviennent une association. Elle prend en charge « les établissements créés dans un but d'assistance, de bienfaisance et d'éducation des mineurs qui ne trouvent pas, dans leur famille, les conditions jugées nécessaires à leur développement physique et moral ». Elle se donne comme moyen la création d'orphelinats, d'œuvres agricoles et d'ateliers d'apprentissage.

---

<sup>3</sup> VASSEUR P., 1999, *Protection de l'enfance et cohésion sociale du IVe au XXe siècle*, Paris : l'Harmattan, p 69

<sup>4</sup> CHAPRONAIS M., 2008, *Placer l'enfant en institution*, 2<sup>e</sup> édition, Paris : Dunod, p 20

Le domaine de Baldy, maintient sa double filiation et va vivre de dons et de legs jusqu'au 15 mars 1954. À cette date, il reçoit un agrément de la Direction Départementale de la Population des Enfants Moralement Abandonnés ou en Danger Moral. Ainsi, au titre de la loi du 5 juillet 1944 relative « au remboursement aux institutions privées des frais d'entretien et d'éducation des mineurs en danger moral et des enfants anormaux » l'établissement perçoit un financement État et sort de la précarité.

Il prend pour nom : « Centre Éducatif Privé du Sacré Cœur », les bâtiments sont rénovés mais les règles de vie changent peu. Les enfants accueillis, au nombre de soixante, sont exclusivement des garçons de 6 à 16 ans. Ils vont à l'école le matin et travaillent dans les vignes l'après midi. Ils dorment dans deux dortoirs immenses sur des paillasses, mangent ensemble dans un grand réfectoire par table de dix, accompagnés par un religieux. Les familles sont tenues à l'écart, les religieux les remplaçant. Cette logique substitutive repose sur une devise : « Le père et la mère auprès de l'enfant », le père est le religieux qui dirige l'orphelinat, les mères sont les religieuses qui prennent en charge les tâches quotidiennes : lessive, repas, couture, soins.

Le 02 janvier 1962, le Centre Éducatif reçoit une habilitation au titre de la PJJ dans le cadre de l'Article 375 et suivant du code civil pour accueillir des mineurs de 10 à 21 ans. L'offre de service repose alors sur la mise en place d'une scolarité en interne, pivot de toute l'institution. Les enfants accueillis sont repérés comme ayant des troubles du comportement ou étant en échec scolaire. L'encadrement qui jusqu'alors reposait majoritairement sur les religieux se laïcise et progressivement se professionnalise. Des bâtiments nouveaux sont construits, installant ainsi quatre groupes de seize enfants chacun .

### **1.3 Un virage mais pas de changement de cap**

Durant les années 1980, l'Acte I de la décentralisation va répartir les compétences en matière d'aide à l'enfance entre l'Etat et les Départements.

Tout d'abord, la loi du 22 juillet 1983 dans son article 32 transfère aux Départements la « charge de l'ensemble des prestations légales d'aide sociale » qui créent l'Aide Sociale à l'Enfance. Puis en 1986 la loi 86-17 « adaptant la législation sanitaire et sociale aux transferts de compétence en matière d'aide sociale et de santé » viennent réinterroger toute la structure associative et l'organisation de l'établissement.

Ainsi, la société Saint-Martin, devenue association en 1977, est reconnue le 7 juin 1982 Fondation d'Utilité Publique et prend le nom de Fondation Saint-Martin. Ses buts sont :

- De coordonner et unifier l'action des divers organismes nés ou proches de l'activité de l'Abbé Colombier.
- De mettre à leur disposition les immeubles qu'elle possède ou pourrait acquérir.

- D'assister sur le plan moral et matériel, les prêtres religieux, religieuses particulièrement ceux ou celles dits des congrégations des Oblats ou Oblates de Saint Benoît ou laïcs s'étant dévoués à la réalisation de l'action entreprise par l'Abbé Colombier.

- D'apporter aux bénéficiaires actuels ou anciens l'aide morale, affective et matérielle dont ils ont besoin pour eux-mêmes et éventuellement pour leur famille.

Les religieux des Oblats de Saint Benoît qui animent les Œuvres du Père Colombier ne sont plus que trente deux, quatorze ont plus de 65 ans. Seuls huit occupent des postes dans des établissements, trois des postes de direction, ce qui est le cas au Centre Éducatif.

Le père Plantade ( Supérieur de la congrégation) écrit alors : « L'évolution des mentalités qui, pour pénible qu'elle soit à suivre, amène à repenser sa vie, son idéal, libère de cette idée que les établissements sont nos maisons et nous fait considérer que ce que nous avons donné est donné et que nous n'avons pas à le récupérer même en paroles, par désir ou par regret. Savoir quitter le pouvoir et l'avoir est un art difficile. »

Pour répondre à la fois au vieillissement des religieux mais aussi à une demande des pouvoirs publics de laïcisation des établissements une nouvelle association voit le jour.

L'association « Œuvre Agathoise de Baldy » (A.O.A.B) est déclarée en préfecture en date du 21 novembre 1986. Elle a pour objet : l'animation et la gestion du Centre Éducatif privé du Sacré Cœur accueillant des jeunes et enfants en difficulté et des activités annexes de cet établissement.

Alors, que durant cette période de redistribution des compétences entre l'État et les Départements certains établissements accueillant des enfants en difficultés scolaires font le choix de devenir des instituts de rééducation, l'association opte pour la prise en charge d'enfants dit « cas sociaux » tout en maintenant leur scolarité en interne.

Si le prêtre qui exerce la direction part à la retraite, il reste vivre sur le site et choisit comme successeur un autre prêtre qui exerce dans l'établissement comme enseignant.

La nouvelle association s'attache à diversifier les prises en charge, ainsi, 1987 verra :

- L'introduction de la mixité.

- L'accueil de jeunes en demi-internat.

- La création d'une structure d'accueil pour les 16 à 21 ans dite Foyer éducatif, villa installée dans le centre ville d'Agde et ayant une capacité de 8 jeunes.

- La réduction de la capacité totale d'accueil à 52 places.

- La création du Service Educatif de Jour, service intervenant sur des temps périscolaires, pour douze enfants de 7 à 12 ans qui résident sur l'agglomération agathoise.

Pour autant l'axe de l'enseignement et de la scolarité reste la priorité.

Si l'on se réfère à la demande de renouvellement d'habilitation déposée en 1992, le projet d'établissement fait figurer en page 1 «la scolarisation » et décrit les enfants reçus comme présentant « des troubles du comportement qui expliquent le rejet et l'exclusion du

système ordinaire, des retards scolaires, un refus scolaire, un absentéisme scolaire, de l'analphabétisme ». Les moyens éducatifs ne viennent qu'en page 14 et soulignent : « nous ne souhaitons pas mettre les jeunes accueillis en situation de confort... notre principe ne sera pas la non directivité (souvent synonyme de laisser faire ou laisser aller) car tel principe est source de désintérêt... nous pensons qu'il serait grave de placer les jeunes dans des situations où toute limite serait absente sous prétexte qu'ils ont besoin de s'exprimer ou de s'épanouir ». Ainsi, les principes de la règle de Saint Benoît restent d'actualité.

La sortie de l'établissement a lieu si : « la famille peut assumer la charge de l'enfant et si la rééducation entreprise a donné de bons résultats » ou vers « des centres d'apprentissage tel que les Ateliers Professionnels Saint Jean d'Albi, l'Ecole d'Aniane ou des IMPRO de la région ».

#### **1.4 Hiatus entre la commande publique et la réponse institutionnelle : la crise**

À partir des années 1990, alors que l'institution est qualifiée de MECS, qu'elle obtient des réponses budgétaires en rapport avec ce type d'établissement, le Centre Educatif se fige dans le temps et fonctionne comme un internat scolaire.

Les outils exigés par la loi du 2 janvier 2002 : Projet d'établissement, livret d'accueil sont rédigés par un cabinet de consultant extérieur. L'établissement est défini comme une maison d'enfant qui accueillent des enfants, adolescents et jeunes majeurs présentant des conduites réactionnelles manifestées par l'échec scolaire, l'instabilité, l'inhibition dont les origines sont diverses (carences affectives –éducatives). A aucun moment, la notion d'assistance éducative et de notion de danger ne sont évoquées, pas plus que la séparation de l'enfant avec son milieu naturel comme un impératif pour résorber un risque.

Les services du Département, financeur principal de la structure, commencent à s'interroger sur cet établissement qui reçoit presque exclusivement des mineurs confiés directement par les juges des enfants du Biterrois et du Montpelliérain et entretient des relations tendues avec l'Agence Départementale de son territoire de référence.

Suite à un incident institutionnel (viol par un enfant de deux petites filles et d'un garçon en 2005) et au peu de réactivité de la direction vis à vis de celui-ci (c'est un membre du personnel qui a pris l'initiative de faire le signalement à la justice) le département a demandé un audit de l'établissement.

Le cabinet d'audit conclut : « Le domaine de Baldy est une « bulle » toute dévouée aux enfants, qui « tourne sur elle-même ». Elle est ressentie comme coupée de l'extérieur. Elle ne sait pas faire face à des événements imprévus, qui peuvent être habituellement considérés, ailleurs, comme faisant partie des risques inhérents à ce type d'institution ».

La crise provoquée par le rendu de l'audit concorde avec la perspective du départ à la retraite du directeur.

L'association prend trois décisions :

- Le renforcement de son directoire en ouvrant son conseil d'administration à de nouveaux membres.
- L'écriture d'une charte associative.
- L'embauche d'un directeur, laïque et qualifié.

C'est dans ce contexte qu'intervient mon recrutement. Un membre du conseil d'administration, me dira à ce propos : « Il était difficile de changer plus en nommant un directeur qui n'est ni un prêtre, ni un homme. »

La mission qui m'est confiée est de rénover la maison d'enfants tout en respectant les valeurs réactualisées de l'association :

- Primauté de la personne.
- Respect de la dignité.
- Acceptation de la différence.
- Compassion, dans sa dimension de vigilance à prendre en compte la souffrance de l'autre.
- Donner espoir, viser toujours à restaurer la confiance en soi afin que chaque jeune puisse devenir acteur de sa prise en charge.
- L'autodétermination, toute action doit concourir à ce que le jeune développe ses capacités à faire des choix, à conduire sa vie de manière autonome.
- La pertinence : l'accompagnement mis en œuvre doit être évalué régulièrement pour s'assurer qu'il est adapté aux besoins du jeune, et donc que sa poursuite est légitime.

Si la commande qui m'est faite est claire, le champ des possibles me paraîtra tout d'abord très large et par conséquent assez imprécis.

Il m'a fallu passer par mon propre diagnostic pour construire une proposition de réponse.

## **2 Sonder le terrain pour comprendre les besoins**

La légitimité de tout établissement repose aujourd'hui sur la réponse qu'il apporte aux besoins d'un territoire. Ainsi, l'étude du terrain d'implantation doit « prendre en compte les réalités démographique, économique, géographique et culturelle »<sup>5</sup> de celui-ci. Je vais donc prendre le temps de décrire le champ d'action du Centre Éducatif de Baldy.

---

<sup>5</sup> LEFÈVRE P., 2003, *Guide de la fonction de directeur d'établissement*, 2<sup>e</sup> édition, Paris : Dunod, p 35

## 2.1 L'Hérault un département attractif mais empreint de précarité

Comme l'ensemble de la région du Languedoc-Roussillon, l'Hérault connaît depuis le début des années 1990 un phénomène migratoire important. Longtemps terre de vin, l'économie du département repose aujourd'hui presque exclusivement sur une activité tertiaire et plus particulièrement sur le tourisme de masse. C'est cette image d'Épinal de région baignée par le soleil et une certaine douceur de vivre qui attire une population plus nombreuse d'année en année. Ainsi, alors que sur l'ensemble du territoire national la croissance de la population connaît un taux de variation de +0.5 % elle est dans le département de +1.60 %.

### 2.1.1 Un phénomène migratoire qui impacte sur l'ensemble de l'économie :

Si on affine ce phénomène et contrairement aux idées reçues il n'est pas uniquement fait de personnes qui viennent vieillir au soleil.

En effet, la population totale à l'heure actuelle de 1 million d'habitants à une répartition par tranche d'âge proche de la moyenne française.

Par contre les données départementales sont largement supérieures en ce qui concerne les indicateurs de précarité et les bénéficiaires de prestations d'interventions sociales:

Prestations	API	AAH	RMI	CMU	FAJ 18-25 ans	ASV + 65 ans	APA 75 ans et +
France	1.22 %	1.68 %	3.31 %	6.7 %	1.6 %	5.2 %	18 %
Hérault <sup>6</sup>	1.99 %	2.03 %	6.08 %	10.7 %	2.1 %	7.2 %	23.57 %

Ainsi, le département compte, par rapport à la moyenne nationale, + 15.46 % de population bénéficiant d'aide. Le taux de chômage est quand à lui de 12.36 % contre 8.43 % en France. Le pouvoir d'achat des ménages inférieur de 20 %. <sup>7</sup>

Le cumul de ces facteurs signe un climat économique dégradé et un contexte de précarité qui produit des recettes fiscales faibles.

Les ressources qui composent le budget départemental sont d'un total de 1 172 million d'eu.

L'ensemble de ces ressources permet au département de financer son administration et de répondre aux missions qui lui sont confiées dans le cadre de la décentralisation à savoir :

---

<sup>6</sup> Statistiques DRASS Languedoc-Roussillon 2007 – [www.languedoc-roussillon;sante.gouv.fr](http://www.languedoc-roussillon;sante.gouv.fr)

<sup>7</sup> Enquête CCI de l'Hérault – Avril - 2008

- Le développement économique, agricole, maritime et touristique.
- L'aménagement de l'environnement et du cadre de vie.
- Le développement de la culture, des sports, des loisirs et d'actions visant la jeunesse.
- L'aménagement du territoire, l'éducation.
- La mise en œuvre d'actions de solidarités.

C'est sur ce dernier axe de compétence, par ailleurs très large, que repose le financement du Centre Éducatif de Baldy.

### 2.1.2 Une mission incontournable pour le département : la solidarité

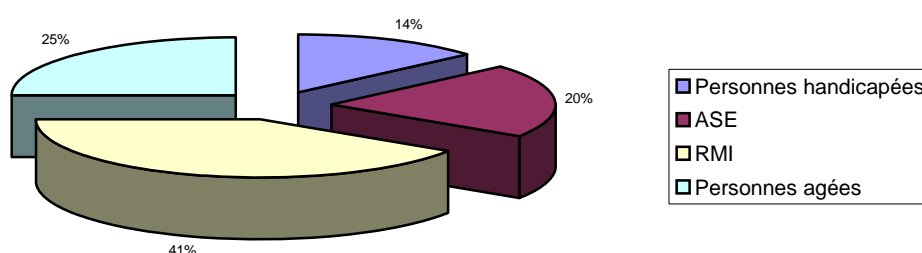
Dés 1982, l'État amorce un transfert de compétence en matière d'aide sociale vers les départements. Il place sous la responsabilité du Président du Conseil Général, l'Aide Sociale Générale, l'Aide Sociale à l'Enfance et la Protection Maternelle et Infantile.

Aujourd'hui, les dépenses de solidarité englobent toutes les mesures liées à l'aide sociale départementale qui « garantissent aux personnes qui se trouvent dans l'incapacité d'assurer leur autonomie ou leur moyen d'existence l'accès à différents dispositifs permettant de couvrir leurs besoins essentiels »<sup>8</sup>.

À l'heure actuelle celui-ci recouvre quatre postes de dépense, l'aide sociale aux personnes âgées, aux personnes handicapées, à l'enfance et celles liées au RMI.

Le département de l'Hérault consacre 53 % de ses ressources aux dépenses de solidarité soit 607 millions d'euro. Contre une moyenne nationale de 62 %. Pour l'Hérault elles se répartissent ainsi :

répartition des postes de solidarité 2008



Comme pour le reste de la France les dépenses liées au RMI restent le poste principal. Toutefois, alors qu'elles représentent une moyenne pour l'hexagone de 30 %<sup>9</sup> elles sont

<sup>8</sup> DREES n° 622, 2006, Dépenses d'aide sociale des départements, Disponible sur Internet : [www.sante.gouv.fr](http://www.sante.gouv.fr)

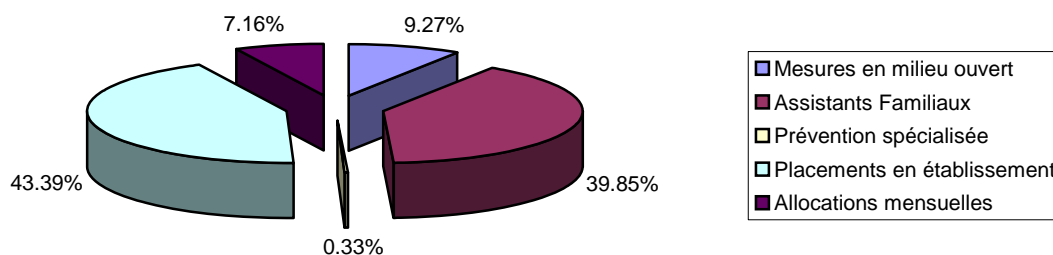
<sup>9</sup> DREES, 2007, Dépenses d'aide sociale des départements, Disponible sur Internet : [www.sante.gouv.fr](http://www.sante.gouv.fr)

de 42 % dans l'Hérault. Soulignant une fois de plus le contexte de précarité de la population.

Le coût de ce poste de dépenses se fait en partie au détriment des dépenses consacrées à l'ASE qui sont inférieures de 6.5 % de la moyenne nationale. Il paraît donc nécessaire pour affiner le comparatif entre l'Hérault et l'Hexagone de préciser leurs répartitions.

### 2.1.3 Des réponses contenues en matière d'Aide Sociale à l'Enfance

Répartition des dépenses ASE 2008



Les missions de prévention, les mesures en milieu ouvert et d'accompagnement des enfants et de leur famille représentent 17 % des dépenses de l'ASE.

Alors que les mesures de placement mobilisent 83 % du même budget.

En effet, il me faut rappeler que le prix de journée moyen sur le département d'une mesure d'AEMO est de 7 euro contre 160 pour un accueil en établissement. Par ailleurs, les mesures de placement, tout au moins, celles décidées par le juge des enfants s'imposent au département.

On peut analyser ces chiffres en mettant en avant que la détérioration du climat économique du département rend nécessaire son intervention en faveur des enfants par le biais d'une prise en charge hors de leur milieu familial.

Les dernières analyses nationales montrent que peu d'enfants sont placés pour des raisons purement matérielles. « Aucun des enfants accueillis provisoirement ou placés, dont la mission a examiné la situation, n'a été séparé de « son milieu naturel » du seul fait de la pauvreté de ses parents, même s'il est impossible de nier l'importance du facteur « précarité » dans les séparations enfants-parents subies. »<sup>10</sup> Il existe un corollaire entre niveau économique faible et éclatement familial. C'est l'impossibilité de mettre en place

---

<sup>10</sup> CATHALA B., NAVES P., 2000, *Accueils provisoires et placement d'enfants et d'adolescents : des décisions qui mettent à l'épreuve le système français de protection de l'enfance et de la famille*, Rapport, p 25



Pour sa part le Centre Educatif de Baldy se situe sur la commune d'Agde. Il a pour vocation de répondre aux besoins sur un territoire de compétence : l'Agence Départementale d'Agde.

## **2.2 Un territoire de compétence : l'Agence Départementale de la Solidarité d'Agde**

Les Agences Départementales sont un découpage territorial du département. Elles mettent en œuvre des services de proximité qui, sur le terrain, assurent l'ensemble des missions sociales et de prévention sanitaire dévolues au département.

Chaque agence porte le nom de l'agglomération principale de son secteur de compétence. Elle a pour rôle de recevoir toute personne rencontrant une difficulté à caractère familial, social ou personnel, ou désirant bénéficier d'un suivi médico-social.

Les MECS entretiennent avec leurs services des relations de partenariat étroit. En effet, pour identifier et répondre aux besoins de leur territoire d'implantation elles se doivent d'être en lien avec les techniciens de terrain qui travaillent auprès des familles.

L'Agence Départementale d'Agde œuvre sur un territoire qui s'étend de la côte à l'arrière pays appelé, depuis quelques années, le « Cœur d'Hérault ». Elle englobe les villes d'Agde, Marseillan, Florensac, Montagnac, Pézenas et de nombreux petits villages.

Agde est une petite ville Balnéaire de 21 000 habitants qui triple sa population l'été, le Cap d'Agde étant un haut lieu du tourisme de masse. La population y connaît un fort taux de chômage ( 26 %) et a tendance à vivre en cercle fermé. En 2000 une étude réalisée par la commune faisait apparaître qu'un tiers de la population, vivant sur la commune, n'était presque jamais sorti de la ville et n'était jamais allé à Montpellier (capitale régionale située à 60 kms).

A l'autre extrémité du territoire de l'Agence, le « Cœur d'Hérault » connaît une expansion démographique accrue. Alors que le phénomène d'héliotropisme a d'abord joué sur les côtes et sur la ville de Montpellier, il est devenu actif sur cette zone. « Le Cœur d'Hérault » représente actuellement 80% du taux de croissance du département. Ceci est essentiellement lié au passage de l'A75 qui favorise l'installation des populations sur ce qui peut être qualifié de quatrième couronne de Montpellier. Les gens travaillent à Montpellier ou ses environs et viennent vivre dans le Cœur d'Hérault où les loyers et les prix des terrains sont encore abordables. Cet accroissement de la population accentue les besoins de réponses dans le cadre de la protection de l'enfance

Baldy est en terme d'accueil collectif le seul établissement présent sur le territoire. Toutefois, l'image du Centre éducatif n'est pas très favorable sur sa ville d'implantation.

Lorsque on parle de l'établissement en Agde, on dit « l'école » et on ne tient pas à y envoyer ses enfants. Pour les Agathois, il existe, depuis toujours, deux institutions sur leur commune, Batipaume qui est un ITEP « où on envoie les fous » et Baldy « où on envoie les orphelins ou les délinquants ». Ceci était par ailleurs entretenu par l'établissement qui jusqu'à mon arrivée acceptait les dons de la population sous forme de vieux vêtements, jouets, meubles et organisait tous les ans un loto qui réunit le « tout » Agde. Ceci explique en partie le peu d'admission d'Agathois dans l'établissement, 8 % des enfants. L'autre raison est en lien, comme je l'évoquais plus haut, avec le fait que pour les travailleurs sociaux de l'Agence départementale l'établissement est considéré, plus comme un internat scolaire que comme une MECS.

Par contre la MECS accueille aujourd'hui 18 % d'enfants relevant du « Cœur d'Hérault » et l'Agence considère depuis longtemps que les besoins sont largement supérieurs.

### **3 Analyser les caractéristiques des « habitants » pour comprendre leurs besoins**

La maison d'enfants bénéficie :

- D'une habilitation justice renouvelée en date du 14 Février 2007. Celle-ci permet d'accueillir « des mineurs et jeunes majeurs des deux sexes de 10 à 21 ans placés par l'autorité judiciaire au titre des articles 375 et 375-8 du code civil ». La capacité totale est fixée à 48 places en internat et 4 places en semi-internat
- D'un avis favorable du CROSMS en mars 2008, pour des mineurs et jeunes majeurs de 7 à 21 ans, avec une capacité d'accueil conforme à l'habilitation.

Elle est financée par le Département sous couvert d'une tarification conjointe DEF / PJJ.

Sa finalité repose, comme tous les établissements sociaux et médico-sociaux, sur la création d'une réponse adaptée aux besoins des usagers. C'est cet aspect que nous allons explorer.

#### **3.1 Le profil des enfants accueillis à Baldy**

Si on se réfère au projet d'établissement rédigé en 2003, sont accueillis : « des enfants, des adolescents, des jeunes majeurs présentant le plus souvent des conduites réactionnelles manifestées par un échec scolaire, une instabilité, une inhibition dont les origines sont diverses ».

Cette définition des enfants relevant de la MECS rappelle celle qui prévalait en 1957 dans l'article 35 de l'arrêté interministériel Santé Publique Éducation Nationale. À cette époque « les établissements qui reçoivent des mineurs « inadaptés » peuvent solliciter des

habilitations diverses (justice, Aide sociale) ». Il s'agit de lieux d'enseignement et de rééducation.

Lorsque je prends mes fonctions à Baldy, si j'écoute ce qu'énoncent les enfants, leurs parents, et une grande partie des professionnels de l'établissement sur les raisons du placement, ils mettent pour la plupart en avant un problème en lien avec la scolarité de l'enfant.

Pourtant notre habilitation est celle d'une MECS. Si on se réfère au cadre législatif, ce type de structure doit accueillir des enfants pour lesquels a été fait le choix d'une séparation avec leur milieu familial. « Si l'enfant souffre de ses conditions de vie, si nous sentons que la situation est profondément pathogène, et que nous n'avons pas les moyens de la modifier, alors il faut penser au placement »<sup>11</sup>. En effet, le dispositif actuel de protection de l'enfance permet en premier lieu d'organiser une aide aux enfants et à leurs parents à domicile. Le placement n'intervient que si celle-ci ne s'avère pas suffisante ou impossible.

Pourtant, au regard du descriptif de la population dans le projet d'établissement et du discours des différents acteurs institutionnels, il existait pour moi un doute quant à la finalité de la structure, était-elle réellement une MECS ou bien un internat scolaire ?

### **3.2 Une prise de contact avec les enfants : la question du symptôme**

Lors de mon arrivée à Baldy, les équipes me parlent d'abord des enfants au travers de leurs symptômes. Cette posture des professionnels est à relier avec la définition de la population dans le projet d'établissement. Peu d'entre eux énoncent comme motif de l'accueil, la situation familiale des enfants, par contre ils m'indiquent leurs troubles.

En effet, les enfants présents dans l'établissement développent presque tous un symptôme voire plusieurs. Si l'on quantifie la nature de ceux-ci on obtient le tableau ci après :

Difficultés scolaires	Troubles du comportement ou agressivité	Troubles de l'alimentation	Troubles du sommeil	Enurésie	Encoprésie
60 %	42%	16 %	12 %	4 %	4%

Les difficultés scolaires concernent 60% des enfants. Toutefois, cette notion recouvre aux yeux des professionnels qui l'énoncent une dimension plurielle. Cette terminologie est à la fois employée pour décrire un échec scolaire avéré (2 ans de retard), l'impossibilité de se

concentrer en classe et donc d'engranger des acquisitions, des comportements inadaptés perturbant la vie de classe (violence, agitation...) et un absentéisme important.

Peu de temps après mon arrivée, je dois accompagner Mélodie à une audience chez le juge des enfants. Alors, que je me renseigne sur qui elle est, les éducateurs vont me la décrire comme en échec scolaire car elle redouble son CM2.

Durant le trajet, elle paraît inquiète et serre dans ses mains un document. Alors que je l'interroge sur ce papier qui a l'air si précieux, elle me dit :

« C'est mon bulletin, madame. Je l'ai eu hier, alors vous n'avez pas pu l'envoyer au juge »

« Tu as bien fait de le prendre, il est important pour le juge des enfants de savoir comment tu grandis, mais nous y allons surtout pour parler de comment cela se passe à la maison »

« J'ai douze de moyenne, vous croyez que c'est assez, maman elle, veut quinze »

« Assez pourquoi, Mélodie ? »

« Pour rentrer à la maison »

« Nous allons l'évoquer avec le juge, Mélodie, par contre je suis sûre que ce qui le préoccupe ce n'est pas uniquement l'école. Il va surtout voir avec toi, comment aujourd'hui, cela se passe quand tu vas chez ta mère »

Cette jeune fille de douze ans, dont j'ai pris le temps de lire le dossier, est arrivée à la maison d'enfant il y a maintenant quatre ans. Les raisons de son accueil sont liées à une situation familiale très dégradée. Le père et la mère de Mélodie viennent de se séparer après une vie de couple empreinte de violence conjugale. Mélodie et sa jeune sœur sont restées vivre auprès de leur mère qui n'arrive pas à assurer leur quotidien. Elles ne vont pas à l'école régulièrement car leur mère ne se lève pas le matin. C'est Mélodie, âgée à l'époque de huit ans, qui la plupart du temps prend en charge les repas. Leur mère est souvent dans des états d'agitation importants qui la conduisent à des actes de violence sur les deux enfants. Ainsi un jour à la sortie de l'école elle gifle Mélodie et la jette dans la malle de la voiture. Les relations entre les deux parents restent violentes. Les enfants sont devenus l'enjeu du conflit. Leur mère interdit tout lien avec leur père, désigné comme dangereux.

Les enfants sont alors suivis dans le cadre d'une mesure d'AEMO. Voyant que l'intervention du service ne permet pas de réguler les actes de violence envers les enfants, il adresse au magistrat des enfants une proposition de placement des deux fillettes. Le magistrat confie les deux sœurs à la maison d'enfants dans le cadre d'un placement direct avec maintien de l'AEMO.

---

<sup>11</sup> PEILLE F., 2007, *La bientraitance de l'enfant en protection sociale*, Paris : Armand Colin, p 56

La mère de Mélodie d'abord totalement opposée à l'accueil finira par l'accepter en disant « c'est pour l'école ». Mélodie est prise en charge dans l'école interne et se ralliera peu à peu au mythe maternel, elle est là « pour l'école. ».

Lors de l'audience, le magistrat à qui j'ai expliqué notre conversation durant le trajet, dira à Mélodie et à sa mère, que si la scolarité est importante pour un enfant, les motifs de l'accueil à la maison d'enfants sont liés à l'instabilité de madame et à sa difficulté à assurer le quotidien des enfants.

Ainsi, il repositionnera les raisons du placement et de sa nature du côté des parents et non plus de celui de Mélodie et de sa scolarité.

L'argument scolaire est souvent utilisé par les travailleurs sociaux en amont du placement pour faire accepter celui-ci à la famille. Pour autant, « il est important de ne pas prendre le symptôme pour le trouble d'autant plus que cet argument scolaire positionne la responsabilité du placement du côté de l'enfant qui, de fait, devient responsable de la séparation ou de la douleur du parent »<sup>12</sup>.

Un tel positionnement, qui tend à mettre en avant le symptôme et non la cause de celui-ci comme premier, empêche en effet que s'élabore un travail entre la famille et les intervenants sociaux sur ce qui est à l'origine du placement. Pourtant, seul ce travail et son aboutissement peuvent permettre d'envisager le retour de l'enfant au domicile familial. Il ne s'agit pas de culpabiliser ou d'incriminer les parents mais de « parler vrai » de les mettre en position d'acteur, de les responsabiliser.

Voyons maintenant ce qu'il en est de l'agressivité et des troubles du comportement qui touchent 42 % des enfants.

Il s'agit aussi de notions polymorphes, liées à la perception des adultes sur ce que serait un comportement adapté pour un enfant à un âge donné.

Ces symptômes sont autant d'expressions des difficultés à intégrer pour les enfants la loi, les limites, à exprimer des besoins et des ressentis, à être avec les autres.

Il est à noter qu'ils sont aujourd'hui l'apanage d'enfants de plus en plus jeunes. On constate des troubles de la socialisation, du savoir vivre en société en acceptant l'autre, une incapacité à savoir faire confiance en l'adulte perçu comme imprévisible.

Un mois après mon arrivée, je reçois Damien dans mon bureau.

Depuis quelques jours les équipes n'arrivent plus à le canaliser. Il s'enfuit du groupe, de l'école, échappe à la vigilance des adultes, jette tout ce qui lui passe par les mains, insulte, monte des « guerres contre les éducateurs » avec les autres enfants, n'arrive plus à s'endormir, à manger... Il se perd dans son agitation et entraîne les autres enfants du groupe qui ne savent plus, non plus où ils en sont, « si c'est un jeu ou si c'est grave ».

Quand je lui demande s'il peut m'expliquer ce qui se passe.

Damien me dit « je veux plus être là »

Je reprends avec lui « Ce n'est pas toi qui a décidé d'être là, c'est le juge des enfants qui pense que pour l'instant tu ne peux pas être chez l'un de tes parents »

« Oui, je sais mes parents je les ai fait craquer, ma mère elle a fini à l'hôpital »

« Tu crois vraiment, Damien, qu'un enfant de huit ans ça fait craquer ses parents »

Il réfléchit et me répond : « Les miens ils sont fragiles »

« Et nous, Damien, tu nous trouves comment »

Damien sourit et me dit « drôlement solides »

Je lui signifie alors que ce soir il ira dormir avec le groupe des plus grands car il a besoin de calme et les autres enfants aussi. Il lui faudra quinze jours pour arriver à s'apaiser et pour accepter de rentrer à nouveau dans les règles de vie de la maison d'enfant.

Damien a huit ans. Il est accueilli à Baldy depuis maintenant six mois. Il a été élevé par une maman présentant des troubles de la personnalité importants qui cède à toutes ses demandes mais ne voit pas ses besoins. Damien est signalé par l'école comme un enfant « ingérable ». Ce signalement qui met en évidence les « graves difficultés »<sup>13</sup> de la maman, Damien est alors placé une première fois et confié à l'ASE durant 3 ans. Le père de Damien longtemps opposé à cette solution, obtient le retour de son fils à son domicile, mesure accompagnée d'une AEMO. Celui-ci est vite débordé et peu à peu un climat de violence s'installe entre eux. Monsieur qui reconnaît « ne plus savoir comment faire »<sup>14</sup> accepte un accueil de Damien à la maison d'enfant.

Damien va dans un premier temps, non sans difficultés, accepter les règles, les rituels mis en place pour le canaliser. Alors que son père lui présente une nouvelle compagne, il recommence à s'agiter.

Pour ces deux enfants c'est bien une difficulté de leurs parents à mettre en œuvre les attributs de l'autorité parentale qui fonde l'accueil au sein de l'établissement.

« Il est rare en effet qu'on ne perçoive pas derrière un symptôme, un certain désordre familial ». <sup>15</sup> Il faut voir dans le symptôme un langage de l'enfant, une manière de dire une souffrance. Il est donc risqué d'en faire le motif du placement, l'enfant étant alors positionné en coupable, le but de l'accueil devenant la « réparation » ou la punition de l'enfant.

---

<sup>12</sup> CHAPPONAIS M., 2008, *Placer l'enfant en institution*, 2<sup>e</sup> édition, Paris : Dunod, p 148

<sup>13</sup> Ordonnance de placement provisoire en date du 22 mai 2004

<sup>14</sup> Procès verbal d'audition chez le juge des enfant en date du 1 juin 2007

<sup>15</sup> MANNONI M., DOLTO F., 1975, *Le premier rendez vous avec le psychanalyste*, Paris : Gonthier, p 121

J'ai donc fait l'hypothèse qu'un des atouts de Baldy, à savoir son école intégrée, avait au fil du temps produit une distorsion entre les motifs premier de l'accueil des enfants et la réponse proposée. Les enfants arrivés à Baldy au regard d'une difficulté éducatives de leurs parents, étaient pris en charge « pour l'école » ou parce qu'ils étaient agités. Dans cette thèse, chacune des parties (professionnels et parents) avait trouvé un terrain d'entente, une socialisation du problème qui évitait conflits et rivalités. En effet personne ne peut mettre en cause le fait que la scolarité soit importante pour un enfant et qu'il en est de même d'un comportement adapté.

Mais cette connivence pose pour les enfants, les parents et les professionnels des questions insolubles :

- Comment peut-on partir de Baldy si on n'a pas réglé son problème avec l'école, si on n'est pas sage ?
- Comment peut-on travailler ensemble sur leurs difficultés familiales si l'on ne se situe que sur le symptôme présenté par l'enfant ?

Pour éclaircir, avec les équipes, le profil des enfants accueillis à Baldy. J'ai demandé fin 2007, à chaque référent éducatif, de se « plonger » dans le dossier de chaque enfant pour effectuer en un recueil statistique de données en lien avec les motifs du placement.

### **3.3 Des usagers de la structure relevant de la protection de l'enfance**

Pour mener à bien cette étude statistique, il était important pour moi d'utiliser comme base de recherche des indicateurs nationaux et extérieurs à l'institution.

Cependant, il reste aujourd'hui difficile en France d'avoir une réelle lisibilité sur les bénéficiaires de la protection de l'enfance donc d'effectuer des comparaisons.

D'abord parce qu'une culture de l'évaluation des dispositifs n'est pas encore installée. Enfin parce que, comme le souligne le rapport NAVES-CATHALA, « il n'existe pas de cadre cohérent national bien accepté par les trois principales institutions responsables de la protection de l'enfance », à savoir la PJJ, l'ASE et les tribunaux pour enfants. C'est ce manque que devrait venir combler l'observatoire national de l'enfance en danger, mis en place par la loi du 5 mars 2007 « réformant la protection de l'enfance ».

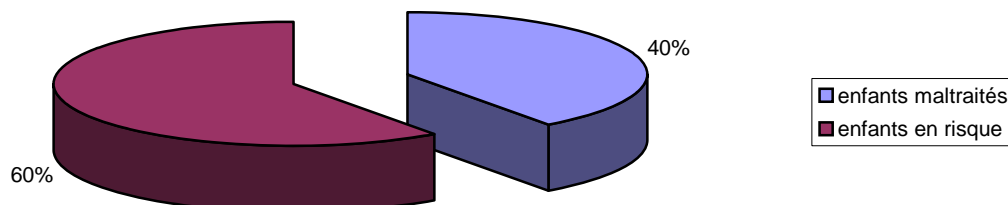
Toutefois, pour permettre un comparatif au niveau national et départemental, j'ai utilisé les critères de typologie d'enfants en danger retenus par l'ODAS et permettant d'établir leur rapport annuel.

L'ODAS, distingue deux catégories d'enfants relevant de la protection de l'enfance :

- Les enfants maltraités, c'est à dire les enfants victimes de violences physiques, d'abus sexuels, de violences psychologiques, de négligences lourdes.

- Les enfants en risque, c'est à dire les enfants qui connaissent des conditions d'existence risquant de compromettre leur santé, sécurité, moralité, éducation ou entretien sans pour autant être maltraités.

Si on s'attache au motif de l'accueil dans la maison d'enfants tels que décrits dans le dossier d'admission, on obtient les chiffres suivants :

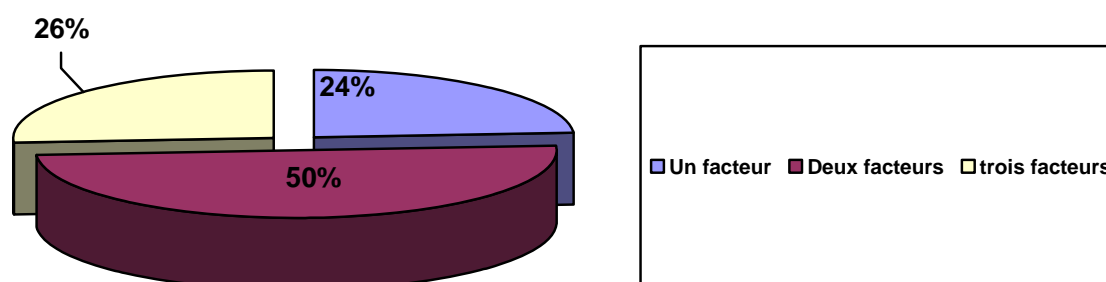


#### Enfants maltraités et Raison de la maltraitance au 30/12/2007 :

Violences physiques	50 %
Négligences lourdes	25 %
Violences psychologiques	20 %
Violences sexuelles	5 %

#### Enfants en risque et descriptif des risques encourus par les enfants au 30/12/2007 :

##### Nombre de facteurs concourant au risque



#### Facteurs de risque repérés :

Education	63 %
Santé psychologique	36 %
Entretien	30 %
Sécurité	27 %
Moralité	20 %
Santé psychique	0 %

#### Facteurs à l'origine du danger :

Carences éducatives des parents	62 %
Conflits de couple et séparation	42 %
Chômage, difficultés financières	32 %
Problèmes psychopathologiques des parents	26 %
Cadre de vie, habitat	14 %
Maladie, décès d'un parent, chocs affectifs	10 %
Dépendance à l'alcool ou à la drogue	6 %
Errance, marginalité	4 %

Ces chiffres soulignent qu'il existe au sein de la MECS :

- Une proportion importante d'enfants ayant subi de la maltraitance
- Pour les enfants en risque dans 76 % des cas la difficulté parentale est composée de facteurs pluriels.

Les usagers du centre éducatif de Baldy ont un profil d'enfants accueillis en MECS.

Ils relèvent du cadre de la protection de l'enfance et d'un besoin de prise en charge de leur quotidien en dehors de la famille. Madame Huet, Juge des Enfants, dit du placement qu'il « ne porte pas atteinte à l'autorité parentale mais qu'il est un retrait du milieu naturel en lien avec une défaillance de l'exercice de l'autorité parentale. » Ce qui est le cas des enfants de l'établissement.

Si le décalage que je constate ne vient pas du besoin des usagers, il laisse présupposer qu'il trouve son origine dans la réponse mise en œuvre par l'établissement.

J'ai donc exploré cette question.

## **4 Expertiser la structure de l'édifice pour questionner sa pertinence**

### **4.1 Une évolution des réponses lente durant les quinze dernières années**

Le tableau ci-dessous permet d'analyser la population de Baldy durant les quinze dernières années et de la comparer à des chiffres nationaux et départementaux :

Année	Filles %	Garçons %	Scolarité externe %	Scolarité Interne %	Accueil ASE %	Durée moyenne accueil en jours
1977 France <sup>16</sup>					80	1095
1991 Baldy	25	75	17	83	21	738
2000 Baldy	32	68	51	49	26	1095
2006 Baldy	30	70	55	45	48	1201
2006 Hérault	48	52	89	11	90	730

Nous constatons que c'est un établissement qui a connu une évolution lente qui pose question quand à sa perméabilité au regard des évolutions en matière de politique de protection de l'enfance.

En effet :

- La mixité, j'emploie ce terme pour énoncer la notion de groupe composé par des personnes des deux sexes, a été introduite à l'école dès le début des années 1960.

Son objectif est de gommer une différence d'éducation entre les filles et les garçons. De mettre en place pour les enfants un environnement le plus représentatif possible du monde extérieur. De construire une reconnaissance de l'autre sexe et de contribuer à l'apprentissage d'un respect des différences. Elle n'a été mise en place dans l'établissement qu'à la fin des années 1980 et a peu progressé depuis. On trouve encore dans l'établissement des signes concrets d'une recherche de séparation entre les filles et les garçons, il existe pour chaque groupe un salon pour les filles et un pour les garçons. Le nombre de chambres prévues dans l'établissement à destination des filles est moindre. Ainsi, alors que je retravaille avec les équipes les règles de vie du groupe des plus jeunes, les éducateurs sont amenés à me demander : « s'ils étaient encore obligés d'organiser le lavage des mains, avant le repas, des petits garçons et des petites filles de manière séparée ou si j'autorisais une mixité durant ce temps. »

- Au moment où la scolarité en milieu ordinaire est érigée en règle par la loi du 11 février 2005, Baldy systématise encore pour les enfants d'âge primaire une scolarité interne.

---

<sup>16</sup> BIACO JL., LAMY P., 1979, *L'aide à l'enfance demain* – Rapport du ministère de la santé et de la sécurité sociale, p 99 et 105

Dans l'étude que j'ai menée sur les enfants accueillis, j'ai pu repérer que pour 24% d'entre eux, les équipes de professionnels énonçaient que rien ne légitimait ce dispositif. En effet, l'étayage nécessaire au regard de leurs difficultés ne nécessite pas que leur scolarité se déroule dans un milieu protégé (petit effectif, heures de cours allégées, personnel enseignant appuyé par du personnel éducatif). Par contre, maintenir un enfant en continu au sein de l'établissement a des effets pervers. Vivre en permanence dans un espace protégé ainsi que la mise en place du « cadre d'une école parfois tolérante ou bien intentionnée » aboutit au moment de l'entrée en sixième à ce que « l'enfant ne comprenne pas l'écart qu'on lui impose tout à coup par rapport à la « normalité » qu'il a fréquentée jusqu'alors »<sup>17</sup>.

- Le faible nombre d'enfants confiés par l'ASE interroge sur le lien mis en place entre l'établissement et ce service.

En effet, la maison d'enfants est plus largement sollicitée par les magistrats pour enfants que par l'ASE. Ceci est à mettre en lien avec une habitude de travail avec certains travailleurs sociaux exerçant des mesures de milieu ouvert qui ont « leurs entrées » sur l'établissement, mais aussi, avec la difficulté à mettre en place une réponse de prise en charge continue. L'organisation de la structure prévoit en effet que les enfants rentrent majoritairement chez eux tous les week ends. Aussi, les travailleurs sociaux n'interpellent Baldy que pour des enfants « rentrant » dans cette organisation ou pouvant « se plier » à celle ci, ce qui exclut de fait les enfants pour lesquels les parents sont, soit absents, soit momentanément privés de droit d'hébergement.

Alors que le Département est le principal financeur de la MECS, il n'a que très peu de regard technique sur ce qui s'y passe puisque ses agents n'assurent qu'une petite partie des suivis d'enfants confiés. Cet isolement produit une institution qui s'est « imperméabilisée » aux évolutions préconisées par le département et exprimées lors des différents schémas départementaux, freinant la capacité à proposer une adaptation des réponses aux besoins des usagers.

- La durée moyenne d'accueil est très longue :

Elle va à contrario des évolutions amorcées après la publication du rapport Bianco-Lamy en 1980 sur le reste de la France et du département. Ce document préconise à propos des missions de l'ASE et des établissements et services mettant en œuvre celles-ci : « Il faut définitivement passer du refuge pour enfants sans familles à un service pour les familles en difficulté, d'une institution parfois monolithique et repliée sur elle-même à une

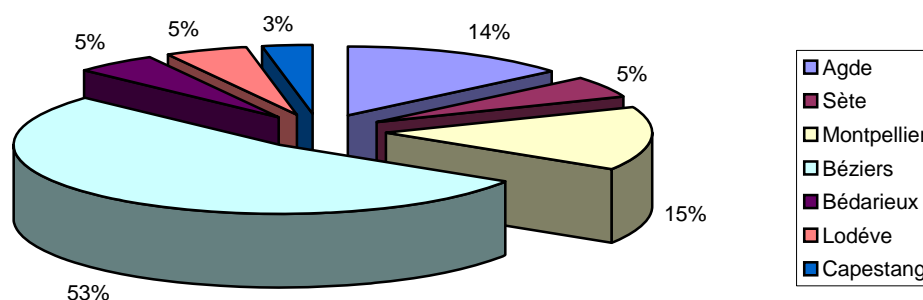
---

<sup>17</sup> DANANCIER J., 2005, *Évaluer et prévenir la violence dans les établissements sociaux*, 2<sup>e</sup> édition, Paris : Dunod, p 25

gamme d'interventions extrêmement subtiles et diversifiées ». Or, le temps de prise en charge au sein de l'établissement est aujourd'hui plus élevé que ce qu'il était il y a quinze ans et se rallonge d'année en année, alors que le profil des enfants accueillis n'explique pas ce phénomène. Il faut examiner la capacité de l'établissement à travailler sur le motif réel de l'accueil, avec les parents, mais aussi sa manière de scander les temps de prise en charge en intégrant dès l'admission l'idée de la sortie possible des enfants.

Elle peut aussi être mise en lien avec un recrutement géographique qui se fait de manière très large. Il concerne l'intégralité du département avec une proportion de 81 % d'enfants pour lesquels le domicile parental est éloigné de 25 à 65 km. Ceci rend encore plus complexe le lien avec les familles et les travailleurs sociaux référents, donc influe sur la qualité du travail fourni sur le devenir de l'enfant.

**Origine géographique des enfants au 30/12/2007**



Globalement on peut constater que l'établissement a développé un certain retard au regard des notions induites par les évolutions législatives françaises et plus particulièrement en matière de protection de l'enfance.

La réponse apportée s'approche plus de celle mise en œuvre avant les années 1980 qui alliaient éloignement géographique des enfants de leur milieu naturel, durée d'accueil longue, prise en charge totale derrière de hauts murs et principe de substitution par l'institution à des parents jugés défaillants. C'est cette conception désuète de l'accueil des enfants qui s'exprime par ailleurs au travers des locaux.

## **4.2 Des locaux inadaptés aux besoins des enfants**

La maison d'enfants bénéficie d'un cadre environnemental favorable puisque elle est implantée sur un terrain de 30 hectares.

Elle est composée d'une « maison mère » Baldy et d'une villa annexe « les Ibéris » accueillant les adolescents. La villa annexe située dans un quartier résidentiel de la ville est bien aménagée pour accueillir sur un mode familial huit jeunes adolescents. Elle passe inaperçue dans l'environnement et favorise totalement l'intégration des jeunes qui y résident.

La « maison mère » est située à la périphérie de la ville et depuis peu rattachée à celle-ci par de nouveaux quartiers résidentiels.

Il existe deux corps de bâtiments :

Le premier a été construit au XIX<sup>ème</sup> siècle et « remodelé » à plusieurs reprises. Il abrite deux groupes d'enfants, la salle de réunion, l'économat, les cuisines, un très grand réfectoire (actuellement inutilisé), la salle du personnel, l'infirmerie ainsi que les bureaux des psychologues et de l'orthophoniste.

Si ce bâtiment est aux normes de sécurité, incendie et HACCP, il n'en demeure pas moins vétuste et structuré comme un véritable labyrinthe.

A mon arrivée, le couchage du groupe 1 s'effectue encore en dortoirs, un pour les filles (4 lits) et un pour les garçons (9 lits). Il faut traverser la salle de bain des garçons pour accéder à la pièce à vivre (salle à manger, salle de jeu). Les notions d'intimité et d'individualisation de la prise en charge ne peuvent donc pas être développées. En effet, il est impossible d'envoyer un enfant se calmer dans sa chambre, impossible d'autoriser l'un à se coucher ou se lever plus tard que l'autre, il faut interdire le passage par la salle de bain à certains moments de la journée ...

Le groupe 2 bénéficie d'un nombre important de chambres mais aussi de couloirs et corridors avec une pièce à vivre située à l'extrémité du bâtiment, ce qui ne facilite pas la surveillance et la cohésion du groupe.

Une rénovation de ces deux secteurs s'avère difficile au regard de l'architecture du bâtiment et des nombreuses modifications qui lui ont déjà été apportées.

Le deuxième bâtiment date des années 1970 et comprend les locaux administratifs, l'école, deux groupes de vie.

Cet espace permet un accueil chaleureux des enfants. Seule une des zones reste à rénover. Les salles de bains sont vétustes : rangées de dizaine de lavabos hors état de fonctionnement, douches sans porte le tout dans un grand espace peu chauffé et aéré. Elle ne comporte que quatre chambres de trois lits alors que l'espace collectif est immense et pourrait être redécoupé pour aménager quatre chambres supplémentaires.

L'ensemble des bâtiments reste empreint d'une vision collectiviste de la prise en charge reléguant l'individuelle au second plan. Le mobilier des chambres est réduit à sa plus simple expression : un lit et une armoire qui ferme avec un cadenas, pour les plus petits un placard collectif qui abrite tout le linge des enfants. Aucun bureau dans les lieux de vie

puisque les devoirs sont faits à l'école. De grand espaces prévus pour des activités de groupe parfois complètement désertés. Alors qu'un coin-cuisine équipé a été prévu pour chaque groupe, les repas sont entièrement fournis par la cuisine y compris le petit déjeuner et le goûter. Dans certains groupes le seul fait d'allumer la cuisinière pour réchauffer un plat déclenche immédiatement l'alarme incendie.

Les locaux et leur aménagement sont plus le reflet d'une manière de concevoir la prise en charge que d'un réel manque de place voire de moyens financiers. En effet, il n'existe pas de plan pluriannuel d'investissement pour la structure et aucun emprunt inscrit au bilan financier. Il ne s'agit pas d'une impossibilité d'apporter du changement dans le cadre de vie des enfants mais d'un mode de management qui s'interdit de penser celui-ci.

Afin d'avancer dans mon diagnostic de la structure je vais donc m'attarder sur le style de direction qui a précédé mon arrivée.

### **4.3 Un style de direction empreint d'une « conception pastorale »**

Le précédent directeur était comme tous ses prédécesseurs, un prêtre appartenant à la congrégation fondatrice de l'établissement. Il avait pour directeur de conscience l'ancien directeur de l'établissement qui vivait sur place.

Ainsi, «le testament de foi et l'humanisme hante toujours les murs... chacun redoutant plus que tout l'oubli du message des fondateurs, ne peut - ni ne veut - se renouveler».<sup>18</sup>

Il avait été choisi pour sauvegarder les valeurs ayant fondé l'établissement et reposant sur les règles de Saint Benoît, une volonté de délivrer aux enfants un enseignement et sur une logique substitutive où l'enfant a besoin auprès de lui « d'un père et d'une mère » remplaçant ceux qu'il n'a plus.

Sa fonction de direction reposait sur ce rôle de père. Il était d'ailleurs appelé ainsi par l'ensemble des enfants et du personnel au regard de sa charge de prêtre.

Son action se voulait bienveillante, ainsi il revendiquait une « affection qui vous porte à désirer le bonheur de son prochain » à l'égard des enfants et de leurs familles. Dans «cette approche quasi congréganiste, le pouvoir est en quelques sorte discrétionnaire».<sup>19</sup>

Il ne se partage pas, ne se discute pas, il existe «une idéologie du devoir et de l'allégeance».<sup>20</sup> Il faisait partie de la génération des directeurs hébergés sur place (dans son cas au milieu d'un groupe d'enfants) présent 24 h/ 24 et tous les jours de la semaine.

---

<sup>18</sup> MIRAMON JM., COUET D., PATURET JB., 1992, *Le métier de directeur techniques et fictions*, Rennes : école nationale de la santé publique, p 20

<sup>19</sup> LOUBAT JR., 2006, *Penser le management en action sociale et médico-sociale*, Paris : Dunod, p 85

<sup>20</sup> idem p 85

Il était aussi en contact direct et constant, avec les enfants, les familles, les juges des enfants et les travailleurs sociaux. Ainsi, tout le travail autour du motif de l'accueil de l'enfant restait son domaine de compétence. Il ne déléguait le lien avec la famille et les travailleurs sociaux partenaires qu'à la chef de service.

Dans l'idéal fondateur de la structure, la chef de service était en position de mère. Dans les faits, elle était la seule à occuper des fonctions d'éducatrice spécialisée dans l'établissement, elle a d'ailleurs été la première à obtenir ce diplôme à Baldy. Les familles et les partenaires n'avaient pour joindre l'établissement comme numéro de téléphone que le sien. Lorsqu'elle partait de l'établissement elle transférait les appels sur son portable. Si un parent ou un partenaire voulait parler à un enfant il fallait passer par elle, qui faisait venir l'enfant dans son bureau. Si un enfant voulait appeler sa famille, savoir s'il partait ou restait le week-end ou pendant les vacances c'est elle qu'il interpellait directement. C'est aussi elle qui réglait les conflits entre enfants. Elle qui « montait » sur les groupes lorsqu'il y avait de l'agitation, lorsqu'un éducateur arrivait en retard ou ne venait pas travailler.

Sa bienveillance l'amenait à vivre son poste comme un sacerdoce, elle était là de 7h00 à 22h00 souvent samedi et dimanche compris. D'ailleurs comment pourrait-elle faire autrement puisqu'elle a 52 enfants à charge.

Pour le directeur cette fonction de « père » occupait presque l'intégralité de son temps. Il confiait :

- À la comptable l'élaboration et l'argumentation du budget prévisionnel et du compte administratif. Ainsi, un membre de l'équipe me dira à mon arrivée « on n'a pas de moyens, la comptable s'est mal débrouillée avec les budgets ».
- À la secrétaire la gestion de la globalité de l'administratif en lien avec la gestion du personnel jusqu'aux conflits lorsque un problème surgissait.
- À chaque groupe le soin d'organiser ses horaires de travail.

Il découle de cette posture de direction un mode organisationnel et de fonctionnement qui irradie sur toute la structure.

#### **4.4 Une organisation morcelée reflet d'un style de direction**

L'organisation est un « ensemble structuré (de services, de personnes) formant une association ou une institution ayant des buts déterminés »<sup>21</sup>. Il y existe un aspect formel de l'organisation, les individus sont agencés en groupes structurés les liens les unissant étant hiérarchiques et fonctionnels.

#### 4.4.1 Ma lecture de l'organisation

L'organisation est composée de pôles distincts qualifiés de services, au nombre de cinq (j'exclue le service éducatif de jour qui dans les faits fonctionne en satellite de l'institution). Il existe peu de liens formalisés entre chaque service, le directeur et la chef de service font office de coordinateurs au quotidien.

Les instances de régulation inter et intra services sont disparates :

- Une journée de « prérentrée » en début d'année scolaire qui convie l'ensemble du personnel et les administrateurs où est affinée la composition des groupes d'enfants
- Une réunion « institutionnelle » tous les trimestres réunissant les équipes éducatives pour préparer la fête de Noël et les camps d'été.
- Des réunions de synthèses, réunissant service éducatif, psychologue et enseignant, toutes les semaines pour l'ensemble de l'établissement ce qui par groupe aboutit à une réunion par mois.
- Une réunion pédagogique par semaine entre le directeur et le personnel de l'école
- Une réunion par semaine de groupe éducatif au cours de laquelle les personnels se voient entre eux pour parler du projet de groupe sans qu'aucun contrôle de cadre n'existe ni sur le contenu, ni sur la production.

De plus chaque service subdivise la réponse apportée aux enfants

##### 1) L'école :

C'est le point central de l'établissement et ce pour plusieurs raisons :

- Il s'agit d'un établissement de l'enseignement catholique sous tutelle congréganiste. Le précédent directeur en tant que prêtre appartenant à la congrégation en était le responsable aux yeux de l'enseignement catholique. Le directeur de l'école pour l'éducation nationale est l'un des instituteurs, fonction longtemps occupée par le mari de la chef de service (à la retraite depuis un an). Il y avait donc un lien fort entre l'école et les cadres de la structure garant de l'esprit qui a prévalu lors de la fondation de l'établissement.
- L'ensemble des enfants y est pris en charge. Tous ceux d'âge primaire y sont scolarisés. Les collégiens et lycéens s'y rendent dès la sortie de leurs cours dans le cadre de remédiation ou d'aide aux devoirs. Ils doivent aussi y être accueillis s'ils n'ont pas cours ou sont malades et lorsqu'un professeur est absent.

---

<sup>21</sup> Centre national des ressources textuelles – [www.cnrtl.fr](http://www.cnrtl.fr) -

- Elle bénéficie au delà du personnel enseignant de 110 heures de temps de travail par semaine de personnel éducatif. Aussi est-elle ouverte de 9h à 12h et de 14h à 19h (16 h le mercredi) alors que sur ces plages horaires les personnels éducatifs sont la plupart du temps absents. Ce sont donc les personnels de l'école qui organisent les stages professionnels pour les aînés, mettent en places le lien avec les collèges et lycées, prévoient l'orientation scolaire des enfants. Ils n'ont pas de lien avec les familles : c'est au directeur de l'établissement qu'est laissée cette charge.
- L'organisation générale de l'établissement est alignée sur le rythme scolaire. Ainsi, on systématise le fait que les enfants rentrent chez eux lors des vacances ou d'un jour férié. Les ordonnances de placement sont effectives pour une année scolaire. La procédure d'admission consiste pour l'enfant à passer une journée complète dans l'établissement dont 7 heures à l'école, une rencontre avec la psychologue et un seul temps de repas de midi sur le groupe. L'intégration des « nouveaux » se fait au travers de camps au mois de juillet organisés par les équipes éducatives qui servent à fédérer le groupe et à préparer la rentrée. Ceci a pour conséquence la fermeture de l'établissement durant le mois d'août pour permettre aux personnels leur prise de congés. Tous les enfants rentrent alors chez eux ou sont inscrits en colonie de vacances.

## **2) Les services généraux**

Ils regroupent à la fois :

- Des personnels en lien constant avec les enfants, maîtresses de maison et surveillants de nuit. Leurs fonctions sont réduites à des tâches matérielles faire le ménage pour les premières, veiller au sommeil des enfants pour les seconds. La lecture du cahier de liaison leur est interdite on n'attend pas d'eux une action éducative. Ils ne participent pas aux réunions d'équipe.
- Des personnels travaillant au bien-être des enfants sans être en contact journalier avec eux, personnels de cuisine et d'entretien des bâtiments.

## **3) Le service soins :**

Il est composé de deux psychologues, d'une orthophoniste et une aide-soignante (appelée infirmière).

L'orthophoniste travaille en lien avec l'école et intervient à la demande des instituteurs.

Les psychologues rencontrent les enfants pour faire des bilans et dans le cadre d'un appui thérapeutique. L'une d'entre-elles intervient plus particulièrement au cours du temps scolaire et en appui des enseignants.

L'aide soignante met en place tous les accompagnements médicaux et est en lien avec les familles à ce propos.

Le lien du service soins avec le personnel éducatif est distendu . Les situations ne sont évoquées en commun que lors des réunions de synthèse qui ont lieu tous les quinze jours.

#### **4) Le service administratif :**

Il est la plaque tournante de l'établissement. Les dossiers des enfants sont rangés au secrétariat et alimentés par le personnel administratif. On y traite aussi en ligne directe des questions liées aux salaires, aux arrêts maladies, aux disponibilités budgétaires, au climat social de l'établissement.

#### **5) Le service éducatif :**

Si le directeur a une fonction hiérarchique sur l'ensemble, la chef de service en a une sur ce service. Il est lui-même subdivisé en groupes au fonctionnement autonome. Chaque groupe est en fait réduit à sa plus simple expression puisque composé uniquement d'éducateurs spécialisés et de moniteurs éducateurs

Les personnels du service éducatif font fonction de gardien ou d'animateur. Ils veillent au quotidien des enfants. Ils travaillent sur leur comportement, leur éducation au jour le jour sans vision globale et à long terme. Leur horaire de travail repose sur des temps familiaux, deux heures le matin pour faire lever les enfants, deux heures à midi pour le repas (tous les enfants rentrent obligatoirement sur l'établissement) et de 17 à 22 heures pour quelques activités : toilette, repas, coucher. Un temps important est investi en trajet. Il faut amener les enfants le matin au collège, aller les chercher pour le repas de midi puis les ramener et les récupérer dès la sortie des cours. Ils faut accompagner tous les enfants, le samedi en fin de matinée, par un système de navettes vers des points de ralliement dispersés dans le département. Ils y sont attendus par leurs parents qui les y ramèneront le dimanche soir.

La demande des cadres vis à vis de ces équipes repose sur une notion unique : «tenir le groupe». Tout incident ou agitation est interprété par l'ensemble des personnels comme un défaut de professionnalisme.

Il existe un « plafond de verre » entre les personnels mettant en œuvre les actions éducatives, les familles, les partenaires exerçant les mesures d'accompagnement, les établissements scolaires.

En résumé, l'école est la pierre d'angulaire de l'établissement. Toute l'organisation de celui-ci est centrée sur son fonctionnement. Le projet explicite de Baldy est celui d'une MECS s'inscrivant dans le dispositif de protection de l'enfance mais le projet implicite porté par les cadres de l'institution consiste à privilégier une fonction d'instruction des enfants.

Le directeur a construit une organisation en rapport avec cet objectif. Mais, il s'est aussi progressivement désengagé des projets sociétaux, se repliant sur sa fonction au sein de l'établissement, cela a abouti à ce que chaque fonction, chaque service apparaisse comme isolé et organisant ses propres règles. «Il n'est pas très heureux de produire dans les organisations modernes des castes de spécialistes enfermés dans leur univers»<sup>22</sup> cela produit inévitablement de la violence. En effet, les relations entre les différents services sont empreintes de méfiance, voire de rivalité

Ce sont les enfants qui font lien entre les différents protagonistes, ils sont aussi inévitablement tour à tour spectateurs, acteurs et victimes des rivalités entre les adultes qui les prennent en charge.

Mais que perçoivent-ils de cette organisation, quel est leur avis sur la question ?

#### **4.4.2 L'avis des enfants sur l'organisation**

Les enfants ont cette faculté étonnante qui veut qu'ils s'adaptent aux organisations qui leur sont proposées car pour eux le Monde « est » forcément celui dans lequel ils vivent. C'est d'autant plus vrai pour ceux accueillis en maison d'enfants, pour deux raisons :

- D'une part, leur parcours de vie leur a déjà demandé d'acquiescer une certaine adaptabilité
- D'autre part, ils sont des «usagers» captifs, ils n'ont pas choisi d'être là «on» a choisi pour eux. Cette adaptation ne veut pas dire qu'ils acceptent tout et ne montrent pas de signes d'insatisfaction, voire de rébellion mais qu'ils repèrent comment fonctionnent les choses et intègrent ce fonctionnement.

Ainsi dans cette organisation, les bureaux du directeur et de la chef de service voient en permanence défiler des enfants qui ont une question, un besoin, une peur, une envie. Ils savent où se trouvent les porteurs de réponses.

Le reste des acteurs est relégué à gérer leur quotidien, au jour le jour. Si on les écoute, cela varie selon les moments de la journée parfois ils disent qu'ils sont là pour leur «casser les couilles» parfois pour «les aider à grandir»

Mais il n'existe pas d'instance où les enfants sont interpellés de manière régulière pour donner leur avis sur le fonctionnement de la structure, ce qui est aussi le cas de leurs parents. Les exigences de la loi du 2 janvier 2002 de la mise en place d'un conseil de la vie sociale ont été évoquées dans la structure mais n'ont jamais réellement pris forme.

---

<sup>22</sup> DANANCIER J., 2005, *Évaluer et prévenir la violence dans les établissements sociaux*, 2<sup>e</sup> édition, Paris : Dunod, p 88

Il me faudra dans un premier temps me contenter d'une évaluation partielle mais spontanée de la structure par les enfants. Elle aura lieu avec le groupe des plus jeunes lors d'une soirée DVD durant laquelle les enfants regardent «Les choristes» :

Julien : «On dirait Baldy,»

Alexandre : «Oui, c'est tout pareil»

Mélo die : «Ah non, on n'a pas à laver le sol avec une brosse de fer quand on est puni»

Laura : «Oui et il n'y a pas de prison non plus»

Romaric : « Oui, c'est vrai mais à part ça, c'est trop Baldy»<sup>23</sup>

L'audit demandé par le Conseil Général n'a pas questionné les enfants sur ce qu'il pensaient de l'organisation, il s'en est tenu aux personnels qui ont exprimé que : «les enfants étaient évalués par tout le personnel, toutes catégories confondues, comme heureux et bien soignés, que les conditions de travail globales étaient satisfaisantes, qu'il existait une confiance du personnel vis à vis de ses propres compétences et du travail effectué auprès des enfants».

J'avais donc un avis sur la structure, confirmé en partie par une opinion exprimée par les enfants, il me fallait pour conclure son exploration connaître la perception au moment de mon arrivée des professionnels sur l'organisation et le rôle qu'ils y jouent.

#### **4.4.3 L'organisation vue par les professionnels : entre résignation et attente de changement**

Au sein d'une organisation les individus vivent aussi de l'informel, ils adhèrent ou pas à un projet, se sentent reconnus, utiles ou dévalorisés, angoissés. Chacun y amène ses espoirs, ses envies, ses angoisses et ses peurs. Ainsi, une étude approfondie d'une organisation demande qu'au delà de l'organigramme formel soit évoqué comment elle est ressentie par les acteurs qui la font vivre, quelles transactions et quelle éthique l'induisent.

Pour prendre connaissance de cette dimension, j'ai pris le temps de mettre en place avec chaque membre du personnel des entretiens de professionnalisation.

Ceux-ci se sont déroulés de manière individuelle et ont fait l'objet d'un écrit remis à chaque professionnel.

Mon objectif était pluriel. D'abord, accorder un temps à chacun, quelle que soit sa fonction pour pouvoir le connaître et le reconnaître. Ensuite, repérer les compétences mobilisables

---

<sup>23</sup> Cahier de liaison Groupe 1 – décembre 2007 -

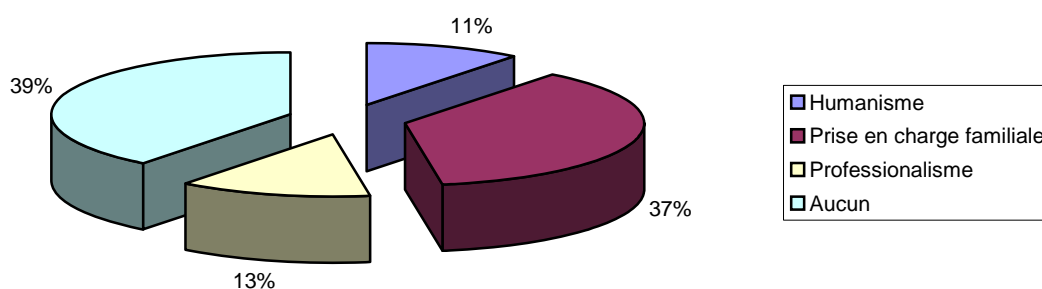
et entendre les besoins en matière de formation. Enfin, recueillir leur avis sur l'établissement et les projets à développer.

Le questionnaire portait sur deux aspects:

- Comment percevez-vous vos forces et vos faiblesses au niveau professionnel et quel projet pourrait-être envisagé dans le cadre de votre parcours ?
- Quels sont les points de forces et faiblesses de l'établissement et quel projet pourrions-nous élaborer ?

Je n'évoquerai ici que ce second aspect pour permettre d'éclairer la perception de l'établissement par les professionnels. En effet, « c'est le sentiment de participer collectivement à quelque chose d'utile et de positif qui va gratifier les acteurs »<sup>24</sup>.

### Points de force de l'établissement au 30/12/2007:



Ainsi, 61 % des personnels ont une image positive de l'établissement.

Pour 48 % d'entre eux celle-ci est en lien avec un attachement aux valeurs qui ont prévalu à sa fondation : Humanisme et prise en charge familiale. Ceci est à mettre en lien avec le fait que 40 % des personnels sont employés à Baldy depuis plus de dix ans dont 28 % depuis plus de vingt ans. Tout ces personnels sont arrivés sans formation aucune et ont obtenu les diplômes ou se sont formés dans et à partir de l'institution.

Seuls 13 % pensent que l'établissement repose sur du professionnalisme.

Enfin, 39 % ne reconnaissent aucun aspect positif à la structure dont ils ne perçoivent plus la finalité. Ce nombre correspond exactement au nombre de personnes ayant moins de cinq ans dans l'établissement. Toutefois, dans la réalité des choses elles ne se

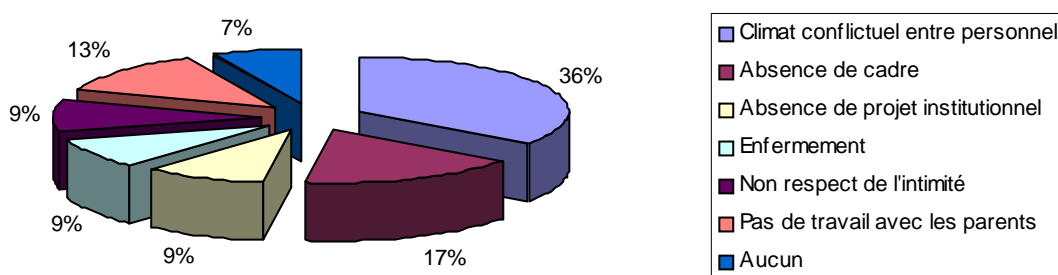
---

<sup>24</sup> LOUBAT JR., 2006, *Penser le management en action sociale et médico-sociale*, Paris : Dunod, p 184

superposent pas de manière aussi manichéenne et certains « anciens » partagent le même sentiment.

Si apparaît nettement un clivage entre les anciens et les nouveaux salariés sur les points de force de l'établissement, l'analyse des points de faiblesse vont les réunir.

### Points de faiblesse de l'établissement au 30/12/2007:



Seuls, 7 % des personnels ne voient pas de points de faiblesse à l'établissement.

Les autres 93 % évoqueront des difficultés structurelles :

- Ayant un impact sur les enfants dans 39 % des réponses.

Ils les perçoivent comme enfermés et ne bénéficiant pas d'intimité. Au delà, ils expriment l'existence d'un déficit majeur de travail avec les parents qui aboutit à une fonction de « gardiennage » sans mise en œuvre de projet individualisé de prise en charge.

- Touchant à l'exercice de leur profession qui concernent 54 % des réponses.

Les personnes évoqueront pour 36 % un climat délétère entre professionnels qui passe par de la calomnie, de la rumeur et des pressions sans que les cadres n'interviennent ou ne sachent intervenir. Les autres 18 % évoqueront un déficit de sens donné par les cadres ou un projet d'établissement construit sans consultation et donc non appliqué voire pas connu.

De plus, tous ceux qui mettront en avant ces aspects négatifs évoqueront aussi une impossibilité à faire changer les choses, un repli sur des clans, des avantages secondaires qui scellent les choses (congés supplémentaires, absences facilités, présence permanente de la chef de service...).

Il me sera difficile d'évoquer avec les professionnels des projets qui leur permettraient d'évoluer personnellement, ils apparaissent pour la plupart sans envie à moins qu'ils n'aient peur qu'en évoquant une «faiblesse» ils se retrouvent en position de Bouc Emissaire.

Par contre, ils évoqueront presque tous l'envie que l'établissement puisse évoluer et s'ouvrir sur l'extérieur.

## **Conclusion :**

Mon diagnostic de la structure confirme que :

- Les enfants pris en charge relèvent des populations accueillies dans les MECS donc que les attentes du département eu égard à cette structure sont légitimes et nécessaires.
- La structure s'est repliée pour des raisons liées, en partie, à la personnalité des précédents directeurs sur la scolarité interne et fonctionne en grande partie comme un internat scolaire, permettant ainsi aux familles de « digérer » le placement.
- Une amnésie collective existe quand aux exigences législatives (2002-2) et aux motifs amenant l'enfant dans l'établissement. Ce qui aboutit à l'élaboration d'un projet ayant pour objectif l'acquisition d'apprentissages de base, d'intervention sur le comportement, de soutien à la scolarité. Il est élaboré pour l'enfant et non pas avec lui et ses parents. De plus celui-ci est énoncé mais non formalisé.
- L'intervention uniquement centrée sur l'enfant et construite au jour le jour produit des durées moyennes d'accueil très longues et des parents tenus à l'écart.
- L'organisation ne permet pas aux professionnels de coordonner leurs actions et par contre entretient entre eux méfiance et conflits, tout en leur offrant au fil du temps des avantages secondaires.
- Aujourd'hui ils disent attendre de la nouvelle directrice qu'elle amène du changement tout en le redoutant.

Dois-je en conclure à un dysfonctionnement massif de la structure, croire qu'il faut tout changer vite ou que rien n'est faisable, faire une révolution ou prendre mes « jambes à mon cou » pour fuir ?

Mais s'agit-il vraiment d'un dysfonctionnement ? Peut-on dire d'une personne vieillissante, marchant à son rythme, entourée de proches résignés, loyaux ou intéressés qui tente de préserver comme valeurs celles apprises dans sa jeunesse, qu'elle produit un dysfonctionnement ?

Ne dois-je pas prendre en considération que les institutions comme les personnes connaissent des cycles de vie et que ceux-ci sont en lien direct avec le positionnement associatif, celui du directeur et de l'équipe de cadre ?

Je fais l'hypothèse que le Centre Éducatif de Baldy est une vieille organisation et que cela l'a conduit à entrer dans le cycle de «la fatalité : tout est figé, bloqué, dans la crainte de déclencher des conflits, de soulever des critiques et des jugements de nature à générer des ruptures, à ouvrir des abîmes. Les salariés comme la direction et les instances politiques de la structure se sont installés dans le silence, le repli sur soi»<sup>25</sup>.

En cela, Baldy est un endroit comme un autre où Chronos est à l'œuvre. Ainsi, faute de vigilance, il peut prendre le dessus, poussant chacun à narrer encore les splendeurs d'avant à chercher sa survie aux travers d'avantages, laissant de hauts murs l'isoler de l'extérieur.

Pour répondre à cette problématique complexe de rénovation de l'établissement, je dois amener un changement culturel, faire passer les acteurs d'une logique de bienfaisance à une dynamique de bienveillance. En effet, «la culture de la bienveillance permet aux institutions de développer la modernisation des réponses»<sup>26</sup> en utilisant le temps comme allié.

---

<sup>25</sup> MIRAMON JM., MORDOHAY FO., 2003, *Manager le temps des organisations sociales et médico-sociales*, Paris : Dunod, p 59

<sup>26</sup> *Guide du directeur*, octobre 2007, n° 20, Paris : Directions, p 60

---

## II Un nouveau baptême fondé sur des vœux de bientraitance: la rénovation de la MECS de Baldy

---

### 1 La bientraitance : une éthique de direction

Etymologiquement, l'éthique est la science de la morale. Le dictionnaire dit : «C'est une discipline pratique et normative qui se donne pour but de dire comment les êtres doivent se comporter»<sup>27</sup>.

La directrice d'établissement que je suis a-t-elle à être porteuse d'une morale ? Certainement pas au sens premier du mot qui soutend de détenir la vérité à propos de ce qui est bien. Par contre, elle doit faire appliquer la loi qui est l'expression de la morale contemporaine.

Pour un directeur, l'éthique sert à répondre à deux questions :

- Comment traduire au travers d'un dispositif le projet sociétal défini par les politiques publiques actuelles ? «Chaque politique publique, est d'abord, une tentative d'agir sur un domaine de la société, défini à partir d'une représentation du problème, de ses conséquences et des solutions envisageables pour le résoudre».<sup>28</sup> Les dispositifs participent donc à la tentative de résolution des problématiques sociétales d'une période déterminée.

- Comment faire, pour bien le faire ?

En cela, l'éthique de direction est téléologique telle que définie par Kant. Il est question d'agir en fonction d'une fin projetée au travers d'une action.

L'éthique de bientraitance que je revendique me pousse à m'interroger sur le fondement de ce que je cherche à atteindre et sur comment y arriver.

Le mot de bientraitance n'existe pas dans le dictionnaire, c'est un néologisme, bien-traiter, construit en opposition au mot maltraitance, concept lui aussi récent mais qui a redéfini les contours de la protection de l'enfance.

---

<sup>27</sup> Centre National de Ressources Textuelle – [www.cnrtl.fr/lexicographie](http://www.cnrtl.fr/lexicographie)

<sup>28</sup> MULLER P., 2006, *Les politiques publiques*, 6<sup>e</sup> édition, Paris : PUF, p 58

## **1.1 Le paradoxe de l'émergence du concept de maltraitance : une place pour l'enfant comme sujet de droit**

Le concept de maltraitance n'est apparu qu'au début des années 1990, jusqu'alors on ne parle que de mauvais traitements.

Traiter quelqu'un c'est le considérer, le qualifier, lui donner une place, c'est reconnaître les droits de « l'autre », sa différence.

Ainsi, pour définir que quelqu'un est maltraité encore faut-il lui avoir laissé une place. L'émergence de la question de la maltraitance est à mettre en lien avec le long chemin parcouru, au fil de l'histoire, pour la reconnaissance d'une place à tout individu sans distinction de sexe, de naissance et d'âge.

### **1.1.1 Un premier pas : le droit à la vie**

Dans la Rome antique le citoyen est un être d'exception, c'est un homme, bien né, influant sur la vie de la cité. Il est le propriétaire des femmes, des esclaves et des enfants. L'enfant appartient à son père qui a sur lui droit de vie et de mort. Dès sa naissance il peut le choisir ou le rejeter.

La religion chrétienne va en premier interroger cette place toute puissante du citoyen vis à vis des autres être humains.

En effet, l'un des dix commandements qui régissent la vie des croyants énonce « Tu ne tueras point ». Apparaît une restriction sur le traitement que l'homme doit réserver à ses semblables. Cette interdiction s'applique aux enfants en tant qu'êtres vivants. Ainsi, l'empereur Constantin, en 318, édicte un décret qui interdit l'infanticide. Puis, c'est bien plus tard qu'Henri II « s'attache dans son édit de février 1556, à la prévention des gestes criminels commis contre les enfants : infanticide, exposition, avortement »<sup>29</sup>.

Il s'agit des premières tentatives de protection de l'enfance qui ne porteront pas totalement leurs fruits mais accentueront une autre forme de rejet, moins jusqu'au-boutiste, l'abandon.

Dans les siècles qui suivirent, la mortalité infantile reste très élevée. De la même manière l'abandon est une pratique courante. «L'enfant est celui qui disparaît et que l'on remplace. Il n'a pas d'identité propre et n'est pas investi affectivement ».<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> VASSEUR P., 1999, *Protection de l'enfance et cohésion sociale du IVe au XXe siècle*, Paris : l'Harmattan, p 102

<sup>30</sup> BARREYRE JY., BOUQUET B., 1995, *Nouveau dictionnaire critique d'action sociale*, in DESMET H., *Culture et bientraitance*, Paris : Bayard, p 349

Les Instances Religieuses puis l'État interviennent pour prendre en charge les enfants de parents inconnus. Mais au sein de la famille, les femmes et les enfants restent soumis à la puissance paternelle. L'enfant peut être violé, corrigé, vendu, contraint à mendier, mis au travail sans que nul n'ait un mot à dire.

### **1.1.2 La révolution : une place de citoyen pour tous ?**

La révolution française est porteuse d'un changement majeur sur le traitement réservé aux individus. Dans son article premier la Déclaration Des Droits de l'Homme et du Citoyen du 26 août 1789 énonce « les hommes naissent et demeurent libres et égaux en droits. Les distinctions sociales ne peuvent être fondées que sur l'utilité commune ».

Cette position introduit une rupture avec des siècles durant lesquels était affirmée la prévalence de certains en fonction d'un statut lié à la naissance. Pour autant, seuls les hommes de sexe mâle se voient ouvrir des droits.

Les femmes et les enfants restent des êtres sous tutelle.

Si la révolution ne fait pas de l'enfant un sujet de droit à part entière, elle s'intéresse à lui. Ainsi, le 24 Août 1790 le tribunal de la famille est créé et Danton déclare : « L'enfant appartient à la République avant d'appartenir à ses parents ».

La nation a un devoir d'assistance pour les orphelins et cherche à remplacer les parents absents. Mais, au delà, elle remet en cause la puissance paternelle :

- Les lettres de cachet permettant d'enfermer un enfant récalcitrant sont supprimées.
- La majorité est fixée à 21 ans.

L'enfant sort de sa position d'objet appartenant à vie à son père pour acquérir un statut de sujet en devenir qui peut prétendre à une autonomie.

Si la filiation lui confère une place d'enfant de ses parents tout au cours de la vie, la majorité organise un droit d'indépendance. Il est à noter qu'à cette époque ceci n'est vrai que pour les garçons.

L'enfant mâle accède avant la femme à un droit à l'autonomie.

### **1.1.3 Des progrès médicaux : une amélioration du statut de chaque personne**

À partir du XVIII<sup>e</sup> siècle, grâce à la maîtrise des grandes épidémies et l'accroissement des denrées alimentaires, la mortalité commence à reculer. L'importance donnée à l'être humain se modifie à nouveau.

Le siècle des lumières éclaire de manière différente le regard porté sur l'homme et sur l'enfant. Ce dernier est le fruit de l'amour, il doit faire l'objet d'attention et devient par ailleurs porteur de l'espoir d'un monde meilleur.

Au delà de la question de sa survie on commence à se préoccuper de comment il est traité.

L'État prend en charge les enfants moralement abandonnés et cherche à les protéger de parents déchus qualifiés de malveillants.

C'est dans ce contexte qu'à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle Ambroise Tardieu, médecin légiste, publie en 1860 une étude médico-légale sur les sévices et mauvais traitements exercés sur les enfants. Il regrette : «que dès l'âge le plus tendre de pauvres êtres sans défense soient voués chaque jour et presque à chaque heure aux plus cruels sévices, soumis aux plus dures privations, que leur vie à peine commencée ne soit déjà qu'un long martyre, que des supplices, que des tortures, devant lesquels l'imagination recule, usent leur corps, éteignent les premières lueurs de leur raison et abrègent leur existence, enfin, chose plus incroyable, que leurs bourreaux soient le plus souvent ceux mêmes qui leur ont donné le jour».

L'étude soulève beaucoup de critiques, le fait que les enfants puissent être mal-traités reste difficile à concevoir. On met encore en avant la perversité de l'enfant qui ment ou la nécessaire punition infligée afin d'éduquer.

Pourtant c'est aussi une «époque où la France a besoin de retrouver une jeunesse vigoureuse pour reconquérir l'Alsace et La Lorraine».<sup>31</sup> C'est le temps de la seconde révolution industrielle et de la construction des systèmes de prévoyance et de mutualité. Avec la naissance de la solidarité entre être humains, on cherche à préserver une place meilleure pour chacun. L'enfant, en tant qu'adulte en devenir, n'échappe pas à ce courant.

Ainsi, l'État qui jusqu'alors s'interdisait de passer la porte des familles va modifier son positionnement. Il va intervenir, n'ont plus uniquement pour protéger l'enfant sans famille mais pour prévenir et éviter les dangers que peut encourir l'enfant au sein de la cellule familiale.

Cette volonté de l'État va reposer sur une succession de lois :

- En 1874, l'incitation des enfants à la mendicité par leurs parents est passible d'une peine de prison.
- En 1882, la loi Jules Ferry du 28 mars rend l'école obligatoire et gratuite pour les enfants de 6 à 12 ans.
- En 1889, la loi du 24 juillet prévoit le recours à la déchéance de la puissance paternelle pour incitation à la débauche ou pour crime et comportement trop marginal ( vagabondage, ivrognerie...). Elle instaure aussi les premières mesures éducatives.

---

<sup>31</sup> ROSENCZVEIG JP., 2005, *Le dispositif Français de protection de l'enfance*, Paris : jeunesse et droit , p 76

- En 1898, la loi du 19 avril statue sur «la répression des violences, voies de fait, actes de cruauté et attentats commis envers les enfants». Elle prend en compte de façon équilibrée le rôle positif et négatif de la famille.

- En 1912, la loi du 22 juillet institue des juridictions spécialisées pour traiter des délits commis par les enfants. Elle met en lumière des droits pour l'Enfant, en particulier, celui de ne pas être traité comme les adultes. Le juge doit se poser la question du discernement c'est à dire la capacité de l'enfant à comprendre la portée de son acte. Elle instaure par ailleurs la primauté des mesures éducatives.

#### **1.1.4 Après le choc des deux guerres, une nouvelle avancée : l'enfant, une richesse**

En envoyant les hommes au front, les deux guerres mondiales ont laissé aux femmes l'occasion de prendre de nouvelles responsabilités. Elles ont fait fonctionner l'économie et il faut leur reconnaître de nouvelles compétences.

Ainsi, elles deviennent à leur tour sujet de droit et obtiennent en 1944 le droit de vote avant que leur soit reconnu en 1946 un principe d'égalité absolue avec les hommes, mais pas encore totalement dans les faits.

L'enfant est, quant à lui, devenu une richesse pour la nation, son statut progresse aussi :

- En 1935, est abrogé le droit à la correction paternelle.

- En 1945, l'ordonnance relative à l'enfance délinquante crée un corps spécialisé : le juge des enfants. Elle instaure les enquêtes sociales et des mesures éducatives faisant de la délinquance des mineurs un symptôme d'un défaut d'éducation de l'enfant.

- En 1958, l'ordonnance du 23 décembre, concernant l'assistance éducative, modifie les articles 375 à 382 du code civil. Elle donne au juge des enfants la capacité de se saisir lorsque « la santé, la sécurité, la moralité ou l'éducation des mineurs sont compromises ».

- En 1959, le décret du 7 janvier prévoit dans son article premier que «le directeur départemental de la population et de l'aide sociale est chargé, sous l'autorité du Préfet, d'exercer une action sociale préventive auprès des familles dont les conditions d'existence risquent de mettre en danger la santé, la sécurité, la moralité ou l'éducation de leurs enfants».

S'installe une intervention bi-polaire auprès des enfants et leur famille encore aujourd'hui d'actualité. Elle repose sur une protection administrative inscrite dans le Code de l'Action Sociale et des Familles (Articles L 222-1 à L 222-5) et une protection judiciaire inscrite dans le Code civil. Elle a pour objet de faire de l'enfant un sujet de « droit à ». Ses parents ont, à son endroit une dette, un devoir de santé, de sécurité, de moralité, d'éducation.

L'État ne se substitue que si la famille est défaillante.

La médecine s'interroge sur la nature de cette défaillance mais la maltraitance n'est toujours pas évoquée.

Le docteur Silverman va être le premier à affirmer que des parents peuvent maltraiter de manière grave leur enfant. Alors qu'il effectue des recherches sur une maladie provoquant des fractures multiples (Syndrome de Silverman) il finit par poser en 1961 avec Kempe un diagnostic du « syndrome de l'enfant battu ». Puis l'école pédiatrique de Nancy, en 1965, introduira une notion de traumatisme volontaire. Enfin, Pollock, en 1969, étudie les troubles de la personnalité des parents conduisant à la maltraitance des enfants.

En parallèle, les places de l'homme et de la femme dans la société évoluent. La pilule contraceptive découverte dans les années 1950 est libéralisée en France en 1967. Elle autorise la femme à contrôler son corps à en prendre pleinement possession. Cela donne à l'enfant un nouveau statut puisqu'il devient l'expression d'un choix .

La place de la femme en tant qu'égale de l'homme fait peu à peu son chemin. La puissance paternelle est remplacée par l'autorité parentale en 1970, puis en 1975 la femme est libérée de la tutelle de son mari. En ce qui concerne l'enfant, apparaît une égalité des droits et devoirs du père et de la mère dans son éducation.

Il est sensé naître du désir d'un couple et devient l'expression de l'existence de celui - ci. Il est objet d'attention et non plus simple descendant du seul chef de famille.

Les parents recherchent son bien être, l'enfant devient objet de soin.

L'État quant à lui prend, en charge les enfants en difficulté. Son objectif est de les « réparer » de faire mieux que ses parents défaillants ou rejetants, qui n'exercent pas leur devoir.

La médecine, la psychologie s'intéressent au développement de l'enfant, à la satisfaction de ses besoins à la construction de la parentalité.

Mais alors que l'on met en évidence ce qui fonde le bien être de l'enfant, il faut aussi constater que certaines situations ou processus intra-familiaux ou institutionnel le mettent en position d'être maltraité.

Il a fallu du temps pour que soit acceptée l'idée que les parents mais aussi tout adulte, toute institution ayant à s'occuper d'enfants puissent se montrer maltraitant.

Et pourtant , «partout où il y a des enfants on peut trouver, si on n'y prend garde, des gens pour abuser de leur faiblesse, ce à quoi s'ajoute la violence élevée en projet pédagogique».<sup>32</sup>

Les pouvoirs publics, pour leur part, se questionnent sur comment sont exercées les mesures de prévention et de protection de l'enfance. En 1978, un groupe de travail est

---

<sup>32</sup> ROSENCZVEIG JP, *les violences en et par les institutions de l'enfance*, disponible sur : <http://www.ance.org>

missionné pour «analyser le fonctionnement de l'ASE et proposer un ensemble cohérent de mesures susceptibles d'améliorer la situation constatée». Les constats feront l'objet, en 1980, du rapport «Bianco-Lamy».

Il mettra en évidence « l'importance des absents » et soulignera que parents et enfants peuvent parfois être totalement exclus des décisions prises les concernant.

À compter de cette date, l'enfant et ses parents deviennent des usagers qu'il faut soutenir et dont il faut entendre les demandes.

C'est dans ce contexte, où la place de chacun commence à être reconnue en tant que sujet, que va pouvoir s'énoncer plus clairement l'existence de la maltraitance.

### **1.1.5 Définition du concept de maltraitance**

En 1989, soit au moment du bicentenaire de la révolution, la loi 89-487 du 10 juillet organise « La protection des mineurs et la prévention des mauvais traitements».

Il faut voir dans cette loi et dans le dispositif qu'elle met en place une double avancée, une reconnaissance de la maltraitance et de l'existence pour les adultes d'un devoir de prévention et de protection.

A cette fin, est confiée aux départements (Art 1) la mission d'organiser :

- « des actions de prévention des mauvais traitements à l'égard des mineurs, sans préjudice de l'autorité judiciaire » (Art 2).
- « le recueil d'informations relatives aux mineurs maltraités et participe à la protection de ceux-ci ».

Par ailleurs, il est instauré un droit pour l'enfant de voir sa parole prise en compte afin d'obtenir protection et réparation :

- Un accueil téléphonique gratuit est créé à l'échelon national (Art 3).
- Le code de procédure pénale est modifié en rouvrant le délai de prescription pour une « victime mineure et que le crime est commis par un ascendant légitime, naturel ou adoptif ou par une personne ayant autorité sur elle » (Art 16).

La même année, le 20 novembre, l'assemblée générale des nations unies adopte la convention internationale des droits de l'enfant. Elle sera ratifiée par la France le 2 juillet 1990.

Au regard de la place faite aux enfants dans le monde, ce texte signe une avancée spectaculaire.

Il met en place une réponse internationale à la question des droits laissés aux enfants. Il suis comme fil rouge le concept de « l'intérêt supérieur de l'enfant », comprend 42 articles et «contribue à tracer les contours de l'enfance et de la place de l'enfant dans la société,

à travers l'ensemble de ses droits civils, sociaux, économiques, culturels, voire politiques»<sup>33</sup>.

Sans pouvoir être exhaustive sur ce texte, il existe pour les États une obligation d'assurer la survie et le développement des enfants, la nécessité d'une prévention des mauvais traitements est affirmée. Le rôle et les devoirs des parents à son endroit sont réaffirmés. L'enfant est devenu sujet de droit, ce statut nouveau devient un rempart contre la maltraitance tout en faisant de lui un citoyen à part entière.

La maltraitance est enfin définie. L'ODAS écrit c'est « un processus où un enfant est victime de violence physiques, cruauté mentale, abus sexuels, ou négligences lourdes, ayant des conséquences graves sur son développement physique et psychologique ».

Cette définition permet d'en circonscrire le champ et par voie de conséquence d'exclure de celui-ci tout ce qui n'en relève pas.

Comme toute définition de situation extrême, elle permet de rechercher un double objectif : elle pose un interdit de l'acte et sa sanction, met en place un système de protection.

## **1.2 La bientraitance un concept nouveau en lien avec la citoyenneté**

Il existe pour l'enfant un droit à être protégé sans être séparé de ses parents sauf «si cette séparation est nécessaire à l'intérêt supérieur de l'enfant».<sup>34</sup> Ce dernier, au sens de la loi, repose en premier lieu sur les parents.

C'est le cadre de la protection et de la responsabilité des parents que va confirmer la loi n°2002-305 du 4 mars 2002 relative à l'autorité parentale. «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».

À partir de ce moment là, «on peut bien parler d'un renversement de perspective : être parent signifie dès lors moins faire valoir, à partir d'une position d'autorité, un modèle

---

<sup>33</sup> ROSENCZVEIG JP., 2005, *Le dispositif Français de protection de l'enfance*, Paris : jeunesse et droit , p 1195

<sup>34</sup> Article 9, Convention des Nations-Unies sur les droits de l'enfant, 20 novembre 1989

moral d'en haut, que se situer dans un modèle de proximité où chaque parent est chargé de créer un environnement propice à l'individuation de son enfant».<sup>35</sup>

Se dessine pour les parents un rôle nouveau à mettre en lien avec les droits de l'enfant.

Celui-ci est complexe car il relève de trois dimensions principales :

- Psycho-affective : Il s'agit d'élever l'enfant, de répondre à ses besoins primaires qu'ils soient d'ordre matériel ou affectif.
- Cognitive : Il s'agit de lui apporter une instruction qui relève autant du savoir être que du savoir faire, où il est question de s'ouvrir au monde, d'apprendre un comportement au quotidien tout en se situant dans une histoire familiale.
- Socialisatrice : Il s'agit de construire avec l'enfant ce qui va lui permettre « d'être » sans ses parents un adulte autonome et citoyen.

L'État n'intervient que si un des aspects précités est difficilement mis en œuvre par les parents. L'enfant a acquis un statut personnel et ses parents sont reconnus comme citoyens qu'ils faut accompagner et responsabiliser.

Ainsi, après avoir relevé de la substitution puis de la suppléance les intentions de l'État à l'endroit des enfants et de leurs parents cherchent à concilier droits et devoirs de chacun, inclusion sociale et citoyenneté.

### **1.2.1 De la maltraitance à la bientraitance : l'enjeu des années 2000**

Si la maltraitance est définie comme un état extrême où l'enfant passe d'un statut de sujet à celui d'objet, la bientraitance elle, englobe à la fois un droit à protection (sécurité, santé, moralité) et d'expression quant aux décisions prises dans son intérêt.

Les droits de l'enfant sont à entendre comme ceux d'un individu mineur qui « doit être considéré comme acteur et décideur à la hauteur de ce qu'il est, quelqu'un de jeune ».<sup>36</sup>

L'affirmation que l'enfant est un sujet de droit ne désengage pas les adultes de leur fonction de guide et de « limitateur ». En effet, tout droit est toujours assorti de devoirs. Pour l'enfant, il existe un devoir d'obéissance en lien avec l'autorité des adultes à son endroit. Le pouvoir de prendre des décisions reste dans les mains des adultes ce qui diffère c'est la capacité de l'enfant à exprimer ce qu'il en pense.

Il est difficile en matière de bientraitance des enfants, d'interroger celle-ci, sans se poser la question de la place laissée aux parents, détenteurs de l'autorité.

---

<sup>35</sup> Troisième rapport annuel de l'Observatoire National de l'Enfance en Danger, décembre 2007, GIP enfance en danger, p68

<sup>36</sup> ROSENCZVEIG JP., 2005, *Le dispositif Français de protection de l'enfance*, Paris : jeunesse et droit , p 84

Ainsi en matière de protection de l'enfance, les professionnels inscrivent leur accompagnement à la fois auprès des enfants mais aussi des parents en difficulté et recherchent la construction partagée des réponses.

«Ce projet repose sur l'idée, somme toute simple mais exigeante quant à ses conséquences, que les enfants sont d'autant plus respectés que leurs parents le sont aussi, et qu'ils sont d'autant moins délaissés que leurs parents le sont et se sentent moins isolés. Aussi ce projet se cristallise-t-il autour d'un terme : la bientraitance».<sup>37</sup>

À partir du moment où la bientraitance repose sur un double registre ; protection et expression quant à des droits . Cette notion va de manière naturelle devoir être examinée dès qu'existe la prise en charge d'un individu.

En effet, toute prise en charge peut aboutir à une situation de dépendance ou tout au moins répond à un moment de fragilité du citoyen ainsi elle nécessite que soit posée la question de la bientraitance. Il y avait lieu de regarder comment sont pris en compte les droits des usagers dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux.

### **1.2.2 Une injonction de bientraitance : la loi du 2 janvier 2002**

La loi 2002-2 dite de «Rénovation de l'action sociale et médico-sociale» est venue placer l'utilisateur au cœur du dispositif, il s'agit de le rendre acteur de sa prise en charge. La loi a pour but premier de «passer d'un modèle protecteur qui maintient les personnes dans l'assistance et la dépendance aux institutions à un modèle promoteur qui vise à développer les potentialités des usagers et à les accompagner».<sup>38</sup>

Ainsi, alors que les services exerçant des mesures de protection de l'enfant avaient été exclus du champ de la loi 75-535 relative aux institutions sociales et médico-sociales, ils sont intégrés dans le cadre de sa rénovation.

La loi du 2 janvier 2002, modifie le code de l'action sociale et des familles, nomme précisément les établissements et services qui mettent en œuvre des missions d'intérêt général, d'utilité sociale. Il figure sur cette liste les services assurant «la protection administrative ou judiciaire de l'enfance et de la famille».

Dans le cadre de cette nouvelle loi, les droits des usagers «sont réaffirmés, finalisés et précisés. Ils répondent à deux objectifs majeurs : celui de la prévention et celui de la

---

<sup>37</sup> GABEL M., JÉSU F., MANCIAUX M., 2000, *Bientraitances mieux traiter familles et professionnels*, Paris : Fleurus, p 29

<sup>38</sup> JAEGER M., 2003, *Guide de la législation sociale et médico-sociale*, Paris : Dunod, – p 71

participation. Il s'agit en interne de limiter la violence et les maltraitances institutionnelles éventuelles et leurs corollaires fréquents d'isolement, de repli, et de cloisonnement».<sup>39</sup>

Des outils d'informations sur l'existence de ces droits sont créés (Livret d'accueil, Règlement de fonctionnement, Contrat d'accueil) mais aussi des instances d'exercice de ceux-ci (Conseil de la vie sociale). Pour les mineurs, les représentants légaux doivent être associés aux différents stades de la prise en charge.

Au delà les établissements sont engagés à formaliser et évaluer leurs pratiques (projet d'établissement et évaluation interne et externe).

La loi incite à donner à chacun, une place de citoyen bénéficiant d'un droit d'expression et de choix. Elle demande aux institutions d'énoncer clairement ce qu'elles se proposent de faire et comment, mais aussi d'évaluer la nature de leur action au regard de référentiel de bonne pratique, en cela elle favorise la bientraitance.

Celle-ci ne se réduit pas à une simple lutte contre la maltraitance mais bien en un positionnement éthique qui vise à promouvoir le respect de l'utilisateur et son bien-être au travers d'actions concrètes.

Il s'agit d'une éthique de l'action qui concerne celle de direction.

### **1.2.3 La bientraitance vue de ma place de directrice : un fil conducteur**

Dans ma fonction de directrice, je ne suis que très rarement en lien direct avec les enfants, je ne suis pas l'auteur de la bientraitance au quotidien.

Par contre, je suis génératrice de contexte, la bientraitance comme la maltraitance repose sur des données plurifactorielles, sur un faisceau d'éléments. Elle se construit sur un terrain qui la favorise.

Pour que je puisse prétendre à viser la bientraitance, il me faut mettre en place des systèmes clairs et lisibles, définir les rôles de chacun, permettre la reconnaissance de l'existence de situations de violences que peuvent rencontrer les différents acteurs de l'institution (usagers et professionnels) et initier leur traitement.

La manière dont j'exerce les fonctions de direction est en jeu. Il me faut savoir «écouter des demandes puis clarifier des réponses, m'abstenir de démagogie, sans être enfermée dans une tour d'ivoire, exercer un net arbitrage des conflits, définir des tâches de chacun sans brimer le personnel dans un carcan de règles étouffantes».<sup>40</sup> Je dois rester à l'écoute des besoins des usagers tout en cherchant à faire évoluer les réponses proposées.

---

<sup>39</sup> MIRAMON JM., MORDOHAY FO., 2003, *Manager le temps des organisations sociales et médico-sociales*, Paris : Dunod, p 11

<sup>40</sup> GABEL M., JÉSU F., MANCIAUX M., 2000, *Bientraitances mieux traiter familles et professionnels*, in LEMAY M., *La bientraitance à l'égard des professionnels*, Paris : Fleurus, p 437

Mes outils de directeur pour la mise en place d'actions visant la bientraitance ne sont pas différents de ceux que j'ai habituellement dans ma boîte à outils. Il s'agit par contre d'investir une position de manager de l'organisation. Le management « suppose d'embrasser tout l'établissement : son architecture, ses missions, ses bénéficiaires, son personnel, l'ensemble des flux (dont évidemment les flux financiers) ainsi que son inscription stratégique dans un environnement sans cesse en mutation ». <sup>41</sup>

C'est en agissant sur tous ces leviers que peut être créée une dynamique de bientraitance.

Celle-ci reste en lien avec une position éthique qui construit les limites de mon action et me conduit à nouveau à poser la question de ce que l'on entend par bientraitance en matière de protection de l'enfance ? Celle-ci n'est pas un concept figé mais bien une notion porteuse de nécessaire évolution, d'ajustement qui permet d'interroger comment on se positionne face à l'autre, qu'est ce qui limite notre action, qu'est ce qui permet de bien le faire ?

La mission des MECS est fondée sur un paradoxe. Il faut à la fois mettre en place une distance entre l'enfant et sa famille (légitimée que par des motifs de protection) et travailler au maintien de l'exercice de l'autorité parentale par ses détenteurs dont le fondement premier est l'exercice d'un devoir de protection. Ainsi, comment organiser au sein d'une MECS la prise en charge, pour préserver, droits de l'enfant, protection, expression de ses envies mais aussi les droits des parents et l'exercice de l'autorité parentale ?

Comment mettre en œuvre et respecter ces impératifs parfois contradictoires ?

N'avons-nous pas tous, été surpris par ces enfants victimes de véritables bourreaux, qui leur déclarent leur amour et qui veulent encore vivre auprès d'eux ?

Par ces enfants qui cachent comment cela se passe chez eux de peur d'y aller moins ou plus du tout.

Devons-nous tendre vers un positionnement idéologique qui veut que la place de chaque enfant est au sein de sa famille même lorsque celle-ci assure qu'elle n'en peut plus ?

L'essentiel n'est-il pas d'opter pour travailler autour d'un droit premier pour l'enfant : Celui d'avoir une enfance ?

La bientraitance serait alors de partager avec chacun des protagonistes cet objectif, qu'ils soient parents, enfants ou professionnels.

Cela présuppose de reconnaître à chacun un droit à la dignité et à une information lui permettant d'être acteur de son devenir.

---

<sup>41</sup> TOUTUT JP., 2007, *Management éthique en pratique dans les établissements sociaux et médico-sociaux*, Paris : Seli Arslan, p 20

Il y a là, pour moi, un objectif vers lequel il faut tendre, même s'il paraît inaccessible et irréaliste, un réel moteur de l'action.

La bienveillance comme éthique de direction est un fil conducteur.

Toutefois, si l'éthique me sert de guide, en temps que directrice ma fonction est en premier lieu d'être porteuse de décisions associatives cherchant à répondre à une délégation de mission de service public.

À ce propos J.M Miramon et F.O Mordohay décrivent les positions des différents acteurs intervenant dans «l'arène» sociale et médico-sociale sous forme de trois losanges qui s'emboîtent comme des poupées gigognes et interagissent les uns sur les autres.

«Le premier losange, le plus extérieur, est celui du dispositif social initié par l'État, le deuxième est celui des opérateurs où le statut associatif est majoritairement représenté, le troisième, le plus intérieur, est celui des lieux de prise en charge». <sup>42</sup>

Le directeur a la responsabilité opérationnelle de ce troisième losange. Celui-ci est composé de quatre sommets où se trouvent le projet, la gestion, la veille institutionnelle et la stratégie. Mais pour exercer sa fonction il doit inclure dans ses orientations le contexte produit par les deux autres losanges, ainsi il se situe sans cesse entre le dehors et le dedans. Il ne s'agit pas de subir les modifications mais de les anticiper et d'y participer de rendre son établissement « perméable » aux évolutions.

## **2 Construire les bases de la rénovation : une stratégie de direction**

Lors de mon diagnostic, j'ai mis en évidence que l'une des raisons majeures du besoin actuel de rénovation était lié à un repli de l'établissement sur lui-même. Ce phénomène, n'a pu intervenir que parce que l'association elle-même s'est inscrite dans le même mouvement, oubliant de participer aux orientations politiques et n'étant plus porteuse de développement de réponses nouvelles.

L'audit externe a provoqué une prise de conscience et une remobilisation des membres du conseil d'administration qui ont commencé à travailler à l'écriture d'un projet associatif rénové.

---

<sup>42</sup> MIRAMON JM., MORDOHAY FO., 2003, *Manager le temps des organisations sociales et médico-sociales*, Paris : Dunod, 25 p.

De ma place, je ne pouvais prétendre amener du changement sans m'inscrire dans une dynamique de projet. «La démarche-projet sous-entend des étapes agencées de façon circulaire : l'expérience vécue par l'acteur, la galaxie de représentations qui s'articulent progressivement entre elles à partir de cette expérience, l'émergence d'une compréhension, puis de volontés, enfin l'élaboration d'une stratégie soumise à évaluation»<sup>43</sup>. Le directeur d'un établissement joue un rôle d'interface entre les acteurs sociétaux, associatifs et de l'établissement, le projet naît de leurs volontés croisées. Ainsi, avant toute élaboration en interne il me faut aller confronter ma vision des enjeux actuels en matière de protection de l'enfance et de leur incidence sur l'établissement avec les administrateurs. L'objectif étant de faire émerger une commande plus précise quant au projet de rénovation.

## **2.1 Exposer des enjeux à l'association : faire valider la direction à prendre**

La présentation au conseil d'administration du budget prévisionnel 2008 courant octobre m'a permis de mener à bien cette étape préalable. De manière générale le vote par le conseil d'administration d'un budget n'est pas qu'un moment de simple formalisme en lien avec les ressources financières de l'établissement, c'est aussi un temps où est interrogé le sens donné à l'action et à la structure. En effet, les choix faits en matière financière sont toujours porteurs d'une intentionnalité en lien avec des enjeux, le directeur doit les présenter et les argumenter.

Ma présentation budgétaire a été précédée d'un exposé sur les grandes orientations actuelles en matière de politiques publiques. J'ai utilisé pour ce faire une référence au cadre législatif actuel en matière de place donnée aux enfants. La loi est l'expression du projet sociétal, ma proposition d'action de rénovation cherche à inscrire l'établissement au cœur de celui-ci.

Ainsi, la loi 2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance nous amène à :

- Intensifier nos liens avec le Département puisque la nouvelle loi désigne le Président du Conseil Général comme « chef de file » de la protection de l'enfance. Au delà, l'intervention administrative est positionnée comme première. L'objectif de la protection de l'enfance étant de pouvoir seconder les parents dans les devoirs en s'appuyant sur leurs compétences. L'intervention judiciaire devient subsidiaire en cas de refus de collaboration

---

<sup>43</sup> LOUBAT JR., 1997, *Élaborer son projet d'établissement social et médico-social*, Paris : Dunod, p 2

des familles ou impossibilité de résoudre la situation dans le cadre de mesures administratives successives

- Mettre en place une diversification des modalités d'intervention auprès de l'enfant et de sa famille dans le cadre d'un dispositif souple. Ainsi, la loi crée une prestation d'accueil de jour ou exceptionnel et périodique. Ce type de dispositif ne peut se concevoir que si les lieux d'accueil sont à proximité du milieu naturel de l'enfant.
- Construire pour les enfants un « parcours » cohérent qui évite les ruptures ce qui soutend des passerelles entre dispositifs.
- Travailler avec les familles pour mettre en œuvre un droit pour l'enfant au maintien du lien. Celui-ci ne se limite pas à ses parents mais aussi ses frères et sœurs, ses grands-parents... Pour ce faire, en cas de difficultés importantes des parents, des lieux permettant la médiatisation des rencontres doivent être développés.
- Organiser au sein des établissements la sécurité des mineurs dans le cadre d'une prise en charge respectant leur intimité.

En ce qui concerne le Centre Educatif de Baldy, il nous faut donc nous interroger sur comment :

- Favoriser la place des familles au sein de notre dispositif ?
- Proposer un redéploiement de la réponse offerte sur un territoire géographique différent ?
- Produire une réponse souple et non plus monolithique de type internat scolaire ?
- Rénover notre cadre architectural pour garantir la sécurité des enfants accueillis ?

Par ailleurs, depuis la loi du 11 Février 2005 « pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées » la scolarité en milieu ordinaire est la règle pour tout enfant.

Notre dispositif de scolarité interne, systématisé pour tous les enfants du primaire, va à contrario de cette loi. Il apparaît même comme ayant pour effet d'habituer les enfants à un système « extraordinaire » qui est facteur d'inadaptation.

De plus, au regard des restrictions budgétaires que connaît l'éducation nationale, il y a fort à parier que les postes affectés à l'établissement pourraient disparaître si nous n'en légitimons pas le besoin et ne l'intégrons pas dans un dispositif lisible.

J'ai donc proposé au conseil d'administration des axes de travail à court et moyen terme à savoir :

- Conduire, au sein de l'établissement, un changement culturel visant à passer d'une réponse « internat scolaire » à celle relevant des missions d'une MECS. L'enjeu à ce niveau est essentiellement managérial. Il s'agit de mobiliser les équipes autour d'un projet

d'établissement réactualisé. Le processus doit aboutir à la construction d'une nouvelle organisation reposant sur une équipe de cadre renforcée et rajeunie. À cette fin, nos demandes budgétaires 2008 prévoient la création d'un poste de chef de service éducatif supplémentaire, je sais par ailleurs que la chef de service actuelle part à la retraite en septembre 2008. Ce qui permettrait de viser pour la rentrée 2008 un fonctionnement reposant sur de nouvelles bases.

- Faire la proposition au Département d'être le porteur d'un projet de redéploiement de la structure sur le Cœur d'Hérault. Il s'agit de répondre d'une part aux besoins du territoire, aux enjeux nouveaux de la réforme de la protection de l'enfance (souplesse du dispositif, proximité, travail sur la parentalité) et aux besoins de rénovation des locaux afin d'assurer la sécurité des enfants.

## **2.2 Cheminer vers le changement : prise de décisions associatives**

Les propositions faites au conseil d'administration par un directeur, relèvent de la technique, qui permet de soutenir les axes politiques d'une association. Si ce jour là, les miennes ont été validées, l'association a par ailleurs décidé de faire prendre un virage au Centre Éducatif. En effet, elle a voté :

- Le changement de nom de l'établissement : Le Centre Éducatif du Sacré Cœur de Baldy devient la Maison d'Enfants à Caractère Social de Baldy. Ce choix de renommer l'établissement vient afficher clairement une volonté de renouveau et d'éclaircissement de la mission aux yeux des bénéficiaires et de l'environnement.

- Le changement de statut de l'école en renonçant à la tutelle congréganiste. L'objectif à terme étant qu'un Organisme de Gestion de l'Enseignement Catholique (OGEC) soit le garant du devenir de l'école. Elle deviendra ainsi, un dispositif de droit commun ouvert à tous et non plus seulement aux enfants de la MECS.

- Le financement du projet de redéploiement sur Pézenas par la vente de terrain inclus dans le bail de la MECS et appartenant à la Fondation Saint-Martin.

La volonté de changement de l'association est donc clairement énoncée. J'ai à mettre en œuvre celle-ci.

Il me restait comme préalable à aller vérifier l'adhésion du Département à la commande associative.

## **2.3 Vérifier la pertinence : avis favorable des instances départementales**

Le président de l'association et moi-même sommes allés rencontrer la directrice de la Direction Enfance Famille.

Au moment de notre rendez-vous, le schéma départemental de l'Enfance et de la Famille pour 2008-2012 était en cours d'élaboration. Celui-ci a été validé par le CROSMS en mai 2008 et a inscrit en priorité pour 2009 la création de places de MECS par redéploiement sur le territoire du Cœur d'Hérault. «La préparation d'un nouveau schéma départemental est une étape importante. Il s'agit d'une part de faire le bilan du dispositif et, d'autre part, de repenser collectivement les démarches menées». <sup>44</sup> Ce temps, comme tout temps d'évaluation, est un moment propice à la mise en œuvre de changement. Il favorise l'expression des attentes et des besoins, permet de mesurer les écarts entre les objectifs prévus et ceux réalisés, aboutit à la construction d'un plan d'action. À l'échelle d'un département et en matière d'Aide Sociale à l'Enfance, il s'agit :

- D'impulser une démarche partenariale qui respecte les compétences de chacun et le souci de la complémentarité des actions à mener.
- D'harmoniser les réponses sur un territoire.
- De définir des priorités qui seront soutenues par des financements.

Dans ce contexte d'évaluation des dispositifs, notre projet de rénovation a été accueilli de manière favorable. Le choix symbolique fait par l'association de changement de nom a été perçu comme une volonté d'inscription d'un établissement vécu comme « à part » dans la palette d'outils à disposition du département en matière de protection de l'enfance.

Le département a, par ailleurs, réaffirmé sa confiance en l'association pour mener à bien une politique de rénovation du dispositif tout en étant conscient que celle-ci nécessite du temps et des moyens.

Ainsi, nous sera confirmé lors de cette réunion :

- L'autorisation d'embaucher dès le début 2008 un chef de service supplémentaire.
- Que la plus grande attention serait portée à notre proposition budgétaire 2008.
  - La demande d'un dépôt de pré-projet de rénovation pour le printemps

À ce stade de la démarche de rénovation, j'ai élaboré, à partir de mon diagnostic, une hypothèse de résolution qui intègre le projet sociétal, les valeurs et la finalité associative. Les autorités de tarification pour leur part se disent partie prenante. Je peux me prévaloir d'être la porteuse d'un projet institutionnel.

---

<sup>44</sup> GERMAIN GERAUD P., juin 2007, Bulletin de liaison de la DEF

Toutefois, si un directeur peut faire seul dans son bureau des projets pour l'établissement qu'il dirige, il ne peut les mener à bien qu'avec le concours des professionnels .

Il me faut prendre en considération que le projet que je m'apprête à réaliser vient bousculer l'ensemble de la logique institutionnelle à l'œuvre depuis longtemps et que je dois utiliser le temps comme allié. Car le changement ne se décrète pas il se construit.

## **2.4 Les étapes de l'action : faire des choix**

Je sais que lorsqu'un directeur se lance, à la demande de son conseil d'administration, dans un projet qui prévoit une modification architecturale, la finalisation de son action n'intervient que dans un délai allant de dix huit à vingt quatre mois.

J'ai décidé d'utiliser ce temps pour initier une dynamique de mobilisation des acteurs institutionnels, indispensable à la réalisation du projet.

«En terme de management, la mobilisation vise à obtenir chez les personnes concernées une adhésion sans faille aux objectifs de l'entreprise, se traduisant par une implication, un sens des responsabilités, une performance, une fiabilité et une réactivité importante»<sup>45</sup>. Il s'agit donc de conceptualiser le but à atteindre et les moyens à développer pour y parvenir, tout en favorisant un climat qui incite les acteurs à conduire une action collective.

J'ai déjà engagé ce processus lors de la phase diagnostic de la structure à laquelle j'ai associé les professionnels. Ils ont participé au recueil statistique permettant l'évaluation du profil des enfants accueillis et de leurs parents. Lors des entretiens de professionnalisation chacun d'entre eux a évoqué des perspectives d'évolution pour l'établissement. Mais, si j'ai commencé à interroger les évidences, je dois aboutir à une révolution culturelle. Or celle-ci ne s'accomplit pas du jour au lendemain. Elle exige du temps et «des changements de modèles intellectuels, d'attitude et de pratiques professionnelles, d'organisation et de formation».<sup>46</sup> Pour moi, cet aspect est l'acte I de mon projet de rénovation. Il s'agit d'interroger les missions de l'établissement et la forme des réponses apportées par les professionnels. Cette phase va s'étendre de janvier à décembre 2008 avec la mise en place en septembre 2008 d'une nouvelle organisation qui soutiendra les objectifs dégagés.

Pour sa part, la refonte architecturale, indispensable pour permettre des conditions d'accueil correctes des enfants, qui passe par le redéploiement sur Pézenas, ne peut intervenir immédiatement car elle nécessite la validation d'un volet financier puis une

---

<sup>45</sup> LOUBAT JR., 2006, *Penser le management en action sociale et médico-sociale*, Paris : Dunod, p 227

<sup>46</sup> Idem p 71

construction de locaux. À mon sens, elle est aussi une opportunité pour repenser l'offre d'accueil. Je la situe donc comme l'Acte II de la rénovation et comme le moteur de l'action de septembre 2008 à septembre 2009.

Il ne s'agit pas de deux projets distincts mais d'un seul inscrit dans une temporalité afin de le rendre réaliste et opérationnel.

### **3 Acte I : conduire le changement culturel**

Lorsqu'on fait référence à la culture d'un établissement on évoque un capital immatériel construit lors d'un long processus qui aboutit au partage par le plus grand nombre de valeurs, de codes, de règles d'organisation, de manières d'aborder les problèmes. Aussi, si l'on cherche à modifier cette culture, il faut intervenir sur l'ensemble de ces facteurs et impliquer tous les acteurs. C'est pourquoi le travail de construction avec les équipes du projet d'établissement s'est imposé à moi comme une évidence. Il est un préalable au changement d'organisation.

#### **3.1 Les fondations de la rénovation : le projet d'établissement**

Le projet d'établissement doit être perçu comme un outil, il est aussi le maillon indispensable entre le projet associatif et les professionnels, les professionnels et les usagers. Il donne le «la», il éclaire les missions, il trace les objectifs, il clarifie la fonction de chacun, il garantit l'exercice du droit des usagers, il fonde le sens de l'action.

Sa conception est pour le directeur, avant tout, un acte de management qui demande que soient élaborés un calendrier et un mode de pilotage.

##### **3.1.1 Le choix d'une méthode d'élaboration : un nouveau style de direction**

J'ai au cours de l'élaboration du projet donné à voir aux équipes la directrice que je veux être. C'est cette certitude qui a fondé mes premières décisions. Ainsi, alors que j'aurais pu avoir recours à un cabinet de consultant extérieur pour m'aider dans cette tâche, j'ai fait le choix de mener seule celle-ci. Dans ce temps particulier qu'est une prise de fonction, c'est pour moi, une manière de m'imposer comme le pilote unique de l'action.

Les réunions « projet d'établissement » se déroulent à un rythme de toutes les trois semaines de janvier à décembre 2008.

J'ai décidé d'impulser un mode semi-directif de management, j'ai donc construit un cadre invariable de fonctionnement :

- Tous les participants sont réunis dans la même pièce, en l'occurrence le grand réfectoire.

- La directrice lance la thématique de travail et le temps qui y est dévolu.
- Les participants travaillent par petits groupes formés librement, avec obligation que dans chaque groupe figurent les différentes catégories de personnels et que soit désigné un rapporteur.
- La composition de chaque groupe reste fixe pour une séance de travail, mais peut varier de l'une à l'autre.
- Les cadres hiérarchiques sont présents mais forment un groupe de travail à part de manière à favoriser l'autonomie des autres participants.
- Une restitution du travail est faite oralement par chaque rapporteur en assemblée générale.
- La directrice rédige, à l'aide des notes prises sur le paper-board et par le secrétaire de séance, la synthèse des travaux entre chaque session.

L'ouverture du travail a été faite par le président de l'association et les membres du bureau. Ils sont venus rappeler l'histoire de l'établissement, les valeurs associatives, leur volonté de rénovation de la MECS. Ainsi, ils se sont positionnés à la fois comme porteur de l'histoire mais aussi comme commanditaires et garants du changement.

Le président a énoncé clairement auprès des personnels la mission qui m'était confiée.

Le travail sur le projet d'établissement ayant été introduit par les membres du conseil d'administration, ont été étudiées durant les trois premières réunions :

- Les valeurs associatives et leurs déclinaisons en principes guidant l'action des professionnels dans l'établissement.
- Les missions confiées à la MECS et les finalités de celle-ci.

Les séances se sont déroulées avec l'ensemble des personnels, toutes catégories confondues. Si le fait de réunir plus de cinquante personnes peut paraître disproportionné, c'est pour moi le moyen d'afficher qu'il n'existe pas d'acteur mineur au sein de la MECS. Je veux mettre un terme aux sous groupes autonomes et rivaux créés par le style de management précédent. En effet, l'accueil des enfants et de leurs parents relève de la compétence de chacun, même si elle s'exprime dans des registres différents. Le sens donné à l'action appartient à tous.

Par la suite, les réunions permettant de dégager les objectifs et les moyens d'action ont été menées avec les cadres et les personnels éducatifs.

«Cette fonction éducative n'est pas l'exclusivité de ceux que le statut désigne explicitement. Ainsi, l'ensemble du personnel qui compose l'environnement éducatif de l'enfant est amené à avoir des réponses éducatives en rapport avec sa fonction».<sup>47</sup> C'est pourquoi, sont présents : éducateurs spécialisés, moniteurs éducateurs, maîtresses de

maison et surveillants de nuit. Les psychologues sont positionnés en soutien des équipes éducatives.

Le mode de travail se veut une métaphore de l'organisation que je projette, à savoir :

- Positionner une équipe de direction (directeur et chef de service) comme coach de l'ensemble du personnel. « Le mot coach est notre bon vieux « coche ». Le coach est donc en quelque sorte un cocher, c'est à dire celui qui conduit l'attelage »<sup>48</sup>. Il ne s'agit pas d'un « super éducateur », mais d'un garant institutionnel qui facilite la communication, consulte les acteurs, produit des procédures et le contrôle de celles-ci, ajuste les dispositifs en fonction des écarts repérés.
- Donner aux psychologues une place de technicien facilitant le décodage des situations, apportant un éclairage différent pour permettre une prise de distance des professionnels vis à vis de leur pratique.
- Construire une équipe éducative composée de catégories professionnelles différentes mais complémentaires.
- Amener les professionnels à produire cohésion et solidarité qui garantissent les bases de la bientraitance.

Avant de mettre en place ce dispositif, je me suis fixé comme critères d'évaluation, le taux de présence des professionnels, la qualité du ton qui prévaudrait à leurs échanges, le taux de production obtenu.

À l'heure actuelle, je constate un taux d'absentéisme de 2 % en lien avec des arrêts maladie ou des temps de formation, des échanges respectueux, un haut niveau de production puisque les objectifs définis en début de séance sont toujours réalisés.

Par ailleurs, les délégués du personnel m'ont fait remonter que les personnes ont d'abord été surprises par les modalités de travail proposées pour finir par y voir au fil du temps : «l'émergence d'un nouveau dispositif où la place de chacun est reconnue et respectée».

### **3.1.2 Le travail sur le positionnement de l'établissement : recentrer les professionnels sur les missions de protection de l'enfance**

L'existence d'un établissement repose sur une utilité sociale. Pour rédiger un projet d'établissement il faut d'abord se référer à celle-ci, puis chercher à dégager avec les professionnels une finalité d'action en concordance avec cette fonction sociale.

---

<sup>47</sup> CHAPPONAIS M., 2008, *Placer l'enfant en institution*, 2<sup>e</sup> édition, Paris : Dunod, p 165

<sup>48</sup> LOUBAT JR., 2006, *Penser le management en action sociale et médico-sociale*, Paris : Dunod, p 102

Pour éclairer ce que je qualifierais de positionnement de la MECS de Baldy, il nous faut examiner la tâche qui nous est confiée, déléguée soit par la Président du Conseil Général, soit par le magistrat des enfants.

Lorsqu'on reçoit une délégation, cela sous-tend un pouvoir, celui de mener à bien une mission, mais cela implique d'exercer celle-ci dans un cadre prévu au préalable et d'en rendre compte. Dans une maison d'enfants, nos délégataires ne sont ni les familles, ni les enfants, mais bien le Président du Conseil Général ou le juge des enfants.

Leur intervention se réfère à un cadre légal qui en trace les pourtours.

Pour construire les finalités de la MECS, j'ai fait travailler les personnels sur des extraits des articles de lois, rénovées par la loi de mars 2007, qui construisent notre délégation.

- Tout d'abord, l'article L221-1 du code d'action sociale et des familles, permettant la mise en place à notre endroit d'une délégation du Président du Conseil Général.

En effet, cet article prévoit que « pour l'accomplissement de ses missions, et sans préjudice de ses responsabilités vis-à-vis des enfants qui lui sont confiés, le service de l'aide sociale à l'enfance peut faire appel à des organismes publics ou privés habilités ».

Il définit ces missions comme étant :

« Apporter un soutien matériel, éducatif et psychologique tant aux mineurs et à leur famille ou à tout détenteur de l'autorité parentale, confrontés à des difficultés risquant de mettre en danger la santé, la sécurité, la moralité de ces mineurs ou de compromettre gravement leur éducation ou leur développement physique, affectif, intellectuel et social. .  
Pouvoir à l'ensemble des besoins des mineurs confiés au service et veiller à leur orientation, en collaboration avec leur famille ou leur représentant légal ;

Veiller à ce que les liens d'attachement noués par l'enfant avec d'autres personnes que ses parents soient maintenus, voire développés, dans son intérêt supérieur . »

- Ensuite, les articles 375 et suivant du code civil. L'article 375-3 permet la mise en place d'une délégation ou subdélégation émanant du juge des enfants « Si la protection de l'enfant l'exige, le juge des enfants peut décider de le confier : à l'autre parent ; à un autre membre de la famille ou à un tiers digne de confiance ; à un service départemental de l'aide sociale à l'enfance ; à un service ou à un établissement habilité pour l'accueil de mineurs à la journée ou suivant tout autre modalité de prise en charge »

Les motifs de cette saisine, sa durée, son rendu compte étant définis par l'article 375, à savoir :

«Si la santé, la sécurité ou la moralité d'un mineur non émancipé sont en danger, ou si les conditions de son éducation ou de son développement physique, affectif, intellectuel et social sont gravement compromises, des mesures d'assistance éducative peuvent être ordonnées par justice » ...

«La décision fixe la durée de la mesure sans que celle-ci ne puisse, lorsqu'il s'agit d'une mesure éducative exercée par un service ou une institution, excéder deux ans. La mesure peut être renouvelée par décision motivée.

Cependant, lorsque les parents présentent des difficultés relationnelles et éducatives graves, sévères et chroniques, évaluées comme telles dans l'état actuel des connaissances, affectant durablement leurs compétences dans l'exercice de leur responsabilité parentale, une mesure d'accueil exercée par un service ou une institution peut être ordonnée pour une durée supérieure, afin de permettre à l'enfant de bénéficier d'une continuité relationnelle, affective et géographique dans son lieu de vie dès lors qu'il est adapté à ses besoins immédiats et à venir.

Un rapport concernant la situation de l'enfant doit être transmis annuellement au juge des enfants.»

Le travail sur ces articles de lois est apparu comme fondamental, il a permis de sortir de la focalisation de l'institution sur la question de l'accompagnement scolaire des enfants. Les professionnels ont construit un patchwork de mots désignant les objectifs généraux de la MECS en lien avec la mission confiée. Ils se sont mis d'accord sur le fait que l'on nous demande de : protéger, accueillir, séparer, éduquer, mettre en sécurité, travailler au maintien du lien avec le milieu naturel (parents, famille, environnement), tisser un travail de partenariat et construire un projet individualisé pour chaque enfant.

De ces verbes d'action ils ont extrait les objectifs premiers de la MECS. Je fais référence aux buts poursuivis à court et moyen terme par les professionnels à savoir :

- Apporter à chaque enfant un cadre, un espace adapté aux besoins de son âge, lui permettre de s'individualiser tout en accédant à des repères socialisants et sécurisants tout en travaillant un éventuel projet de sortie.
- Engager, si possible, un travail actif de collaboration et de co-construction du projet de l'enfant avec les parents en s'appuyant sur leurs compétences.

C'est sur le même mode que la finalité de la MECS a été définie. Il s'agit là, de chercher à produire des effets à long terme qui pourraient ne pas être atteints, en l'occurrence :

- Permettre aux enfants d'avoir une enfance et de devenir des adultes insérés socialement.
- Rétablir pour les parents une place auprès de leur enfant qui leur permette d'exercer l'intégralité de leur autorité parentale.

Nous venions donc d'opérer un changement de paradigme, les enfants accueillis étaient les mêmes mais le fait de rappeler le cadre législatif permettait d'énoncer des buts et une finalité de l'action différents.

La suite du travail, toujours en cours à l'heure actuelle, doit permettre d'énoncer des objectifs intermédiaires et les moyens pour y parvenir. Le projet de redéploiement s'inscrira comme l'un de ces moyens.

Toutefois, à ce stade du processus devant amener à la construction d'une nouvelle culture, je ne peux pas me contenter d'énoncer des objectifs, il me faut commencer à les matérialiser aux travers d'actions.

### **3.2 Une nouvelle logique : l'individualisation de la prise en charge**

Les professionnels énoncent, pour la plupart, une volonté de sortir d'un travail qui les conduit uniquement à mettre en place de la «contention» de groupe et vouloir individualiser les prises en charge. J'ai favorisé cette dynamique en incitant la création de réponses facilitant cette individuation au quotidien mais aussi à plus long terme au travers de l'écriture de projets personnalisés de prise en charge.

#### **3.2.1 Des petits riens qui rendent singulier**

Il existait à Baldy un traitement identique pour chaque enfant, et ce, quel que soit son âge, ses capacités. Celui-ci avait pour fonction première, dans l'imaginaire collectif, de produire par le biais d'une règle invariable, un modèle réparateur.

C'est ce traitement identique que les professionnels ont interrogé, en construisant des zones d'autorisations nouvelles, ils se sont positionnés alors par rapport aux compétences, aux besoins, aux souhaits de chaque enfant. «Il s'agit de passer culturellement d'une logique de réparation à une logique de promotion».<sup>49</sup>

Ma fonction est de valider de nouvelles pratiques, vécues comme risquées par certains, en leur rappelant qu'au sein de l'institution, celui qui supporte le risque lorsqu'il valide les pratiques, c'est le directeur.

Ainsi, j'autorise :

- Les collégiens qui le désirent à manger à la cantine et à rentrer à pied après le collège.
- Les plus grands à garder leur portable dans la journée (la nuit devant rester un temps de repos).
- Les plus jeunes à construire une cabane dans la cour intérieure jouxtant leur groupe, où ils peuvent se rendre sans qu'un adulte soit nécessairement avec eux.
- La mise en place de couchers échelonnés selon l'âge et l'état d'agitation de l'enfant.
- Les enfants à être invités ou inviter leurs amis.
- L'installation d'une ligne téléphonique pour chaque groupe pour que les enfants puissent être joints directement.

---

<sup>49</sup> LOUBAT JR., 1997, *Élaborer son projet d'établissement social et médico-social*, Paris : Dunod, p 129

- L'élaboration de courses pour le petit déjeuner et le goûter par les maîtresses de maisons et les enfants, afin que soient prises en compte leurs envies, si elles sont de l'ordre du raisonnable.
- La construction au groupe 1 de box séparant les lits des enfants, afin de « bricoler » des espaces privatifs sans compromettre les systèmes de sécurité incendie.
- L'organisation, après accord des autorités mandantes, d'accueils séquentiels pour les enfants dont la situation familiale paraît stabilisée.

De ce kaléidoscope de petits riens naît un processus amenant à un travail individualisé. Le chaos prédit par certains n'est pas au rendez vous, les enfants utilisent positivement les libertés nouvelles. Il nous faut aller plus loin dans la formalisation de ce nouveau modèle, qui aurait du être mis en place depuis déjà cinq ans.

En effet, la loi du 2 janvier 2002 a rendu obligatoire la construction d'un projet individualisé pour chaque usager des structures sociales et médico-sociales. À Baldy les professionnels en avaient entendu parler mais n'en n'avaient rien fait. À ce stade, je rappelle le cadre légal, son intérêt, son aspect incontournable, ma volonté de le respecter et je rends obligatoire la construction pour chaque enfant d'un projet personnalisé.

### **3.2.2 Un projet qui rend unique : le projet personnalisé**

Le projet personnalisé est un accompagnement éducatif propre à chaque enfant accueilli. C'est un outil méthodologique qui permet d'anticiper, d'ancrer dans la réalité, dans l'espace et dans le temps, la démarche éducative.

Il énonce des intentions d'actions pour et avec l'enfant, les objectifs à atteindre.

Il nécessite des préalables, à savoir :

- Interroger l'enfant sur le sens qu'il donne au placement et la prise en charge proposée.
- Travailler sur son histoire et son inscription dans l'histoire familiale.
- Repérer avec l'enfant des éléments qui le singularisent, ses désirs, ses capacités, ses habitudes de vie, son fonctionnement, son refus...
- Prendre en compte son environnement et ce qu'il représente pour lui.

Par ailleurs, l'élaboration d'un projet spécifique à chaque enfant repose sur une connaissance et une évaluation aussi complètes que possible, prenant en considération sa situation globale dans ses aspects familiaux, scolaires, relationnels, psychologiques, médicaux, socioculturels... Cette élaboration est l'objet d'un travail de partenariat étendu et constitue le support des « points de situation » effectués périodiquement en équipe et permettant de réviser en permanence le contenu des objectifs du projet en fonction de l'évolution de l'enfant.

Il fait l'objet d'une rédaction et d'une inscription dans le temps, qui passent par les réunions d'équipe, les entretiens avec l'enfant, avec sa famille, les échanges avec les services et intervenants extérieurs.

Au travers des différentes phases et modalités de la mise en œuvre du projet, l'émergence progressive d'objectifs mutuellement définis avec l'enfant, permet que celui-ci soit partie prenante à cette démarche. Il en devient l'acteur principal en lui donnant la possibilité d'assumer et de dépasser ses difficultés, son placement n'étant qu'une étape dans son l'histoire .

Au sein de chaque groupe, les enfants ont un référent éducatif. Il s'agit d'un moniteur éducateur ou d'un éducateur spécialisé. Il est désigné par le chef de service pour mettre en œuvre la construction et la conduite du projet personnalisé. Il occupe une place de chef de projet, à ce titre il est l'interlocuteur privilégié pour les partenaires extérieurs ( école, club de loisir, travailleur social ...) et pour la famille. Il est le garant de la cohérence de l'action. Il rédige les écrits adressés aux mandataires. Il tient informé le reste de l'équipe de sa mission et en rend compte régulièrement au chef de service.

C'est lui, qui construit et formalise avec l'enfant le projet personnalisé, il le fait en présence du psychologue, «attaché» au groupe, pour faciliter un travail d'élaboration et de prise de distance vis à vis d'éléments de la quotidienneté.

Un retour du contenu est fait à l'équipe lors de «réunion projet». C'est l'équipe qui est le porteur au quotidien du projet et la garante de la continuité de sa mise en oeuvre. En effet, dans le cadre de la MECS, l'enfant n'a pas à faire avec un seul interlocuteur mais à une pluralité réunie en une entité : l'équipe. Celle-ci trouve sa richesse dans la diversité de personnes qui la compose, le projet personnalisé leur sert de référence et produit un objectif partagé.

J'ai fait le choix, dans un second temps, d'associer les parents à la relecture de ce projet. Il ne s'agit pas de les disqualifier ou de minorer leur importance mais simplement de ne pas dénier que l'admission de l'enfant au sein de l'établissement est en lien avec une difficulté pour eux à exercer l'intégralité de leur fonction parentale.

Cette relecture se fait en présence du chef de service, de l'éducateur référent et de l'enfant.

Ce temps, permet :

- Que soit travaillé à propos de ce projet tout ce qui relève de l'autorité parentale et qui nécessite l'autorisation formelle des parents (orientation scolaire, soins ...).
- Que soit élaboré avec les parents un projet d'accompagnement sur leurs propres difficultés.

Le projet personnalisé devient le fil conducteur de l'action. Pour être opérant, il est à réévaluer de manière régulière, avec l'enfant, les parents, l'équipe. J'ai positionné les chefs de service comme les garants de son élaboration, de son déroulement, de son questionnement dans le temps. L'éducateur référent agit donc par délégation.

Pour les enfants nouvellement admis, les bases du projet personnalisé s'élaborent lors du premier mois d'accueil.

Le projet personnalisé balaye le champ de la prise en charge globale de l'enfant. Il essaie donc de construire une complexité en posant des objectifs qui sont en lien avec son quotidien, ses attitudes, sa scolarité, ses loisirs, sa famille mais aussi son histoire et son devenir. Ainsi, ce sont l'ensemble des professionnels de la MECS qui sont concernés par sa mise en oeuvre.

Il est le pilier de la prise en charge au sein de l'établissement, l'un des outils principaux de la nouvelle logique. Il était donc indispensable pour moi de prévoir son évaluation régulière en utilisant le niveau d'expertise des principaux intéressés : les enfants et leur parents. La première évaluation devait me permettre, à ce stade de la rénovation, de :

- Réaffirmer que la bientraitance des enfants aux sein de l'établissement repose sur le fait de leur reconnaître des droits.
- Continuer à alimenter le travail de réflexion en cours dans le cadre de la réécriture du projet d'établissement.
- Pouvoir mesurer l'adhésion des professionnels au projet.

### **3.2.3 Une première phase d'évaluation de la nouvelle logique : mise en place de questionnaires de satisfaction.**

J'ai construit deux questionnaires de satisfaction : l'un à destination des enfants, l'autre pour les parents. Ils ont été soumis aux professionnels de l'établissement pour commentaires et validés lors d'une réunion institutionnelle. Lors de cette réunion, après avoir abordé les items interrogés par les questionnaires, j'ai précisé leur modalité de mise en oeuvre. Ainsi, j'ai prévu que les mêmes questionnaires seraient utilisés en juin 2008 et 2009. C'est un moyen de mesurer la progression du processus de rénovation. Tous les enfants et les parents sont conviés à y répondre, les premiers sont informés des objectifs par mes soins lors d'une réunion de chaque groupe d'enfants, les seconds par courrier, les mêmes modalités seront utilisées pour restituer les résultats obtenus.

Pour garantir la confidentialité des réponses, mais aussi une certaine neutralité quant à la manière de poser les questions et « d'accueillir » les réponses, j'ai recruté pour procéder au recueil d'information une personne extérieure à l'établissement chargée uniquement de cette mission. Ceci a été possible grâce à une réponse favorable des autorités de

tarification, dans le cadre du budget 2008, en vue de la mise en place de l'évaluation interne.

Les enfants sont allés seuls rencontrer cette personne, sur des plages horaires prédéfinies, alors qu'elle était installée en salle de réunion, ils étaient libre de s'y rendre ou pas. Les parents, quant à eux, ont été contactés par téléphone.

Les questionnaires à destination des enfants et des parents balayaient les mêmes champs mais ne sont pas formulés de la même manière.

Les objectifs de ces deux outils d'évaluation sont de :

- Permettre d'identifier les missions de la MECS et les acteurs y concourant.
- Vérifier la mise en oeuvre de l'exercice des droits des usagers au sein de l'établissement, lors de la phase d'accueil puis tout au long de la prise en charge.
- Mettre en oeuvre le projet personnalisé.
- Construire l'individualisation de la prise en charge au regard des besoins de chacun.
- Impliquer les usagers dans le projet d'amélioration des prestations.

Les critères utilisés diffèrent selon les destinataires.

Pour les enfants, il peuvent être énoncés ainsi :

- Ils repèrent les différents acteurs et la mission de l'établissement.
- Ils sont informés de leurs droits et sont acteur de choix dans le déroulé de la prise en charge.
- Ils bénéficient d'un projet personnalisé et sont impliqués dans son élaboration.
- Il existe une individualisation de leurs rythmes de vie.
- Ils expriment des envies quant à une amélioration de leur prise en charge.

Pour les parents :

- Ils positivent la fonction de la séparation liée au placement de leur enfant.
- Ils sont informés de leur droits et des fonctions des différents personnels.
- Ils identifient l'aide éducative apportée par l'établissement à leur enfant.
- Ils identifient l'aide éducative que l'établissement leur apporte.
- Ils sont informés et collaborent à la construction du projet personnalisé de leur enfant.

Les indicateurs sont de deux types, d'une part la possibilité de répondre par une affirmation ou une négation à une question fermée, d'autre part un certain nombre de questions ouvertes.

Je n'ai fixé d'objectif à atteindre que pour le premier type d'indicateurs.

Pour juin 2008, j'ai déterminé que pour tout pourcentage :

- Inférieur à 20% : l'objectif n'est pas atteint.
- Compris entre 20% et 60% : la première vague de travail est en marche.
- Supérieure à 60 % : une bonne adhésion à la nouvelle logique.

Je ne vais pas faire ici l'analyse complète des réponses de ces deux enquêtes. Une partie du plan d'action qui en découle est en cours d'élaboration avec les équipes et permet d'alimenter le travail d'écriture du projet d'établissement. Toutefois, je vais m'arrêter sur quelques indicateurs qui m'ont permis d'évaluer si le processus de changement était en cours et d'affiner l'organisation prévue pour le mois de septembre 2008.

En ce qui concerne les enfants, 95 % d'entre eux ont accepté de répondre au questionnaire. Cela signe à mon sens, une confiance dans les professionnels exerçant dans l'établissement et dans leur capacité à entendre les besoins, mais aussi leurs critiques. Au-delà, il faut y voir une adhésion des professionnels à la mise en place d'une culture de l'évaluation. Si cela n'avait pas été le cas, les enfants ne se seraient pas rendus au rendez-vous fixé. En effet, les enfants accueillis en MECS sont globalement très sensibles au contexte initié par les adultes qui les prennent en charge au quotidien.

Si l'on cible la question du projet personnalisé, 74 % d'entre eux disent en discuter (dont 42 % souvent), 75 % d'entre eux le font avec leur éducateur référent, 59 % avec leur parents, 56 % avec le psychologue et 36 % avec un autre éducateur de l'équipe.

Si je me réfère aux objectifs que je me suis fixés, les résultats sont plutôt bons. Les professionnels et les enfants adhèrent à la construction d'une individualisation des prises en charge et à son point d'orgue le projet personnalisé. Le rôle d'éducateur référent est bien repéré, c'est ce qu'affirment les enfants à 79 % et si l'on analyse ce qu'ils décrivent de sa fonction, celle-ci correspond pour 66 % à la mission "de référence" confiée par l'établissement.

Quant à la perception que les enfants ont du rôle de l'équipe au sens large et des parents dans le projet personnalisé, il existe une amorce de travail.

En ce qui concerne les parents, 50 % ont pu être contactés et ont accepté de répondre au questionnaire. Il faut y voir la construction d'un lien entre l'établissement et les parents encore distant, que la seule information par courrier à certainement majoré.

Lors des réponses obtenues, 37 % des parents disent avoir rencontré un membre de l'équipe éducative au moins une fois par trimestre. En ce qui concerne le projet personnalisé de leur enfant, 8 % disent en être informé et 4 % y être associé.

Pour autant, 74 % d'entre eux pensent que l'établissement les aide suffisamment dans l'éducation de leur enfant et 81% qualifient le placement de besoin et non pas d'obligation ou de sanction.

Il existe donc une bonne perception des missions de l'établissement et de ses effets. Par contre, il me faut constater que l'objectif d'associer les parents au projet personnalisé de leur enfants et plus largement à la vie institutionnelle est loin d'être atteint et doit faire l'objet d'une attention particulière à partir de septembre 2008.

Mais ces derniers chiffres ne me surprennent pas car :

- L'embauche du chef de service (remplaçant celui partant à la retraite) n'est intervenue que début juin alors que j'ai positionné les chefs de service comme garants du travail avec les familles.
- L'organisation globale de l'établissement n'a pas encore été modifiée, la présence des éducateurs se limite aux "temps familiaux" et la venue des parents dans l'établissement est rare puisqu'il existe un "ramassage".

### **3.3 Permettre l'intégration d'une nouvelle posture : accompagner les professionnels**

Ces derniers chiffres confirment que je ne peux prétendre aboutir à un changement de posture institutionnelle sans modifier l'agencement des acteurs de la MECS. Car si le sens donné à l'action est le moteur des professionnels, c'est bien l'organisation qui permet son expression. Pour cela, je dois clarifier les fonctions de chacun et les marges de manoeuvre mais aussi structurer la coordination des différents acteurs entre eux. J'ai, tout au long de l'année et plus particulièrement lors des réunions projet d'établissement, construit avec les personnels le modèle organisationnel nécessaire à la mise en oeuvre de la nouvelle logique. Une fois ce modèle défini, j'ai au printemps soumis pour avis aux délégués du personnel puis à l'ensemble du personnel de nouveaux horaires de travail correspondant aux missions réactualisées. J'ai informé fin mai les parents des modifications qui allaient intervenir. J'ai organisé progressivement qu'ils viennent chercher et ramener leur enfant en fin de semaine, ne maintenant un accompagnement que pour ceux qui n'avaient réellement pas de moyen de déplacement. La nouvelle organisation et planification du temps de travail sera effective à partir du 1er septembre 2008.

#### **3.3.1 Une nouvelle organisation : favoriser la prise en charge individualisée**

Lorsque je construis la nouvelle organisation, j'ai comme volonté de :

- Clarifier la fonction d'encadrement.

Pour cela, j'ai constitué une équipe de direction. Si un directeur assume seul, par délégation du conseil d'administration, la gestion d'un établissement, travailler dans le cadre d'une équipe de direction lui permet de rester dans une proximité vis à vis du travail des équipes et du quotidien des enfants, de mettre en place une stratégie de partage de l'information, de construire un soutien réciproque entre cadres, d'élaborer un réajustement perpétuel des dispositifs. J'y vois aussi le moyen de positionner clairement aux yeux de tous les acteurs institutionnels, les cadres, comme agissant ensemble au service d'objectifs communs et garant de la continuité de la prise en charge. Je suis l'animatrice de cette équipe composée des deux chefs de service. Il s'agit de construire un espace de réflexion, de coordination des actions, de suivi du projet de rénovation, de contrôle des

délégations. L'astreinte est assurée, à tour de rôle, par chacun de nous trois durant une semaine. J'ai programmé la rencontre de l'équipe de direction de manière formelle une fois tous les quinze jours.

Les psychologues ont une fonction d'expertise technique. Ils éclairent les professionnels et les parents sur le besoin des enfants. Ils mettent en place des temps d'écoute des enfants pour leur permettre une expression de leurs craintes, de leurs angoisses. Ils construisent un espace où un soutien peut être apporté aux parents face à leurs difficultés dans leur relation à leur enfant ou à l'institution. Ils participent aux procédures d'admission, sans pouvoir décisionnel, celui-ci restant exercé par l'équipe de direction.

Une fois par mois, ils se joignent à l'équipe de direction pour une réunion de coordination cadres destinée à construire une cohérence.

Les deux chefs de service sont responsables du fonctionnement des équipes, à la fois coordinateurs et animateurs de celles-ci, garants de la communication interne et externe ainsi que de la mise en œuvre du projet institutionnel et du projet personnalisé de chaque enfant. Chacun d'entre eux assure la responsabilité de trois équipes éducatives (13 à 16 ETP et 36 enfants). Ils animent pour chaque équipe, une réunion "projet personnalisé" par semaine, d'une durée de deux heures, à laquelle participe les éducateurs spécialisés, moniteurs éducateurs, maîtresses de maison et psychologues. Par ailleurs, sont conviés à cette réunions les travailleurs sociaux extérieurs pour permettre une coordination de l'action. Ils animent aussi, une réunion organisationnelle tous les quinze jours qui permet de traiter de la question des congés, de réactualiser le règlement de maison de chaque groupe, de construire des projets pour le collectif (aménagement des locaux, loisirs, actions d'informations ....)

- Constituer des équipes qui exercent la fonction éducative.

Lorsque l'on revendique la continuité de la prise en charge, celle-ci n'est possible que s'il existe une équipe. L'équipe va au-delà du « travailler ensemble », elle doit être mobilisée par un objectif commun, le projet personnalisé me paraît un bon vecteur s'il est érigé en « projet partagé ».

Quant à la fonction éducative, elle est polymorphe et s'exerce en continu auprès des enfants et de leurs parents. Elle n'est donc pas l'apanage des éducateurs spécialisés et des moniteurs éducateurs, les maîtresses de maison et les surveillants de nuit exercent aussi une partie de cette fonction. En effet, l'apprentissage de la socialisation qui réside dans un savoir vivre et l'accompagnement des enfants dans les tâches du quotidien (faire son lit, se laver, ranger sa chambre...) repose sur l'ensemble des adultes qui entourent l'enfant. Par contre, la conduite d'activité et de projet, nécessite une formation spécifique. Il s'agit dans le premier cas d'élaborer des objectifs pluriels visant le développement ou l'acquisition des compétences de l'enfant, l'activité et le groupe dans lequel elle intervient

n'étant qu'un support. Dans le second cas, la conception du projet personnalisé relève d'un travail de lien permanent entre les différents acteurs, d'une capacité à construire une problématique et une stratégie de résolution, à conduire des entretiens, à élaborer un compte rendu écrit. Ces deux parties de la fonction correspondent aux compétences des moniteurs éducateurs et éducateurs spécialisés. Les éducateurs spécialisés, au regard de leur formation spécifique, sont en charge de la référence des adolescents et des enfants reçus dans le cadre de l'accueil modulé. La fonction «conduite de projet» étant prépondérante pour ces deux catégories d'utilisateurs.

Ainsi, si j'ai positionné ces différents professionnels comme exerçant tous une fonction éducative, les tâches qu'ils effectuent sont différenciées et font l'objet d'une fiche de poste. L'objectif étant de construire une complémentarité de l'action en évitant confusion et rivalité entre adultes.

- Garder la gestion directe du service administratif, entretien et restauration. Ces trois registres relèvent de la fonction logistique qu'il ne me paraît pas souhaitable de déléguer, d'autant plus que je suis à l'heure actuelle en plein travail de construction de procédures permettant le fonctionnement de ces trois services.

- Mettre l'école à sa juste place, celle d'un lieu d'enseignement ouvert sur le reste du monde.

### **3.3.2 Une refonte de la répartition des personnels et des horaires de travail : soutenir la nouvelle organisation**

Le lieu de mise en oeuvre du projet personnalisé étant les équipes éducatives, j'ai renforcé leur composition et réorganisé le temps de travail des différents intervenants. Pour y parvenir, j'ai redéployé les postes existants sur l'école, à l'exception du mi-temps obtenu lors de la négociation budgétaire 2008, sur les différents groupes.

Le groupe des adolescents bénéficie de 3 ETP d'éducateurs spécialisés, 1 ETP de moniteur éducateur, 2 ETP de veilleurs de nuit et 0,15 ETP de maîtresse de maison. Les horaires sont conçus pour permettre une ouverture 24H/24 et 7J/7, un adulte étant toujours présent, il s'agit de pouvoir répondre aux besoins spécifiques de cette tranche d'âge en particulier en matière d'insertion sociale. En effet, certains jeunes sont apprentis en restauration et travaillent le week-end, ont des poses en cours de journées, d'autres sont scolarisés, d'autres enfin sont inactifs et nécessitent d'être remobilisés et accompagnés dans leurs recherches. Le temps de maîtresse de maison est restreint car ce sont les adolescents qui, avec l'aide des éducateurs, assurent l'ensemble des tâches domestiques. Les adolescents sont sollicités pour la globalité de la gestion du quotidien,

chacun veille à ses affaires, fait sa lessive, sa chambre, l'objectif est l'acquisition d'autonomie. Ils sont par ailleurs informés des ressources financières disponibles et associés à leur utilisation, ce rapport à l'argent constituant un argument de responsabilisation. C'est ce double apprentissage de l'autonomie et de la responsabilité qui permet à moyen ou court terme de construire une sortie de l'établissement pour un logement individualisé, nouvelle étape de construction d'une autonomie.

Les quatre autres groupes bénéficient chacun de 1 ETP d'éducateur spécialisé, 3 ETP de moniteurs éducateurs, 1 ETP de maîtresse de maison et 1,70 ETP de surveillants de nuit ( grâce au 1,66 ETP d'augmentation du BA 2008). Les horaires sont conçus pour une ouverture 24h /24, du dimanche soir au vendredi soir. Les éducateurs ont des horaires de travail en continu (7H - 14H, 14H - 22H, 17H - 22H) qui leurs permettent un travail auprès des enfants mais aussi avec les familles et les partenaires. Les temps de soirée (à partir de 17H) sont systématiquement doublés pour permettre une aide aux devoirs, l'accompagnement vers des activités extérieures, un temps d'écoute. Le matin, la doublure est assurée d'abord par le surveillant de nuit ( jusqu'à 8H) qui collabore aux levers et aux petit déjeuner des enfants. Puis, la maîtresse de maison prend le relais, elle participe aux accompagnements scolaires, met en place les tâches ménagères avec l'aide des enfants présents, assure la garde des enfants malades, anime le temps du repas de midi et quitte ses fonctions à 15 heures. Durant le week-end, les enfants sont regroupés en un même lieu et encadré en permanence par deux éducateurs. Le vendredi soir est organisé pour permettre des temps de rencontre avec les parents. Durant ce temps la planification permet aux éducateurs qui assurent le week-end de prendre en charge les enfants alors que les autres éducateurs peuvent se rendre disponibles pour échanger avec les parents. Un groupe projet composé des deux chefs de services et d'un représentant de chaque équipe éducative travaille à l'heure actuelle sur les modalités pratiques de la construction de cet « espace accueil des parents » .

Le roulement de travail des équipes est instauré sur un rythme de huit semaines, interrompu par les vacances qui nécessitent une nouvelle organisation, chaque éducateur assure durant ce cycle quatre week-end.

La refonte du dispositif m'a permis de proposer aux personnels de bénéficier d'une mobilité en interne. Elle vient répondre à l'expression d'un sentiment de saturation vis à vis de l'accompagnement de certaines tranches d'âge ou de certains postes occupés. Ainsi, une surveillante de nuit et une maîtresse de maison permutent leur poste et bénéficient à la clef d'une formation, l'éducatrice « roulante » est affectée à un poste fixe, un éducateur spécialisé du groupe 13-15 ans travaille avec les adolescents, les monitrices éducatrices qui travaillaient sur l'école intègrent des groupes de vie qui

correspondent aux âges avec lesquels elle se disent « à l'aise ».

La nouvelle organisation vient soutenir la volonté de travailler sur l'individualisation des prises en charge, en cela, elle participe à la mise en place d'une dynamique de bientraitance. Toutefois, elle ne résout pas la question de l'inadaptation des locaux. Il me faut pour finaliser mon action mettre en place un cadre architectural qui assure aux enfants sécurité et intimité et ce, dans des espaces suffisants, bien équipés et accueillants. Lors de la phase d'évaluation du dispositif et dans le cadre d'une question ouverte posée aux enfants : « Quelles choses pensez-vous qu'il y ait à changer ou à améliorer dans l'établissement ? » Ils ont répondu pour 35 % les sanitaires et pour 22 % les chambres. Ils confirment, que de manière flagrante, il existe au sein de la MECS un problème quand aux espaces dédiés à la sauvegarde de leur intimité. J'ai en tant que directrice à prendre en compte ce problème, à m'en saisir en l'élargissant pour construire une réponse qui intègre des besoins qui sont exprimés de manière indirecte.

#### **4 Acte II : Élargir l'offre d'accueil et tendre vers la bientraitance**

Ma proposition de rénovation cherche à donner corps à l'objectif de refonte du cadre architectural tout en répondant aux besoins du territoire d'implantation de la MECS et aux enjeux de la réforme de la protection de l'enfance : souplesse du dispositif, continuité dans le parcours de vie des enfants, proximité, travail sur la parentalité.

Ces différents objectifs doivent se conjuguer dans un projet d'établissement qui propose une palette de services y répondant.

Un directeur qui élabore un projet, s'il veut s'assurer de sa viabilité, doit savoir convaincre de sa pertinence et de son rapport efficacité/coût, d'abord le conseil d'administration de l'association, puis les autorités de contrôle et de tarification. Mais il doit aussi mobiliser, autour de celui-ci, les professionnels et les partenaires de la structure.

J'ai donc mis en place tout au long de la phase d'élaboration du projet une démarche de communication interne et externe. Il s'agissait pour moi de rendre celui-ci plus lisible, d'entendre des remarques qui m'ont permis de l'ajuster, de créer un contexte me permettant d'anticiper sa mise en oeuvre. J'ai informé régulièrement de l'avancée du projet les délégués du personnel lors de nos réunions mensuelles, les personnels lors des réunions institutionnelles, les cadres de l'Agence Départementale lors de rencontres programmées à cette fin.

Le projet élaboré se décline en cinq axes, outils aux services du projet d'établissement.

## **4.1 Cinq axes de proposition, un projet**

### **4.1.1 Axe 1 : délocalisation d'une partie de la MECS sur la commune de Pézenas**

Cette structure accueillera un groupe de 7 à 15 ans et un groupe de 15 à 18 ans (21 ans si nécessaire). Chaque groupe prendra en charge 10 enfants en internat ou internat séquentiel, 1 ou 2 en demi - internat.

Le groupe 7 à 15 ans répond au besoin de rapprochement géographique de leurs familles d'enfants présents à l'heure actuelle dans la MECS. Il permettra de faciliter le travail de coéducation avec les parents et le partenariat avec les travailleurs sociaux référents d'agences. J'entends par coéducation, le positionnement qui permet d'inclure les parents dans les actions entreprises, de rechercher leur adhésion, d'utiliser leur compétence et d'ajuster au fil du temps la réponse proposée. Celle-ci doit pouvoir se décliner de l'internat à l'accueil séquentiel, qui nécessite un travail de proximité incluant les réseaux de droit commun habituel des enfants et de leur famille.

Le groupe d'adolescents répond à un besoin exprimé dans le cadre du schéma départemental d'accompagnement et d'accueil pour cette tranche d'âge. Il facilite aussi la prise en charge d'enfants orientés sur les LEP agricoles qui se situent pour deux d'entre eux à Pézenas et l'autre à Gignac. Ce type de scolarité permet en effet une alternative entre le cursus général et l'apprentissage tout en permettant l'accès à des voies conduisant au BEPA ET CAPA. Je constate d'ores et déjà que la MECS située sur une ligne de transport permettant cette scolarisation est sollicitée pour accueillir ces enfants.

L'idée est d'implanter sur le même site, deux groupes d'enfants, pour une meilleure souplesse du dispositif :

- Accueil d'un enfant par l'équipe éducative d'un des groupes lorsque l'autre a du s'absenter
- Lien entre les équipes en cas de crise.
- Pallier de manière provisoire le retard d'un éducateur ou l'absence d'un veilleur.
- Bureaux du chef de service et du psychologue à proximité permettant une rationalisation des actions de ces deux cadres.

J'envisage la construction de locaux neufs sur un même terrain. Chaque groupe serait composé de dix chambres individuelles avec coin sanitaire. Ceci permettra un réel travail sur l'intimité de chaque enfant, ainsi qu'une souplesse en matière d'âge et de mixité. Les deux groupes seraient séparés par un corps de bâtiment qui accueillerait un secrétariat, un bureau pour le chef de service, un bureau pour le psychologue, une salle de réunion et un espace accueil parents.

Ce redéploiement ne modifierait ni la capacité d'accueil de la MECS, ni le nombre de journées effectuées (maintien de l'activité à 15000 journées)

#### **4.1.2 Axe 2 : rénovation de la MECS actuelle**

Il s'agit de garder sur le site d'Agde une capacité d'accueil de trois groupes d'enfants, deux de 7 à 15 ans et un de 15 à 18 ans (21 si nécessaire) et la réponse école interne, tout en garantissant aux enfants intimité et prise en charge personnalisée. Pour cela il me faut rénover les blocs sanitaires et cloisonner certaines pièces de manière à obtenir un nombre de chambres supplémentaires. Ainsi, le couchage des enfants sera ramené à un maximum de deux enfants par chambre (9 chambres pour 11 enfants).

En ce qui concerne l'école «l'étoile de la mer», nous proposons son ouverture aux enfants non confiés à la MECS. Les enseignants peuvent dès la rentrée scolaire 2008-2009 accueillir dans le cadre d'une classe appelée «coup de pouce» des enfants confiés ASE et accueillis chez des assistants familiaux.

Ceci me paraît répondre à :

- Une logique puisque les locaux, les fournitures scolaires, le chauffage, les personnels autres qu'enseignants sont financés par le département. Ce projet peut donc être envisagé sans surcoût. Les frais liés à la restauration des enfants seront pris en charge par les assistants familiaux pour les enfants qui restent manger à la MECS entre midi et quatorze heures. La prestation délivrée par la MECS se limitant à l'accueil durant les temps scolaires.
- Un intérêt pour les enfants actuellement accueillis sur la MECS et ceux reçus chez des assistants familiaux. Pour les premiers, cela leur donne l'occasion de rencontrer d'autres enfants et de rompre ainsi le sentiment de «bulle» dans lequel ils sont enfermés. C'est l'occasion pour eux de se faire des amis, chez qui ils peuvent aller passer quelques heures voire un week-end. Pour les seconds, leur contact avec la MECS et les enfants de celle-ci, facilitera certainement une meilleure intégration dans les groupes Week-end ou pendant des périodes de vacances. Enfin, un lien entre assistants familiaux et la MECS serait ainsi favorisé.
- Un besoin pour des enfants qui, dès le cycle deux, présentent des difficultés à intégrer les acquisitions scolaires au même rythme que les autres enfants. Il s'agit d'enfants inscrits en grande section de maternelle, CP et CE1 pour lesquels est constaté soit leur immaturité, soit leur instabilité, soit leur manque de socialisation (absence de scolarisation en maternelle). Ces «troubles» rendent très difficiles les acquisitions des bases. La classe «coup de pouce» les prendra en charge durant une année scolaire et permettra grâce à son petit effectif de favoriser ces acquisitions.

#### **4.1.3 Axe 3 : création d'un Accueil relais week-end / vacances**

Les locaux occupés actuellement par le groupe 2 disposent d'un nombre important de chambres. Ainsi, peuvent être reçus en même temps une quinzaine d'enfants, tout en respectant dans le cadre de chambres de trois, une répartition par âge et sexe. Ce dispositif permettrait à la fois de regrouper sur un même lieu tous les 7-15 ans accueillis à la MECS (sites d'Agde et de Pézenas) qui ne partent pas en famille et des enfants confiés à des assistants familiaux. Les enfants de plus de seize ans continueront à être accueillis sur leur lieu de vie de semaine, au regard de leurs besoins différents en matière de loisir mais aussi d'insertion professionnelle.

Ce regroupement permettra que les groupes de vie semaine puissent être investis pleinement par les enfants qui les occupent sans que « d'autres » n'y soient introduits. L'enjeu est, là aussi, de permettre le respect de l'intimité de chaque enfant.

Le dispositif sera ouvert aux enfants confiés à l'ASE et accueillis chez des assistants familiaux. Il s'agit de créer un « mixage » des enfants, ce qui enrayera les phénomènes de groupe. Ainsi, les week-end et les périodes de vacances seront l'occasion pour les enfants de rencontrer ou de retrouver des enfants qui ne font pas partie de « leur » groupe. Par ailleurs, cela permettra également de répondre aux obligations légales de congés des assistants familiaux et de favoriser une collaboration et un échange de ces professionnels avec ceux de la MECS. Enfin, il s'agit d'optimiser le dispositif puisque le nombre d'enfants confiés à la MECS et devant rester le week-end et les vacances est en perpétuel mouvement au gré de l'évolution des situations. L'activité supplémentaire est estimée à 350 journées.

#### **4.1.4 Axe 4 : création d'un service d'accueil familial rattaché à la MECS**

Il s'agit de pouvoir proposer:

- Une souplesse du dispositif pour les enfants confiés à la MECS. Celle-ci reposera sur la construction de passerelles et de complémentarité entre deux modes de prise en charge : assistants familiaux / maison d'enfant. En effet, le choix du dispositif doit pouvoir se réfléchir à partir de la nature du service que peut rendre le lieu d'accueil (au regard de ses compétences, de ses équipements, de son projet) et du besoin repéré de l'enfant et de son environnement. Par ailleurs, la diversification des modes de prise en charge permet d'inscrire enfants et parents dans un « parcours » qui garantit une continuité et évite les ruptures.
- Un travail d'accompagnement des assistants familiaux. Les évolutions législatives conduisent à les inclure dans une logique de professionnalisation qui nécessite qu'ils puissent travailler dans le cadre d'équipe pluridisciplinaire. Je me propose de mettre en place un lien institutionnel fort. Celui-ci permettra d'aborder les problèmes spécifiques à

leur mission et de questionner le mode de prise en charge et de réponse de la même manière que le font les professionnels de la MECS. À cette fin sera constituée une équipe de professionnels composée des assistants familiaux, d'un médiateur familial (formation de base éducateur spécialisé), des éducateurs spécialisés travaillant sur les groupes MECS, d'un psychologue et d'un chef de service. La prise en charge des enfants confiés ne s'interrompt pas en fin de semaine, les week-end et les jours fériés les assistants familiaux doivent pouvoir bénéficier de réponses et de soutien 24 H / 24 et 365 J / an. Cela sera garanti à la fois par l'équipe de cadres mais aussi par les groupes MECS qui seront positionnés en relais. L'éducateur spécialisé, du groupe de référence, sera co-référent de l'enfant avec le médiateur familial et constituera ainsi une passerelle entre le groupe et l'enfant.

- Une cohérence de prise en charge qui suppose l'établissement d'un projet personnalisé, la définition de son suivi, son contrôle et sa mise à jour. Celui-ci sera établi avec l'enfant, l'assistant familial et les éducateurs du service. Les parents y seront associés sur le même mode que pour la MECS.

- De porter une attention particulière aux familles naturelles : il s'agit de pouvoir travailler la séparation et d'éviter la rupture. La séparation nous semble être un espace de travail où chacun est acteur, contrairement à la rupture qui est subie. La séparation suppose une prise en compte de la parole des uns et des autres et notamment de la famille naturelle. La place du référent éducatif comme tiers est donc indispensable entre les assistants familiaux et les parents. C'est cette nécessaire triangulation qui m'a fait opter pour la présence d'un médiateur familial au sein de l'équipe. Au delà, elle nécessite un support technique et architectural disponible au sein de la MECS. Ainsi le service sera un lieu où les parents viendront chercher leurs enfants accueillis chez des assistants familiaux dans le cadre de leur droit de sortie et de visite. Les échanges entre les parents et les assistants familiaux pourront intervenir dans un lieu « neutre » mais accueillant et si nécessaire être médiatisés.

Ce service se verrait rattachés cinq assistants familiaux avec une capacité d'accueil de dix enfants (7 à 18 ans) soit une activité de 3650 journées.

#### **4.1.5 Axe 5 : création d'un appartement de convivialité pour les parents**

Les locaux de l'actuel groupe 1 sont composés d'un très grand espace et d'une petite unité sommeil refaite à neuf et comprenant une salle de bain. Il pourra être un lieu :

- Mis à disposition pour des parents ou d'autres membres de la famille (grand parents, sœur...) résidant loin ou n'ayant pas de domicile pour qu'ils puissent exercer des droits de visites avec hébergement. Parents, dont les enfants sont confiés à l'ASE, et qui ont des droits d'hébergement ou des droits de visite à la journée.

- De rencontre de fratrie accueillie chez plusieurs assistants familiaux ou MECS
- De rencontre pour des groupes de parole de parents autour de thématiques liées à la parentalité. Certains parents sont démunis quant aux réponses à apporter à leurs enfants mais ont des capacités d'élaboration entre pairs. Celles-ci s'avèrent plus performantes que les conseils prodigués par un professionnel. Ce dispositif prévu dans un premier temps pour les parents des enfants accueillis dans le cadre de la MECS, pourrait englober des parents d'enfants confiés à des assistants familiaux.
- D'exercice de visites médiatisées, parents / enfants-placés, pour tous les enfants confiés à l'ASE. L'activité est estimée à 7 situations simultanées.

Ces cinq axes forment un tout, qui a été validé par le conseil d'administration fin avril. A sa demande, je l'ai transmis à la DEF et à la PJJ.

Lors d'un rendez vous avec la directrice de la DEF en mai 2008, celle-ci m'a confirmé que le projet répondait à ses attentes et entrainait dans les priorités définies par le nouveau schéma départemental.

Si le sens du projet était validé, il me fallait maintenant chiffrer le coût de celui-ci.

## **4.2 Concrétiser le projet : chiffrer son coût**

Lors de l'élaboration du tableau récapitulatif des nouvelles mesures (en annexe), j'ai différencié les coûts liés à la restructuration, à la délocalisation sur Pézenas, à l'accueil relais « week-end / vacances », au placement familial, et à l'appartement de convivialité, afin de donner une plus grande lisibilité aux différentes strates du projet et permettre sa comparaison avec des dispositifs similaires.

Toutefois, il est difficile de concevoir que ne soit mis en place qu'une partie du projet puisque les cinq opérations sont en lien et interdépendantes.

Par exemple : si la délocalisation sur Pézenas n'avait pas lieu, la rénovation architecturale de la MECS de Baldy, mobiliserait des moyens financiers bien plus importants, puisqu'à ce moment là je devrais imaginer la refonte complète de deux groupes de vie.

De la même manière, l'accueil relais, le placement familial et l'appartement de convivialité occupent des locaux qui sont libérés par la délocalisation...

Je vais donc commenter le budget prévisionnel par groupes fonctionnels sans différencier les « strates » du projet pour restituer la cohérence de l'ensemble et affiner son objectif et les surcoûts générés par les mesures nouvelles.

### **- Groupe 1**

La variation de ce groupe est limitée aux charges d'eau, d'électricité et de téléphone pour Pézenas; à la ration alimentaire en lien avec les 350 journées week-end / vacances; au

frais de déplacements, de vêture des nouveaux usagers pris en charge.

- Groupe 2

La plus grande partie de la restructuration s'effectuera par redéploiement des personnels actuels de la MECS. La fonction de restauration étant transférée aux maîtresses de maison pour chaque groupe de vie. En effet, fin 2009 les deux cuisinières partent à la retraite ce qui permet d'envisager la fermeture de ce service dont le coût deviendrait trop important au regard du nombre de repas à servir. En remplacement de ces deux postes, le recrutement de maîtresses de maisons supplémentaires permettra d'une part de renforcer la couverture horaire des groupes et d'autre part que les enfants puissent participer à la confection des repas ou tout au moins assistent à celle-ci.

Toutefois, un renforcement en personnel est nécessaire aux regard des nouvelles missions développées :

- L'ouverture d'un second groupe d'adolescents et la particularité liée à ce type d'accueil (visée d'insertion sociale qui nécessite un adulte sur le site 24 H /24) nécessite l'embauche de 1.25 ETP de surveillant de nuit, de 1 ETP de moniteur éducateur (remplacement des congés des deux unités d'adolescents) et 1 ETP de moniteur éducateur en contrat d'apprentissage (garantie de doublure de tous les temps de week-end et vacances sur la MECS). L'ensemble de ces personnels n'est pas affecté directement au groupe d'adolescents mais permet de stabiliser l'ensemble du dispositif.
- L'accueil relais Week-end/Vacances nécessite 1 ETP d'animateur. Il aura deux fonctions : servir de fil rouge dans le fonctionnement de ce service en coordonnant la venue et l'inscription des enfants non pris en charge habituellement par la MECS, amener une technicité particulière qui favorise un contexte « loisirs ».
- Le service d'accueil familial et l'appartement de convivialité nécessitent 1 ETP de médiateur familial, éducateur spécialisé de formation de base qui assurera à la fois le suivi des enfants chez les assistants familiaux et les visites médiatisées et 0.25 ETP de psychologue qui travaillera en soutien des assistants familiaux et animera le groupe de parole / parents.

Le salaire des assistants familiaux restera à la charge directe du département, ils sont agréés et embauchés par les services du Conseil Général et mis à disposition de la MECS. Une convention prévoyant les modalités de cette mise à disposition est en cours d'élaboration. Il est d'ores et déjà convenu que les assistants familiaux intégreront le dispositif après une procédure de « recrutement » menée par la MECS, qu'ils pourront quitter celui-ci à leur demande ou à celle de l'établissement, qu'ils seront soumis au respect de son règlement intérieur.

Par ailleurs, l'accroissement global de l'activité nécessite la création de 0.50 ETP de secrétariat pour coordonner les interventions tout en renforçant le pôle administratif ainsi

qu'un 0.25 ETP d'agent d'entretien pour le ménage des locaux et la préparation du groupe week-end (courses, lits ...).

- Groupe 3

Le projet de rénovation a été pour moi l'occasion de construire, pour la période 2009-2011, un plan pluriannuel d'investissement (en annexe) .

Figurent au budget en dotations aux amortissements :

- Un montant de 6200 €, qui régularise un décalage entre le tableau des amortissements et la dotation consentie par le département. En effet, si entre 2000 et 2007 la MECS a bien dépensé les montants acceptés au budget, les biens acquis étaient d'une durée d'amortissement différente de celle prévue, toutefois les budgets successifs n'ont pas intégré ce différentiel, pourtant accepté en compte administratif.

- Le renouvellement des immobilisations amorties.

- L'acquisition de trois véhicules supplémentaires, un destiné au service d'accueil familial et deux permettant une autonomie de chaque groupe.

- Les travaux de rénovation des sanitaires et des couchages (200 000 €). J'ai par ailleurs intégré dans ce chiffrage les travaux nécessaires pour que ce corps de bâtiment soit aux normes d'accessibilité tel que prévue par la loi de février 2005.

- L'achat de mobilier (40000 €), celui présent sur la MECS à l'heure actuelle ayant un taux de vétusté de 80 %.

Figurent par ailleurs :

- Les frais financiers liés à l'emprunt pour stabiliser notre trésorerie à 30 jours d'exploitation (emprunt de 30 000 €).

- Le loyer pour les locaux du site de Pézenas. Le projet de construction des locaux de 1000 m<sup>2</sup> habitable et sur un terrain de 5000 m<sup>2</sup>, est évalué à 2 000 000 €. Si nous avions dû financer la totalité de cette opération, la dotation mensuelle aux amortissements aurait été de 13 758 €, à laquelle se seraient rajoutés des frais liés à l'emprunt nécessaire à la réalisation du projet. La Fondation Saint-Martin se propose de le mettre en œuvre et fidèle aux engagements pris de participer à la rénovation de la Maison d'enfants propose un loyer à 7 500 € par mois. Ce loyer paraît d'autant plus raisonnable que si on se réfère aujourd'hui au Lamy du droit immobilier, les loyers pratiqués s'élèvent à 121 € au m<sup>2</sup> par an pour une superficie équivalente et devrait donc s'élever à 10 083 € par mois.

- Les assurances des nouveaux véhicules et locaux ainsi que les contrats de maintenance obligatoires liés à la sécurité du site de Pézenas (l'incendie, la dératisation, extincteurs, audit sécurité annuel).

Le total des mesures nouvelles s'élève à 417 206 euro pour le budget prévisionnel 2009.

Toutefois, alors que le prix de revient actuel de la prestation est de 171.16 euro pour une

activité de 15 000 journées, après restructuration celui-ci sera de 159.75 euro l'activité étant portée à 19 010 journées.

L'adossement du nouveau dispositif à la MECS permet donc à la fois de développer et de moderniser l'offre d'accueil tout en abaissant le prix de journée.

## **Conclusion :**

L'ensemble du projet ainsi que son dossier financier ont été validés fin juin par le conseil d'administration. J'ai remis l'intégralité de celui-ci au directeur régional de la PJJ et à la directrice de la DEF, début juillet. Cette dernière, m'a informé qu'elle faisait étudier le projet par le service chargé de la tarification et qu'une rencontre permettant d'argumenter mes propositions budgétaires aurait lieu au plus tard début octobre 2008. Elle sait d'ores et déjà que dans le cadre du schéma enfance - famille, l'assemblée départementale octroie à ses services une enveloppe supplémentaire pour répondre aux axes définis comme prioritaires. Pour elle, le projet de l'A.O.A.B y répond sur trois champs : création d'une MECS dans le Cœur d'Hérault, développement d'accueil familial adossé au plateau technique des MECS, extension du nombre de places destinées aux adolescents. Toutefois, ont été aussi définis comme axes prioritaires pour 2009 : la création d'un lieu d'accueil mère - enfant et celle d'une MECS à visée professionnelle, ces deux types de structures n'existent pas dans le département de l'Hérault qui utilise les structures des départements limitrophes. Elle est en attente de pouvoir évaluer le coût de ces trois projets pour vérifier leur adéquation avec l'enveloppe budgétaire qui lui a été accordée. Sa réponse définitive devrait intervenir fin octobre pour une présentation du dossier au vote des élus en fin d'année.

Si le projet était validé par ses soins, j'aurai à présenter le dossier de la MECS rénovée lors de la première fenêtre 2009 du CROSMS et organiser l'ouverture de l'ensemble du dispositif pour le 1er septembre 2009.

je vais donc m'atteler à anticiper ces questions.

D'abord en finalisant la rédaction du projet d'établissement et sa déclinaison à destination des usagers (Livret d'accueil, règlement de fonctionnement).

Ensuite, en affinant le projet architectural avec le cabinet d'architecte choisi par l'association.

Enfin, en maintenant une politique de recrutement et de gestion des personnels qui facilite le projet de délocalisation sur Pézenas et le travail avec les familles. Le plan de formation 2009 sera conçu pour renforcer les compétences des personnels actuels autour de cette dernière question.

## Conclusion générale :

Si on se réfère au chiffre avancé par le rapport Naves : « la protection de l'enfance et de l'adolescence concerne directement ou indirectement environ 10% de la population française et touche émotionnellement chaque Français comme homme, comme femme ou comme enfant ». Il faut voir dans l'affirmation de cette préoccupation collective, l'attention particulière que la société porte à ses enfants, consciente que leur offrir protection signifie œuvrer à préserver l'avenir.

Au sein du dispositif de protection de l'enfance, les MECS ne sont qu'une modalité de réponse. Elles permettent d'organiser une séparation, parfois partielle, souvent temporaire, entre un enfant et ses parents. L'objectif est de les suppléer dans leur fonction parentale et d'éviter les phénomènes de maltraitance ou leur répétition.

Depuis 120 ans, sur le domaine de Baldy, des hommes et des femmes concourent avec bienveillance, à construire un avenir pour les enfants qui y sont accueillis. L'A.O.A.B héritière de cette histoire et de cette philosophie, affirme aujourd'hui ses valeurs de primauté de la personne, de respect de la dignité et d'acceptation de la différence. Elle entend donc que ces valeurs humanistes soient déclinées au sein de la MECS dont elle assure la gestion.

Cet établissement, après avoir connu des périodes d'expansion et de développement, est entré dans une phase d'immobilisme oubliant d'intégrer les directives édictées par les politiques publiques.

Lors de mon recrutement l'A.O.A.B, consciente de cette problématique, me confie la conduite, en respectant les valeurs associatives, d'un processus visant la rénovation de la MECS.

Pour y parvenir, j'ai pris appui sur la notion de bientraitance. Celle-ci va au-delà de la bienveillance, qui « consiste à aborder l'autre, le plus fragile, avec une attitude positive et avec souci de faire le bien pour lui »<sup>50</sup>. En effet, la bientraitance, notion non figée, trouve ses fondements dans la reconnaissance pour l'autre d'une place à part entière passant par l'exercice de droits. Au sein d'un établissement « la bientraitance naît donc d'un équilibre entre un fond commun d'exigences permanentes – celle de répondre aux besoins fondamentaux de l'utilisateur de la manière la plus individualisée et personnalisée possible -et une interprétation puis une mise en œuvre par définition ponctuelles et dynamiques données par les professionnels »<sup>51</sup>. Le travail sur les missions de

---

<sup>50</sup> Agence Nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux, 07/08/2008, « *La bientraitance définition et repères pour la mise en œuvre* », p 12, disponible sur Internet : <http://www.anesm.sante.gouv.fr/site/publications.htm>

<sup>51</sup> et <sup>52</sup> idem p 14

l'établissement m'a amené à construire avec les professionnels un nouveau projet d'intervention qui allie individualisation, co-construction des prises en charge et développement de l'offre d'accueil.

Il est tôt pour dire si tous les axes prévus dans ce projet aboutiront, mais je peux d'ores et déjà faire le constat que les professionnels adhèrent à la mise en place d'une culture de la bientraitance. En matière de protection de l'enfance, celle-ci ne peut se limiter à une lutte contre la maltraitance. Elle doit contribuer à construire un parcours respectueux, des besoins des enfants et de leurs parents, qui intègre l'évolution de leur situation. La MECS seule, ne peut prétendre à la réalisation d'un tel objectif. Toutefois, sa collaboration active dans un partenariat avec les autres établissements oeuvrant dans le cadre de la protection de l'enfance sur l'Hérault, peut en favorisant l'élaboration de passerelles entre dispositifs, faciliter cette construction.

Cet objectif d'élaboration d'un maillage sur le territoire, de souplesse entre dispositifs et de collaboration entre structures fédère aujourd'hui les directeurs de ces onze services et établissements associatifs.

Nos rencontres régulières ont permis peu à peu de décloisonner nos fonctionnements et de prendre conscience que si nous affichions des différences, nous étions portés par une volonté commune : adapter les réponses fournies par nos établissements tout en préservant un sens à notre action. Mais si nous, directeurs, sommes dépositaires du niveau technique de l'action, ce sont nos associations qui construisent le sens politique de celle-ci. Ainsi, c'est à notre demande et autour de ces préoccupations que se sont rencontrés les onze présidents. Tout d'abord en notre présence, puis lorsqu'est née l'idée de la construction d'une charte inter-associative des services de protection de l'enfance, avec un consultant extérieur.

L'écriture d'une charte a été validée par tous les conseils d'administration et est à l'heure actuelle en cours d'élaboration. Celle-ci devrait rappeler l'attachement réciproque de ces associations à des valeurs humanistes et au respect de l'enfant en tant que citoyen en devenir. Elle devrait aussi afficher leur volonté de structurer des dispositifs qui favorisent la promotion et la participation des individus.

La notion de bientraitance : « interprétation concrète et momentanée d'une série d'exigences »<sup>52</sup>, sera ainsi affirmée comme volonté politique de ces associations. Dans un contexte où, en matière d'éducation des enfants, se réouvre le débat entre protection et répression, il faut y voir le gage de l'exercice d'un droit à l'enfance.

---

# Bibliographie

---

## OUVRAGES

BARREYRE JY., BOUQUET B. , 1995, *Nouveau dictionnaire critique d'action sociale*, in DESMET H., *Culture et bienveillance*, Paris : Bayard, 633 p

CHAPPONAIS M., 2008, *Placer l'enfant en institution*, 2<sup>e</sup> édition, Paris : Dunod, 265 p

CHENET G., 2004, *En finir avec le placement*, Paris : Jeunesse et droit, 133 p

DANANCIER J., 2005, *Évaluer et prévenir la violence dans les établissements sociaux*, 2<sup>e</sup> édition, Paris : Dunod, 240 p

GABEL M., JÉSU F., MANCIAUX M., 2000, *Bienveillances mieux traiter familles et professionnels*, Paris : Fleurus, 453 p

JAEGER M., 2003, *Guide de la législation sociale et médico-sociale*, Paris : Dunod, p 71

LEFÈVRE P., 2003, *Guide de la fonction de directeur d'établissement*, 2<sup>e</sup> édition, Paris : Dunod, 405 p

LOUBAT JR., 1997, *Élaborer son projet d'établissement social et médico-social*, Paris : Dunod, 264 p

LOUBAT JR., 2006, *Penser le management en action sociale et médico-sociale*, Paris : Dunod, 391 p

MANNONI M., DOLTO F., 1975, *Le premier rendez vous avec le psychanalyste*, Paris : Gonthier, 206 p

MIRAMON JM., COUET D., PATURET JB., 1992, *Le métier de directeur techniques et fictions*, Rennes : école nationale de la santé publique, 210 p

MIRAMON JM., MORDOHAY FO., 2003, *Manager le temps des organisations sociales et médico-sociales*, Paris : Dunod, 152 p

MULLER P., 2006, *Les politiques publiques*, 6<sup>e</sup> édition, Paris : PUF, 126 p

PEILLE F., 2007, *La bienveillance de l'enfant en protection sociale*, Paris : Armand Colin, 21 p

VASSEUR P., 1999, *Protection de l'enfance et cohésion sociale du IV<sup>e</sup> au XX<sup>e</sup> siècle*, Paris : l'Harmattan, 318 p

ROSENCZVEIG JP., 2005, *Le dispositif Français de protection de l'enfance*, Paris : jeunesse et droit , 1483 p

TOUTUT JP., 2007, *Management éthique en pratique dans les établissements sociaux et médico-sociaux*, Paris : Seli Arslan, 159 p

## RAPPORTS

CATHALA B., NAVES P., DEPARIS JM ; 2000, *Accueils provisoires et placement d'enfants et d'adolescents : des décisions qui mettent à l'épreuve le système français de protection de l'enfance et de la famille*, Rapport Ministère de l'emploi et de la solidarité, 103 p

BIACO JL., LAMY P., 1979, *L'aide à l'enfance demain* – Rapport du ministère de la santé et de la sécurité sociale, 218 p

Troisième rapport annuel au parlement et au gouvernement de l'Observatoire National de l'Enfance en Danger, décembre 2007, GIP enfance en danger, 114 p, disponible sur : <http://www.oned.gouv.fr>

## ARTICLES

Octobre 2007, « Accueil et droits des usagers », *Guide du directeur*, n° 20, Paris : Directions, p 59-60

ROSENCZVEIG JP, « Les violences en et par les institutions de l'enfance », disponible sur : <http://www.ance.org>

## PUBLICATION

Agence Nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux, 07/08/2008, « *La bientraitance définition et repères pour la mise en œuvre* », 47p, disponible sur Internet : <http://www.ansm.sante.gouv.fr/site/publications.htm>

---

## Liste des annexes

---

<b>Annexe I :</b> .....	<b>II</b>
<b>Enquêtes de satisfactions</b> .....	<b>II</b>
Enquête auprès des enfants .....	II
Enquête auprès des familles.....	V
<b>Annexe II :</b> .....	<b>IX</b>
<b>Dossier financier du projet de rénovation</b> .....	<b>IX</b>
Plan pluriannuel d'investissement.....	IX
Tableau des nouvelles mesures 2009 en année pleine.....	X
Plan de financement .....	XI

## **Annexe I :**

### **Enquêtes de satisfactions**

#### **Enquête auprès des enfants**

- **Lors de votre admission dans l'établissement, vous a-t-on présenté le personnel ?**
  - Oui
  - Non
  
- **Vous a-t-on expliqué le fonctionnement et le règlement de l'établissement ?**
  - Oui
  - Non
  
- **Vous a-t-on expliqué les raisons de votre placement ?**
  - Oui
  - Non
  
- **D'après vous, quel est le motif de votre accueil ?**
  
- **Qui est le décideur de votre accueil ?**
  
- **Dans l'établissement, vous sentez-vous écouté ? Votre parole est-elle prise en compte (votre avis) ?**
  - Oui
  - Non et pourquoi ?
  
- **Est-ce qu'on vous laisse le choix :**
  - Pour les activités sportives ou manuelles
    - Oui
    - Non et pourquoi ?
  - Pour rencontrer les psychologues
    - Oui
    - Non et pourquoi ?
  
- **Qu'est-ce que vous avez l'impression de choisir d'autre ?**

- **Qu'est-ce que vous aimeriez que l'on vous laisse choisir ?**
  
- **Comprenez-vous quel est le rôle de l'éducateur référent ?**
  - Oui
  - Non
  - Expliquez :
  
- **Comprenez-vous le rôle de l'éducateur AEMO ou ASE ?**
  - Oui
  - Non
  - Expliquez :
  
- **Comprenez-vous le rôle du psychologue ?**
  - Oui
  - Non
  - Expliquez :
  
- **Comprenez-vous le rôle des chefs de service ?**
  - Oui
  - Non
  - Expliquez :
  
- **Comprenez-vous le rôle des enseignants ?**
  - Oui
  - Non
  - Expliquez :
  
- **Discutez-vous souvent de votre projet personnalisé?**
  - Non
  - Oui
  - Avec :
    - Educateur référent
    - Autre éducateur
    - Educateur extérieur
    - Psychologue
    - Enseignant
    - Parents
    - Avec les autres enfants

- Autre

- **Lors d'une situation de crise ou lorsqu'un problème vous touche, l'équipe éducative est-elle à votre écoute ?**
  - Oui
  - Non
  
- **Pouvez-vous communiquer avec votre famille ?**
  - Non
  - Oui et par quels moyens ?
  - Téléphone
  - Courrier
  - Visite
  
- **Pensez-vous qu'il y ait des choses à changer ou à améliorer dans l'établissement ?**
  - Non
  - Oui et lesquelles ?
  
- **Qu'est-ce que vous aimez le plus dans l'établissement ? Expliquez.**
  
- **Qu'est-ce que vous aimez le moins dans l'établissement ? Expliquez.**
  
- **Qu'est-ce que vous pensez de vos retours en famille ?**
  
- **Et en êtes-vous assez informés ?**

## Enquête auprès des familles

*L'accueil et l'accompagnement de votre enfant :*

- **Vivez-vous aujourd'hui le placement de votre enfant dans l'établissement, comme :**
  - Un besoin
  - Une obligation
  - Une sanction
  - Autre
  - Sans réponse
- **Qu'est ce qui vous a semblé particulièrement vrai dans la phase d'accueil de votre enfant au sein de l'établissement ?**
  - La qualité de l'information
  - Une écoute attentive
  - La disponibilité des différents professionnels
  - L'instauration d'un climat de confiance
  - Autre
  - Sans réponse
- **Pensez-vous que l'établissement vous informe assez de vos droits ?**
  - Lors de la première rencontre
  - Le livret d'accueil
  - Autre
  - Sans réponse
- **Lors de l'admission de votre enfant vous a t-on présenté le personnel et expliqué le règlement de fonctionnement de l'établissement ?**
  - Oui
  - Non
  - Sans réponse
- **Pensez-vous que l'établissement vous aide suffisamment dans l'éducation de votre enfant ?**
  - En terme de comportement (relations, communication, autorité...)
  - En terme d'équilibre de vie (rythme de vie, alimentation, hygiène corporelle...)
  - En terme d'aide à la scolarité (soutien scolaire, aide aux devoirs, orientation scolaire...)

- Oui
- Non
- Sans réponse
- **Sur quel sujet (et comment) attendriez-vous une aide plus importante dans l'éducation de votre enfant ?**
  - Réponse
  - Sans réponse
- **Quel est votre degré de satisfaction quant aux différentes dimensions du service que sont :**
  - La prise en charge médicale et psychologique de votre enfant
  - Les activités proposées (ludiques, sportives, culturelles...)
  - La prestation hôtelière (lieux de vie, restauration et hébergement)
    - Médiocre
    - Moyenne
    - Bonne
    - Excellente
    - Sans réponse

*Projet de l'enfant et place de la famille*

- **Pensez-vous que le lien avec votre enfant est préservé ?**
  - Téléphone
  - Courrier
  - Réunion parent-éducateur
  - Oui
  - Non
  - Sans réponse
- **Comment êtes-vous associé au quotidien de votre enfant et à la vie institutionnelle ?**
  - Rencontres avec l'équipe éducative ou la direction
  - Une fois par mois
  - Deux fois par mois
  - Une fois par trimestre
  - Une fois par an
  - Exceptionnellement
  - Pas du tout
  - Entretien téléphonique

- Autre
- **Cela vous semble-t-il suffisant ?**
  - Oui
  - Non
  - Sans réponse
- **Etes-vous informé du projet personnalisé de votre enfant ?**
  - Oui
  - Non
- **Avez-vous le sentiment d'être suffisamment impliqué dans le projet personnalisé établi pour votre enfant ?**
  - Oui
  - Comment ?
  - Non
  - Pourquoi ?
- **Le projet personnalisé établi pour votre enfant vous semble-t-il adapté à ses différents besoins ?**
  - Oui
  - Non
  - Sans réponse
- **Auriez-vous d'autres attentes ?**
- **La prise en charge de votre enfant respecte-t-elle votre culture et vos convictions religieuses ?**
  - Oui
  - Non

*Le rapport à l'institution et au personnel*

- **Comment qualifieriez-vous vos relations avec le personnel et l'institution ?**
  - Suffisantes
  - Régulières
  - Personnalisées
  - Respectueuses
  - Adaptées
  - Autre
  - Sans réponse

- **Les modes de communication avec le personnel ou l'institution vous paraissent-ils suffisants ?**
  - Cahier de liaison
  - Téléphone
  - Courrier
  - Réunion
  - Entretien
  - Oui
  - Non

*Bilan et complément au questionnaire*

- **De façon à faire un bilan – qu'est ce qui vous semble le plus satisfaisant et que faudrait-il d'abord améliorer ?**
  - Le plus satisfaisant
  - Réponse
  - Sans réponse
  - D'abord à améliorer
  - Réponse
  - Sans réponse
- **Avez-vous d'autres réflexions / remarques qui n'ont pu être exprimées au travers de ce questionnaire ?**
  - Non
  - Oui
  - Lesquelles ?



Tableau des nouvelles mesures 2009 en année pleine

GROUPES	BP 2008	RESTRUCTURATION		DELOCALISATION		ACCUEIL RELAIS		P.S.F		VISITES MEDIATISEES /APPART COMMUNALITE		TOTAL
		objet	montant	objet	montant	objet	montant	objet	montant	objet	montant	
1				Eau et edf Téléphone	16 600 3 400	Alimentation	2 160	Carburant Vêtue V.déplacements Transp.Usagers	4 800 5 700 1 500 1 920			
<b>TOTAL GR 1</b>	<b>279 618</b>		-		<b>20 000</b>		<b>2 160</b>		<b>13 920</b>		-	<b>315 698</b>
2		Tps délégation CE 0,5 ETP M.Educ	7 709 17 928	1,25 ETP Surv Nuit 1 ETP M.Educ Dim_Surv Nuit	37 609 34 301 12 271	1 ETP Animateur 1 Apprenti M.Educ 0,10 ETP Agent ent Dim.pers educ	36 297 13 531 2 795 31 492	Analyse pratiques 1 ETP Médiateur 0,05 ETP Agent ent 0,5 ETP Secréta. 0,20 ETP Psych.	2 000 44 355 1 397 13 713 11 914	0,10 ETP Agent ent 0,05 ETP Psych.	2 795 2 979	
<b>TOTAL GR 2</b>	<b>2 128 426</b>		<b>25 637</b>		<b>0 84 181</b>		<b>84 115</b>		<b>0 73 379</b>		<b>5 773</b>	<b>2 401 510</b>
3				Loyers Locations mob. Entret.imm Entret.véhicules Maintenance Ass.véhicules Assurances autres Charges.locatives Intérêt/en prunt Dot amort 6 200	90 000 4 200 6 000 4 750 3 073 1 600 3 200 800 2 200 1 200 16 133 13 100			Ass.véhicules Pécule Dot amort	1 600 3 360 2 800			
<b>TOTAL GR 3</b>	<b>211 571</b>		<b>25 133</b>		<b>127 323</b>		-		<b>7 760</b>		-	<b>160 216</b>
Charges brutes	2 619 615		<b>50 770</b>		<b>231 504</b>		<b>86 275</b>		<b>95 059</b>		<b>5 773</b>	<b>3 088 995</b>
Rec.stimulatives	- 52 174		-									- 52 174
Charges nettes	2 567 441		<b>50 770</b>									<b>3 036 821</b>
Nbre Journées	15 000						360				7 situations	19 010
<b>Prix de revient</b>	<b>171.16</b>								<b>159.75</b>			

	PLAN DE FINANCEMENT									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT</b>										
<b>RESSOURCES</b>										
Augmentation des fonds propres (associatifs ou apports)										
Réserves et provisions des plus-values nettes										
Subventions d'investissement à caractère transférable										
Excédents ou réserves affectés à l'investis		100 000								
Provisions réglementées sur immobilisations										
Cessions d'actif / Dons et legs en capital										
<b>Nouveaux emprunts 1 (simulation ANADES)</b>										
<b>Nouveaux emprunts 2 (saisie utilisateur)</b>		30 000								
Autres dettes financières (dont cautionnements reçus...)										
Amortissements des actifs acquis avant le démarrage du plan	46 380	43 420	38 328	22 081						
<b>Amortissements des acquisitions du plan</b>										
- Constructions, terrains										
- Agencements et aménagements terrains et constructions										
- Installations, matériel et outillage		1 640	1 640	1 640	1 640	1 640				
- Autres (matériel : transport, bureau, informatique, mobilier...)		19 088	47 243	53 360	59 193	58 193	43 910	29 310	24 893	19 193
Amortissements des charges à répartir sur plusieurs exercices										
Comptes de liaison investissement										
Total = A	46 380	194 148	87 211	77 081	60 833	59 833	43 910	29 310	24 893	19 193
<b>EMPLOIS</b>										
Subvent <sup>o</sup> d'investissem inscrites au résultat										
Reprises des réserves de compensat <sup>o</sup> charges d'amortissem										
Reprises sur provisions réglementées sur immobilisations										
Remboursement des emprunts antérieurs										
<b>Remboursement emprunts du plan 1 (simulation ANADES)</b>										
<b>Remboursement emprunts du plan 2 (saisie utilisateur)</b>		3 000	3 000	3 000	3 000					
<b>Investissements prévus au plan</b>										
- Constructions, terrains										
- Agencements et aménagements terrains et constructions										
- Installations, matériel et outillage	8 200									
- Autres (matériel : transport, bureau, informatique, mobilier...)	30 850	352 000	25 000	46 250						
- Immobilisations financières (prêts, cautionn <sup>ts</sup> versés...)										
Charges à répartir sur plusieurs exercices										
Comptes de liaison investissement	22 310									
Total = B	61 380	355 000	28 000	49 250	3 000					
VARIATION NETTE DU FRI (A - B) = C	-14 980	-180 852	59 211	27 831	57 833	59 833	43 910	29 310	24 893	19 193
<b>FRI INITIAL D</b>	<b>152 750</b>	137 770	-23 082	36 129	63 960	121 793	181 627	225 537	254 847	279 540
<b>FRI CUMULE D + C = E</b>	<b>137 770</b>	<b>-23 082</b>	36 129	63 960	121 793	181 627	225 537	254 847	279 540	298 733

PLAN DE FINANCEMENT										
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION</b>										
<b>RESSOURCES</b>										
Dotations aux provisions réglementées et pour charges										
Reprise des déficits d'exploitation		14 031								
Résultat d'exploitation prévisionnel excédentaire										
Total = F		14 031								
<b>EMPLOIS</b>										
Reprise à l'investissement des réserves de couverture du BFR		100 000								
Prélèvement sur les réserves de compensation :										
- des déficits										
Affectation des excédents d'exploitation :										
- à la réduction des charges et aux mesures d'exploitat*	73 827									
Affectation des excédents à l'investissement										
Reprise sur provisions pour risques et charges										
Résultat d'exploitation prévisionnel déficitaire										
Total = G	73 827	100 000								
VARIATION NETTE DU FRE = (F - G) = H	-73 827	-85 969								
<b>FRE INITIAL = I</b>	<b>335 762</b>	<b>261 935</b>	<b>175 966</b>	<b>175 966</b>	<b>175 966</b>	<b>175 966</b>	<b>175 966</b>	<b>175 966</b>	<b>175 966</b>	<b>175 966</b>
<b>FRE CUMULE I + H = J</b>	<b>261 935</b>	<b>175 966</b>	<b>175 966</b>	<b>175 966</b>	<b>175 966</b>	<b>175 966</b>	<b>175 966</b>	<b>175 966</b>	<b>175 966</b>	<b>175 966</b>
<b>FONDS DE ROULEMT NET GLOBAL CUMULE E + J</b>	<b>399 705</b>	<b>162 884</b>	<b>212 095</b>	<b>239 926</b>	<b>297 759</b>	<b>357 593</b>	<b>401 503</b>	<b>430 813</b>	<b>455 506</b>	<b>474 699</b>

	PLAN DE FINANCEMENT									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT</b>										
<b>AUGMENTATIONS</b>										
Stocks : effet volume et/ou prix										
Créances : augmentation (effets délais - volume - prix)										
Dettes : diminution (effets délais - volume - prix)										
Reprise sur dépréciations des stocks et créances										
Comptes de liaison du cycle d'exploitation										
Total = L										
<b>DIMINUTIONS</b>										
Réduction des stocks										
Créances : diminution (effets délais - volume - prix)										
Dettes : augmentation (effets délais - volume - prix)										
Dotations aux dépréciations de stocks et créances										
Comptes de liaison du cycle d'exploitation										
Total = L										
VARIATION NETTE DU BFR = (K - L) = M										
<b>BFR INITIAL N</b>	57 941	57 941	57 941	57 941	57 941	57 941	57 941	57 941	57 941	57 941
<b>BFR CUMULE N + M = O</b>	57 941	57 941	57 941	57 941	57 941	57 941	57 941	57 941	57 941	57 941
VARIATION NETTE DE LA TRESORERIE C + H - M = P	-88 807	-246 821	59 211	27 831	57 833	59 833	43 910	29 310	24 893	19 193
<b>TRESORERIE INITIALE</b>	430 572	341 765	94 944	154 155	181 986	239 819	299 653	343 563	372 873	397 566
<b>TRESORERIE NETTE EN FIN DE PERIODE</b>	341 765	94 944	154 155	181 986	239 819	299 653	343 563	372 873	397 566	416 759
Variation des fournisseurs d'immobilisations										
Variation des autres postes de financements à court terme	-126 592									
<b>LIQUIDITES DEBUT DE PERIODE</b>	557 164	341 765	94 944	154 155	181 986	239 819	299 653	343 563	372 873	397 566
<i>Montant des liquidités minimales souhaitées</i>	129 090	129 090	129 090	129 090	129 090	129 090	129 090	129 090	129 090	129 090
<b>MONTANT DES LIQUIDITES EN FIN D'EXERCICE</b>	341 765	94 944	154 155	181 986	239 819	299 653	343 563	372 873	397 566	416 759