



**CRÉER UN SERVICE D'ACCOMPAGNEMENT À DOMICILE AU  
SEIN D'UNE MECS POUR FAIRE FACE AUX RISQUES DU  
DÉSENGAGEMENT PARENTAL**

**Didier REVILLET**

**2010**

*cafdes*



---

# Remerciements

---

Aux collègues de la Maison d'enfants l'Accueil qui ont supporté mes nombreuses absences pour les temps de formation,

A ma famille qui m'a soutenu, encouragé et supporté mes présences envahissantes pour parfaire mes révisions,

Aux amis et collègues qui ont bien voulu partager un peu de leur connaissance,

Aux étudiants de la D 27, qui sont devenus mes amis.

---

# Sommaire

---

<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>1 La protection de l'enfance, au fond d'une vallée .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 La Protection de l'Enfance.....</b>	<b>5</b>
1.1.1 La loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance.....	5
1.1.2 L'évolution de la Protection de l'Enfance à l'épreuve du terrain .....	12
1.1.3 L'inscription sur le département.....	14
<b>1.2 L'association Le Gai Logis .....</b>	<b>15</b>
1.2.1 Un espace institutionnel historique .....	15
1.2.2 La réactualisation du projet associatif : une association qui s'adapte .....	15
1.2.3 La montée en puissance des techniciens : .....	16
1.2.4 Le rapport aux autorités : un espace d'innovation légitimé .....	16
<b>1.3 Description de la Maison d'Enfants l'Accueil .....</b>	<b>16</b>
1.3.1 Des services souples et diversifiés .....	16
1.3.2 L'inscription sur le territoire.....	18
1.3.3 Une stratégie négociée.....	19
1.3.4 La mise en œuvre de l'évaluation interne .....	20
1.3.5 Les valeurs éducatives.....	21
<b>1.4 Une population hétérogène .....</b>	<b>22</b>
1.4.1 Les enfants accueillis par la Maison d'Enfants l'Accueil :.....	22
1.4.2 Des familles carencées .....	27
<b>1.5 Conclusion de la première partie.....</b>	<b>29</b>
<b>2 L'espace familial : un premier lieu d'éducation .....</b>	<b>31</b>
<b>2.1 Tout commence par l'éducation.....</b>	<b>31</b>
2.1.1 Qui sont les acteurs de l'éducation ? .....	32
2.1.2 Un premier espace éducatif : la famille.....	33
2.1.3 La socialisation par l'espace scolaire.....	33
2.1.4 L'influence par la diversité de l'espace « périscolaire » .....	33
2.1.5 L'impact de l'espace institutionnel .....	34
<b>2.2 La coéducation, à partir d'un réseau d'acteurs.....</b>	<b>34</b>
2.2.1 La coopération avant la coéducation .....	34
2.2.2 La coéducation va au delà du partage.....	35
2.2.3 La coéducation, c'est d'abord relier .....	36

2.2.4	La coéducation, un travail vers l'alliance .....	36
2.2.5	Petite histoire de la coéducation .....	37
2.2.6	L'engagement des acteurs de la coéducation .....	38
<b>2.3</b>	<b>Quelques concepts fondamentaux.....</b>	<b>38</b>
2.3.1	Un besoin vital, l'attachement .....	39
2.3.2	Résilience et espoir.....	40
2.3.3	La parentalité : un processus de maturation .....	41
2.3.4	La suppléance parentale, faire à la place des parents sans les remplacer .....	43
2.3.5	L'autorité parentale : droits et devoirs .....	43
2.3.6	La distance nécessaire dans la relation d'aide .....	44
<b>2.4</b>	<b>L'organisation du travail .....</b>	<b>46</b>
2.4.1	La place de l'acteur professionnel.....	46
2.4.2	Favoriser le changement par l'évaluation .....	50
2.4.3	Des techniques de management.....	52
2.4.4	Le management du changement.....	53
<b>2.5</b>	<b>Conclusion de la deuxième partie .....</b>	<b>54</b>
<b>3</b>	<b>Création d'un service de placement à domicile .....</b>	<b>55</b>
<b>3.1</b>	<b>Cadre juridique : .....</b>	<b>55</b>
<b>3.2</b>	<b>Les expériences de références .....</b>	<b>57</b>
<b>3.3</b>	<b>La population accueillie .....</b>	<b>58</b>
<b>3.4</b>	<b>Les principes du projet de service .....</b>	<b>59</b>
3.4.1	La procédure d'admission .....	60
3.4.2	Mise en œuvre des pratiques qui associent la famille .....	61
3.4.3	Associer les familles en partageant des actions .....	61
3.4.4	Mener des entretiens éducatifs et familiaux .....	62
3.4.5	Associer les familles dans des rencontres de groupe.....	63
3.4.6	La place des enfants.....	64
3.4.7	L'hébergement par l'internat, une sécurité .....	64
3.4.8	Complémentarité des différents services .....	65
<b>3.5</b>	<b>Le partenariat .....</b>	<b>66</b>
<b>3.6</b>	<b>Les moyens .....</b>	<b>67</b>
3.6.1	En personnel.....	67
3.6.2	Le recrutement.....	68
3.6.3	Le budget.....	69
<b>3.7</b>	<b>La planification de la mise en œuvre.....</b>	<b>70</b>
<b>3.8</b>	<b>Le management des équipes du service.....</b>	<b>71</b>

<b>3.9</b>	<b>Une aide parentale complémentaire : la médiation familiale.....</b>	<b>72</b>
<b>3.10</b>	<b>Le processus d'évaluation de l'activité du service .....</b>	<b>74</b>
3.10.1	Les recommandations de l'ANESM comme référence.....	74
3.10.2	L'évaluation des objectifs du service .....	76
3.10.3	Un des indicateurs : la parole des usagers.....	77
3.10.4	La durée de prise en charge en question .....	77
<b>3.11</b>	<b>Conclusion 3<sup>ième</sup> partie.....</b>	<b>78</b>
	<b>Conclusion.....</b>	<b>79</b>
	<b>Bibliographie .....</b>	<b>81</b>
	<b>Liste des annexes .....</b>	<b>I</b>

---

## Liste des sigles utilisés

---

AED : Action Educative à Domicile  
AEMO : Action Educative en Milieu Ouvert  
ANEMS : Agence Nationale pour l'Evaluation des Etablissements Sociaux et Médicosociaux  
APJM : Accueil Provisoire Jeune Majeur (jeunes majeurs en administratif)  
ASE : Aide Sociale à l'Enfance  
CASF : Code de l'Action Sociale et des Familles  
CLIS : Classes pour l'Inclusion Scolaire  
CMP : Centre Médico Psychologique  
CPOM : Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens  
CROSM : Comités Régionaux de l'Organisation Sociale et Médico-sociale  
CVS : Conseil de la Vie Sociale  
DDRAMMAS : Dispositif Départemental de Réflexion et d'Action en Matière de Maltraitance et d'Abus Sexuels  
DIPEC : Document Individuel de Prise En Charge  
DREES : Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques  
DVS : Direction de la Vie Sociale  
EJF : Enfance Jeunesse Famille  
GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences  
ITEP : Institut Thérapeutique Educatif et Pédagogique  
MECS : Maison d'Enfants à Caractère Social  
ODAS - Observatoire national De l'Action Sociale décentralisée  
ONED - Observatoire National de l'Enfance en Danger  
OPJM : Ordonnance Provisoire Jeune Majeur (jeunes majeurs en judiciaire)  
PDP : Projet de Développement Personnalisé  
PHOM : Placement Hors les Murs  
PJJ : Protection Judiciaire de la Jeunesse  
PMI : Protection Maternelle Infantile  
REAAP : Réseau d'Ecoute d'Accompagnement et d'Appui à la Parentalité  
SAFAJE : Service d'Aide aux Familles et d'Accueil de Jeunes Enfants  
SAPMN : Service d'Adaptation Progressive en Milieu Naturel  
SASEP : Service d'Accompagnement Social et Educatif de Proximité  
SEGPA : Section d'Enseignement Général et Professionnel Adapté  
TDS : Territoire de Développement Social

## Introduction

« Etre parent, ce n'est pas si facile » scande une association de soutien parental. Dans leur immense majorité, les parents sont soucieux d'éduquer au mieux leurs enfants, de les protéger et de les conduire à une émancipation harmonieuse. Mais, lorsque se cumulent des difficultés financières, sociales, éducatives, psychologiques, conjugales, d'isolement, certains parents n'arrivent plus à porter une attention bienveillante nécessaire au développement affectif de leurs enfants, débordant parfois jusqu'à des mises en danger manifestes. Pris dans cette spirale que l'on peut qualifier de misère sociale, des enfants souffrent. Sans appui, sans aide, les conséquences peuvent être graves. Ainsi, ces enfants sont bien souvent orientés vers des institutions sociales.

Protéger des enfants en situation de danger est la mission qui est donnée à la Maison d'Enfants l'Accueil, installée à Bourg St Maurice, que je dirige depuis 2005. Le temps et les hommes ont bousculé cette structure vers des évolutions successives : d'école privée en centre de formation, d'orphelinat en internat éducatif, du collectif en individuel, d'accueil à temps plein en accueil séquentiel...

Ainsi, liée à l'adaptation des besoins du public, la Maison d'Enfants l'Accueil n'a eu de cesse de faire évoluer ses pratiques éducatives en réorganisant ses services, en améliorant la qualité des prises en charge, en proposant des méthodologies d'intervention souples et diversifiées, et en s'inscrivant durablement dans le réseau social local.

En cohérence avec la réforme de la protection de l'enfance de mars 2007, cette diversification est liée à une volonté de soutenir une action de proximité, au sein d'une vallée qui, par ses contours, maintient à distance toute autre institution similaire. Ainsi, une palette de modes d'interventions complémentaires ont été développées (SASEP, accueil de jour, internat séquentiel). Ces interventions diversifiées ont pour objet de mettre en œuvre des réponses éducatives diversifiées adaptées à chaque enfant.

La loi de 2002, rénovant l'action sociale et médico-sociale, a introduit une obligation d'évaluation pour les établissements sociaux et médico-sociaux. En tant que directeur, j'ai entrepris ce travail d'évaluation avec la volonté de conduire les changements nécessaires pour répondre aux contraintes législatives, au regard des besoins de la population accueillie. Il m'appartient de diriger cet établissement par anticipation en considérant ces changements comme des opportunités. La démarche participative que j'ai impulsée, a transformé cette évaluation en un mouvement collectif interne, valorisant les acquis et les habitudes pour les transformer en porteur de sens, porteurs de changement. C'est une

démarche praxéologique saisissant l'opportunité de réussir un mouvement d'ensemble des acteurs pour qu'ils deviennent auteurs du changement.

Depuis 2006, en lien avec nos prescripteurs, nous menons une étude statistique sur l'évolution des placements des enfants. Le corpus de quatre années d'études permet de dégager quelques réflexions. Ainsi, l'hétérogénéité de la population accueillie, tant dans ses âges que dans les profils ou les problématiques, justifie la pertinence de diversifier les modes de prises en charges.

L'analyse des données statistiques montre que des carences éducatives dans certaines familles, entraînent des comportements inadaptés des plus jeunes enfants et conduisent bien souvent à de réelles mises en danger des plus grands. Déscolarisation, fugues, errance voire marginalité deviennent le quotidien de certains adolescents. De l'immaturation, des fragilités d'identité personnelles et sociales, voire une pauvreté culturelle sont les traits de ces carences éducatives.

Traditionnellement, les parents n'ont cessé d'espérer un retour de leur enfant au sein du domicile parental, en cohérence avec la finalité de nos interventions éducatives. Or, ces derniers temps, nous sommes confrontés à des familles qui disent être heureuses du placement, à des enfants dont l'avenir se construit tout droit vers des placements qui risquent de durer.

La mobilisation des parents tient une place fondamentale en tant que premier acteur éducatif de l'enfant. Or, le placement en internat éducatif, s'il protège l'enfant, comporte aussi le risque de le désaffilier et ne permet pas toujours de travailler les difficultés parentales qui ont justifié la séparation. Ce constat nourrit régulièrement les réflexions que je mène avec les équipes éducatives afin d'améliorer la qualité de nos prises en charges.

Tout enfant est confronté à plusieurs lieux d'apprentissage : la sphère familiale, la sphère scolaire, la sphère périscolaire et la sphère sociale. Lorsque cet enfant est confié à notre structure, de fait, nous surajoutons une nouvelle sphère éducative. Nous devons donc nous interroger sur les éventuelles cohérences et complémentarités dans ces différents lieux, dits « éduquant ». Outre la protection nécessaire qu'elles mettent en œuvre, les équipes éducatives doivent accepter de ne pas se substituer aux parents, mais bien de co-agir avec l'ensemble des acteurs, tels que familles, enseignants, animateurs, etc. Ces actions partagées par ces différents acteurs renvoient au concept de coéducation, issu de l'éducation populaire et scolaire.

Or, lorsque la notion de mise en danger n'est pas d'actualité, nous pouvons constater que le placement n'est pas forcément la meilleure réponse pour travailler sur ces carences. Pour mieux soutenir ces jeunes, pour être plus efficient, ne faut-il pas s'orienter vers un accompagnement parental au quotidien, au plus près de la sphère familiale ? Les principes de la coéducation, peuvent-ils être mis en œuvre ?

**Constatant que le placement en institution n'est pas toujours la meilleure réponse aux carences familiales, quelles alternatives proposer pour permettre aux parents concernés de se remobiliser et de réinvestir leur enfant ?**

Les méthodologies d'accompagnement que nous réalisons aujourd'hui, toutes diversifiées soient-elles, font que nous n'intervenons pas au domicile des parents. Centrés sur la prise en charge des enfants, les suivis en accueil de jour sont des accompagnements quotidiens, dans nos murs, dans une forme de suppléance parentale. Les suivis en SASEP, même s'ils sont actés à partir d'un travail sur la parentalité, en préventif, se déroulent aussi au sein de nos locaux.

Entre ces deux modes d'accompagnement, nous constatons qu'une dimension n'est pas explorée aujourd'hui : l'accompagnement au domicile.

Ainsi, fort de la mobilisation des équipes liée au travail d'évaluation, dans une recherche d'amélioration continue de la qualité, il me paraît souhaitable de créer un nouveau service de placement basé sur des interventions à domicile, à partir du concept de coéducation. Un chemin est à trouver, qui, dans l'environnement montagnard, ne peut être linéaire. Il sera fait d'équilibre et d'interaction entre les différentes autres formes d'intervention.

La première partie de cet écrit présentera la structure de la Maison d'Enfants l'Accueil, qui, au rythme de l'évolution du public, s'est adaptée au contexte environnemental en accord avec la réglementation en vigueur.

La deuxième partie abordera les différents concepts autour de la parentalité, de la résilience et de la coéducation, notions qui méritent toute notre attention.

La troisième partie sera le lieu d'exploration d'un nouveau service de placement éducatif à domicile, basé sur un travail en coéducation, avec comme levier, la démarche évaluative qui pourra faire évoluer le projet d'établissement.

# 1 La protection de l'enfance, au fond d'une vallée

"Faire naître un enfant n'est pas suffisant, il faut aussi le mettre au monde" affirme Boris Cyrulnik. Ce propos, issu des travaux de cet éminent neuropsychiatre, nous invite à se questionner sur le rapport qui existe entre le capital psychique d'un enfant, et l'appui apporté par ses parents en vue de le soutenir pour affronter les difficultés de la vie.

Certains enfants n'ont pas été « structurés ». Ainsi, les enfants pris en charge dans la cadre de la protection de l'enfance ont, pour la plupart, des histoires chaotiques et des parcours douloureux, enserrés dans une frontière entre parentalité et éducation spécialisée.

Gérée par l'association le Gai Logis, la Maison d'Enfants l'Accueil accompagne 53 enfants dans le cadre de la protection de l'enfance. Elle s'appuie sur des textes législatifs, et particulièrement la réforme de mars 2007. Après une étude de cette législation, je présenterais cette structure que je dirige depuis maintenant 5 ans et j'affinerais cette présentation par la description de la population accueillie.

## 1.1 La Protection de l'Enfance

Elle est définie à l'article L. 112-3 du code de l'action sociale et des familles (CASF) : « *la protection de l'enfance a pour but de prévenir les difficultés auxquelles les parents peuvent être confrontés dans l'exercice de leurs responsabilités éducatives, d'accompagner les familles et d'assurer, le cas échéant, selon des modalités adaptées à leurs besoins, une prise en charge partielle ou totale des mineurs* ».

C'est à cette conception que se réfère implicitement l'article 375 du code civil « *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 la justice* ».

### 1.1.1 La loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance

Cette loi définit pour la première fois les objectifs et le champ de la protection de l'enfance, qui concernent la sphère familiale et l'exercice des responsabilités éducatives. Elle fait de la prévention un des axes majeurs du dispositif de protection de l'enfance. Issue d'une concertation approfondie entre les professionnels du secteur et d'un large consensus, cette loi était jugée nécessaire et urgente au regard de l'augmentation du nombre de signalements d'enfants en danger (+15% en 5 ans, source ODAS - Observatoire national De l'Action Sociale décentralisée).

Cette loi exprime trois grandes ambitions :

- Améliorer la prévention,
- Rationaliser les procédures de signalement,
- Développer et diversifier les modes de prise en charge des enfants.

#### **A) Le renforcement de la prévention pour venir en aide aux enfants et à leurs parents.**

La loi vise des actions de prévention à des moments-clés en direction des futurs parents et parents d'un nourrisson. Elle met l'accent sur la prévention des plus petits et positionne le service de PMI comme un acteur de prévention de tout premier plan. La loi prévoit un accompagnement des parents en cas de difficultés dans l'exercice de leurs compétences éducatives. Dans l'esprit du législateur, il s'agit de toutes formes d'actions, proposées à titre individuel ou collectif, en soutien à la parentalité, qu'elles soient assurées par les services du conseil général, par des services publics ou des associations.

#### **B) Affirmation des droits, de l'intérêt et des besoins fondamentaux de l'enfant**

La loi met en exergue l'intérêt supérieur de l'enfant, en s'attachant particulièrement à ses besoins fondamentaux, physiques, intellectuels, sociaux et affectifs. Le respect du droit se doit de guider toutes les décisions. L'intérêt supérieur de l'enfant prend sens jusqu'à veiller à ce que ces liens d'attachement soient maintenus, voire développés. Les droits de visites et d'hébergement des parents doivent être facilités, tout comme les rapprochements des fratries.

#### **C) L'implication des parents dans toute décision concernant l'enfant.**

Une nouveauté est l'instauration d'un document « *projet pour l'enfant* », qui certes, précise les actions qui sont menées et nomme l'établissement chargé de l'accompagnement, mais, ce document doit être cosigné par les parents, le Conseil Général et l'établissement d'accueil.

La loi affirme les droits parentaux, mais les aménage lorsque c'est nécessaire. Les modalités de droit de correspondance, de visites et d'hébergement doivent être favorisées, mais peuvent aussi se dérouler en présence d'un tiers en cas de nécessité.

#### **D) Instauration de la primauté de la protection administrative sur la protection judiciaire (subsidiarité).**

La protection de l'enfance est partagée entre une forme administrative et une forme judiciaire. L'idée de la Loi de mars 2007 est de réduire la place de la justice, de tenter de déjudiciariser la protection de l'enfance et de faire que le département soit le chef de file de cette protection. La protection administrative est placée sous la responsabilité du

président du conseil général, qui l'assure par la voie du service de l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE). En Savoie, ce service s'appelle Enfance Jeunesse Famille (EJF) rattaché à la Direction de la Vie Sociale (DVS).

Ainsi, l'accord des parents à une mesure éducative conduit systématiquement à une mesure administrative. L'expérience est parfois déroutante, comme cette famille qui refuse de recevoir son enfant, même durant les week-ends ou les vacances, mais, en accord avec la demande de placement, contractualise le placement de son enfant sous forme administrative.

#### **E) Modification des procédures de traitement des informations préoccupantes, de signalement concernant les enfants en danger ou en risque de danger.**

La loi introduit la notion d'information préoccupante pour la distinguer du signalement qui est réservé au Parquet. Les conditions de signalement au Parquet sont limitées. Le président du conseil général saisit le Parquet des situations de danger et le procureur de la République veille au respect de la subsidiarité. Le président du conseil général est chargé du recueil, du traitement et de l'évaluation des informations préoccupantes et le charge de la mise en place d'une cellule départementale. L'évaluation est qualifiée comme une procédure incontournable.

##### *a) Les Modalités du Signalement :*

Les modalités des signalements ont été réorganisées de manière à donner la primauté de l'intervention sociale sur l'intervention judiciaire pour une meilleure transmission d'informations entre le Conseil Général et le Juge. Le signalement est effectué par le président du conseil général. L'objectif est de réduire le recours à la justice car ils étaient trop fréquents. La subsidiarité de la protection judiciaire par rapport à l'intervention sociale est donc réaffirmée. Désormais les cas de saisine de la justice par le président du conseil général obéissent à des règles différentes selon que l'enfant est en danger ou présumé en danger :

#### **L'enfant est en situation de danger :**

Le Président de Conseil Général doit informer sans délai le Procureur de la République si l'enfant a déjà fait l'objet de plusieurs mesures qui n'ont pas permis de remédier à la situation, ou n'ont pu être mises en place en raison du refus de la famille ou de son impossibilité à collaborer.

### **L'enfant est présumé être en situation de danger :**

Le président du Conseil Général ne doit transmettre au Procureur de la République que s'il lui est impossible d'évaluer cette situation. A chaque fois, le Procureur devra informer le président du conseil général des suites données au signalement.

Lorsque le Procureur a été directement saisi par des personnes connaissant des enfants en danger, il doit informer le président du conseil général de la réception de ceux-ci afin que celui-ci ait une information exhaustive et qu'il puisse conduire sa politique de protection de l'enfance en connaissance de cause.

#### *b) Le Signalement des informations préoccupantes au président du conseil général par les Professionnels :*

Les professionnels doivent transmettre toutes informations préoccupantes sur un mineur en danger ou susceptible d'être en danger au président du conseil général afin d'évaluer la situation et de déterminer les actions de protection et d'aide à mettre en œuvre. Dans la pratique, ces informations seront déposées à la cellule de recueil des informations préoccupantes. Elles relèvent de la notion de secret partagé, et les parents doivent être informés autant que possible de ce signalement. Il est à noter que le rapport de la cour des comptes précise qu'aujourd'hui, il est impossible de connaître le nombre d'informations préoccupantes adressées chaque année aux départements.

Ainsi, la Savoie a instauré des cellules de signalement dans chaque territoire de développement social (le département est divisé en 7 territoires) et une cellule départementale qui traite des situations ne relevant pas des territoires, tels que des mineurs étrangers ou des enfants en colonies de vacances. La responsabilité de ces cellules est dévolue aux délégués territoriaux.

Lorsque la cellule territoriale recueille une information préoccupante, plusieurs options s'ouvrent. La première est de procéder à une évaluation approfondie en vue d'apprécier la gravité de la situation, à partir du recueil des professionnels, mais aussi de la volonté ou la capacité de collaboration de la famille. Si la famille en est d'accord, une mesure administrative peut être enclenchée.

#### **F) Le secret professionnel partagé**

Elle autorise la communication d'informations préoccupantes à la cellule départementale et le partage d'informations entre professionnels qui sont strictement nécessaires pour évaluer, déterminer et mettre en œuvre des actions de protection. L'autorisation à communiquer et à partager est d'autant plus nécessaire que l'approche globale de l'enfant

implique que l'évaluation de sa situation soit pluridisciplinaire, effectuée entre professionnels tenus au secret professionnel issus d'horizons différents.

### **G) Enrichissement de la palette des actions en direction de l'enfant et de sa famille.**

Dorénavant, les interventions sont :

- Au titre de la prévention et de la protection administrative : accompagnement en économie sociale et familiale, accueil à la journée, accueil modulable, accueil spécialisé familial ou dans un établissement, accueil pendant 72 heures.
- Au titre de la protection judiciaire : mesure judiciaire d'aide à la gestion du budget familial, accueil à la journée ou suivant toute autre modalité de prise en charge, accueil exceptionnel et périodique.

#### *a) L'accueil de jour*

Cette nouvelle prestation est introduite par l'article 22 de la loi réformant la protection de l'enfance (article L. 222-4-2 du code de l'action sociale et des familles) et par l'article 17 (article 375-3 du code civil). Elle est proposée par le service de l'aide sociale à l'enfance, ou ordonnée par le juge des enfants. Il s'agit d'une nouvelle prestation d'aide sociale à l'enfance qui s'insère dans le code de l'action sociale et des familles entre l'aide éducative à domicile et l'accueil avec hébergement. L'article L. 222-4-2 du code de l'action sociale et des familles est ainsi rédigé : « Art. L. 222-4-2. – *Sur décision du président du conseil général, le service de l'aide à l'enfance et les services habilités accueillent tout mineur, pendant tout ou partie de la journée, dans un lieu situé, si possible, à proximité de son domicile, afin de lui apporter un soutien éducatif, ainsi qu'un accompagnement à sa famille dans l'exercice de sa fonction parentale.* »

S'agissant de la protection judiciaire, le juge des enfants a désormais la possibilité de confier le mineur à un service ou à un établissement pour un accueil à la journée. Il s'agit d'une nouvelle modalité de placement judiciaire. Le juge des enfants peut ainsi décider de confier le mineur : « *À un service ou à un établissement habilité pour l'accueil de mineurs à la journée ou suivant toute autre modalité de prise en charge.* » (Article 375-3 4° du code civil).

L'accueil de jour peut contribuer à éviter l'accueil continu de l'enfant, voire à favoriser son retour dans sa famille. L'accueil de jour doit être assuré, dans la mesure du possible, à proximité du domicile de l'enfant, et offrir une amplitude d'ouverture élargie. La fréquence hebdomadaire de l'accueil de jour doit être adaptée aux besoins de l'enfant, de l'adolescent, des parents et à l'évolution de leur situation. Cet accueil s'adresse à des enfants de tout âge. Il répond à un objectif de soutien éducatif renforcé en faveur de

l'enfant et d'accompagnement des parents, en favorisant leur participation aux actions et activités qui sont organisées.

*b) L'accueil modulable, l'accueil périodique, l'accueil exceptionnel*

Que ce soit dans le cadre de la protection administrative ou de la protection judiciaire, ces nouveaux modes d'accueil visent à apporter de la souplesse au dispositif de protection, en permettant une graduation des réponses pour les adapter aux différentes situations des enfants, des adolescents et à celles de leurs parents. Il s'agit de formules alternatives qui s'inscrivent entre le maintien de l'enfant à domicile et le placement. Il s'agit d'un accueil durant des périodes définies (de quelques jours dans la semaine ou d'un week-end) entre les parents et les professionnels des dispositifs de suppléance familiale (famille d'accueil, internat, pouponnière).

Dans le cadre de la protection administrative, la loi modifie l'article L. 222-5 du code de l'action sociale et des familles. Le président du conseil général peut proposer un accueil modulable destiné aux mineurs « *qui ne peuvent demeurer provisoirement dans leur milieu de vie habituel et dont la situation requiert un accueil à temps complet ou partiel, modulable selon leurs besoins* ».

L'accueil modulable à temps complet ou à temps partiel élargit la palette des possibilités d'accueil du mineur. Dans le cadre de la protection administrative, il permet, avec l'accord des parents, de combiner le maintien à domicile avec un accueil, par séquences, en dehors du domicile familial en l'ajustant au fur et à mesure aux besoins de l'enfant et à l'évolution de la situation familiale. Cet accueil doit s'inscrire dans le projet pour l'enfant, en veillant à ce que soient conciliées au mieux protection et stabilité pour l'enfant de manière à ce que ces alternances ne soient pas préjudiciables pour lui. Il permet également de répondre à des situations ponctuelles. En accord avec les parents, cette possibilité permet de relayer l'aide éducative à domicile lorsqu'il importe d'éloigner momentanément le mineur du domicile familial. Un tel éloignement se justifie lorsqu'à un moment donné, la situation familiale se dégrade et que le mineur encourt un danger, un risque de danger ou que les conditions de son éducation et de son développement sont compromises ou risquent de l'être.

L'évaluation de la situation est un préalable à l'octroi de toute prestation de l'aide sociale à l'enfance. « *L'attribution d'une ou plusieurs prestations prévues au présent titre est précédée d'une évaluation de la situation prenant en compte l'état du mineur, la situation de la famille et les aides auxquelles elle peut faire appel dans son environnement.* »

L'ajustement des actions mises en œuvre suppose qu'il soit procédé à une évaluation pluridisciplinaire régulière de la situation de l'enfant pour vérifier si les réponses apportées

permettent de répondre à ses besoins fondamentaux (physiques, intellectuels, sociaux, et affectifs), dans le respect de ses droits et dans son intérêt propre, mais aussi d'être vigilant sur sa santé, son éducation, sa moralité, sa sécurité, son développement.

La loi permet ainsi des actions graduées et modulées dans le temps pour les ajuster aux besoins de l'enfant. L'ajustement des actions doit toujours répondre à l'intérêt de l'enfant, compte tenu de l'évolution de sa situation et du contexte familial, en veillant à lui assurer continuité et cohérence. Cet ajustement ne peut se faire qu'avec l'accord des parents en protection administrative, ou par décision du juge des enfants en protection judiciaire.

**H) La loi charge le président du conseil général de veiller au suivi de l'enfant, à la continuité et à la cohérence des interventions.**

Afin de permettre au président du conseil général, de veiller au suivi, à la continuité et à la cohérence, la loi prévoit l'établissement des documents suivants :

- un rapport circonstancié
- un rapport annuel suite à une évaluation pluridisciplinaire.

Ces rapports sont élaborés en prenant en compte l'enfant dans sa globalité.

**I) L'observatoire départemental de la protection de l'enfance.**

Il est placé sous l'autorité du président du conseil général. Il a pour missions d'observer les données relatives à l'enfance en danger dans le département, d'être informé de toute évaluation des services et établissements intervenant dans le domaine de la protection de l'enfance, de suivre la mise en œuvre du schéma départemental et de formuler des avis sur la mise en œuvre de la politique de protection de l'enfance dans le département.

Il comprend notamment *"des représentants des services du conseil général, de l'autorité judiciaire dans le département et des autres services de l'État ainsi que des représentants de tout service et établissement dans ce département qui participe ou apporte son concours à la protection de l'enfance, et des représentants des associations concourant à la protection de l'enfance et de la famille"*.

A cette date, en Savoie, cet observatoire n'a pas été encore mis en œuvre malgré la mise en place d'un outil informatique de recueil de données sur le placement des enfants en institution, outil que je vais utiliser pour évoquer la population de notre structure. Mais, cet outil n'est pas encore exploité au niveau de département.

## 1.1.2 L'évolution de la Protection de l'Enfance à l'épreuve du terrain

### A) En France

Pour ces données nationales, je vais m'appuyer sur le rapport de la cour des comptes<sup>1</sup>, qui fait apparaître qu'au 31 décembre 2007, la Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES) dénombrait 292 417 mesures, concernant environ 1,7 % des jeunes de la tranche d'âge de moins de 21 ans. Les mesures de protection sont réparties presque à égalité entre les aides éducatives au domicile parental et l'accueil des enfants hors du domicile : 145 566 enfants bénéficiaient d'une action éducative tandis que 146 851 enfants étaient accueillis hors du domicile parental. Environ 30 % des enfants accueillis à l'ASE ont entre 11 et 15 ans.

Tableau : Effectifs de l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE) au 31 décembre – France entière<sup>2</sup>

	2003	2004	2005	2006	2007
<b>AIDE SOCIALE À L'ENFANCE</b>	272 251	278 973	283 126	287 692	292 417
<b>Enfants accueillis à l'ASE</b>	139 833	144 104	142 430	145 437	146 851
Enfants confiés à l'ASE	116 196	119 366	121 298	123 663	125 889
Placements directs par un juge	23 637	23 088	22 782	21 774	20 962
<b>Actions éducatives</b>	132 418	136 519	139 046	142 255	145 566
Actions éducatives à domicile	35 719	37 284	36 517	38 029	40 427
Actions éducatives en milieu ouvert	96 699	99 235	102 529	104 226	105 139

Le nombre d'enfants placés évolue assez régulièrement d'année en année, sauf en ce qui concerne les placements directs du juge des enfants qui ont tendance à s'amoinrir. Les juges semblent accepter de laisser le choix à l'autorité de tarification, soit au département du lieu du placement.

Le tableau<sup>3</sup> qui va suivre permet de distinguer les mineurs bénéficiant d'une mesure de protection soit administrative, soit judiciaire au 31 décembre 2006, à partir de deux entrées : les enfants qui sont placés (institution ou famille d'accueil) et les enfants qui sont suivis à partir de leur domicile.

80 % des mesures sont d'origine judiciaire. Cette étude précise que la judiciarisation s'est accentuée puisqu'en 1992, les décisions judiciaires représentaient 72% des mesures. Dès lors, il serait intéressant d'évaluer dans les prochaines années les effets de la loi de mars de 2007 dont un des objectifs est, comme nous venons de la présenter, de favoriser la primauté de la protection administrative sur la protection judiciaire.

---

<sup>1</sup> Rapport de la Cour des Comptes, *La protection de l'enfance*, 2009, 81 p

<sup>2</sup> Source : DREES, Séries statistiques n° 130 – avril 2009

<sup>3</sup> Source : ONED, *rapport annuel 2008. A partir de données de la DREES et de la PJJ*

	Enfants Placés	mesure AED/AEMO	Total
Mesures administratives	14 116 11 %	35 918 24 %	50 034 18 %
Mesures judiciaires	114 708 89 %	112 271 76 %	226 979 82 %
<b>Total</b>	<b>128 824</b>	<b>148 189</b>	<b>277 013</b>

## B) En Savoie

Le tableau<sup>4</sup> suivant concerne les placements en MECS du département de la Savoie. Il renseigne sur les différents placements en Maison d'enfants à caractère social en Savoie, sur les années de 2004 à 2009. Les placements administratifs, en 2006 et les placements judiciaires, en 2008 ont subis une forte augmentation sans que les raisons soient mises en évidence. Par contre, que cela soit en judiciaire ou en administratif, les placements ont baissé en 2009, de façon quasi identique. Ce ne sont que des impacts conjoncturels qui amènent ces changements et les effets de la loi de mars 2007 ne sont pas encore sensibles.

<b>Enfants confiés en MECS</b>	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Placement à l'ASE par le juge des enfants	564	556	575	558	627	598
Placement direct par le juge	92	65	62	60	66	47
<b>total enfants en placement judiciaire</b>	<b>656</b>	<b>621</b>	<b>637</b>	<b>618</b>	<b>693</b>	<b>645</b>
évolution		<b>-5,34%</b>	<b>2,58%</b>	<b>-2,98%</b>	<b>12,14%</b>	<b>-6,93%</b>
Accueil provisoire de mineurs	138	145	174	164	157	143
Accueil provisoire de jeunes majeurs	76	81	98	104	103	94
<b>Total enfants en placement administratif</b>	<b>214</b>	<b>226</b>	<b>272</b>	<b>268</b>	<b>260</b>	<b>237</b>
évolution		<b>5,61%</b>	<b>20,35%</b>	<b>-1,47%</b>	<b>-2,99%</b>	<b>-8,85%</b>
<b>TOTAL des enfants confiés en MECS</b>	<b>870</b>	<b>847</b>	<b>909</b>	<b>886</b>	<b>953</b>	<b>882</b>
évolution		<b>-2,64%</b>	<b>7,32%</b>	<b>-2,53%</b>	<b>7,56%</b>	<b>-7,45%</b>

<sup>4</sup> Sources : DVS Savoie

### 1.1.3 L'inscription sur le département

#### A) Le schéma départemental

La loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale, a affirmé la primauté de la prise en compte des besoins de la population. Les schémas d'organisation sociale et médico-sociale sont un outil permettant de faire évoluer l'offre de prise en charge et l'adapter aux besoins. Ils doivent permettre d'orienter les promoteurs d'établissement, à partir de la nature des besoins sociaux, des perspectives de développement des établissements, des critères d'élaboration des actions conduites et des modalités de collaboration entre services.

Le Conseil Général de la Savoie a construit un schéma pour les années 2005-2010. Ce schéma a été établi en concertation avec les partenaires associatifs et institutionnels, géré par un comité de pilotage. Il nomme les fondements de l'action en Savoie, articulés autour de l'enfant et de la famille. Ce schéma dresse un état des lieux et un bilan de l'existant. Cinq thèmes sont abordés, auxquels sont rattachés des fiches actions :

- la famille comme « *premier niveau de solidarité* »,
- les jeunes et leur environnement scolaire, social, familial,
- les jeunes en grande difficulté,
- les organisations de travail et leurs objectifs,
- l'évaluation des politiques publiques.

Un certain nombre de professionnels de la Maison d'Enfants l'Accueil a participé aux groupes d'élaboration des fiches actions permettant de créer un lien dynamique entre schéma départemental et réalité d'action sur le terrain. Certaines actions de notre structure ont été élaborées en cohérence avec ces fiches. Durant le dernier trimestre 2010, sera menée la phase d'évaluation de ce schéma. Ainsi, en préparation à ce nouveau travail, j'ai commencé à rapprocher l'ensemble des fiches actions et des interventions que nous menons au sein de notre structure.

Ce schéma départemental doit être revu à partir de l'année 2011. De nouvelles perspectives se font jour. Les responsables de l'Aide Sociale à l'Enfance du département de la Savoie ont ainsi déjà fait appel aux différents établissements pour s'investir de nouveau dans des groupes de réflexion, dans le but d'élaborer un nouveau schéma, conforme aux nouvelles attentes. C'est un enjeu pour la proposition de nouveaux modes d'intervention tout à fait favorable.

## B) Création d'un CPOM

Le département a eu la volonté d'instruire des Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens pour l'ensemble des 9 associations regroupant les 11 établissements. Or, le but avoué était d'uniformiser les prix de journées de ces établissements, et de mettre en place des outils de gestion plus coercitifs. Ainsi, si auparavant, l'association Le Gai Logis était financée par dotation globale, depuis 2007, l'arrivée du CPOM a bouleversé les règles en provoquant un retour à des prix de journées. De fait, la création du CPOM n'a fait que cristalliser des tensions entre les établissements et les responsables de la Direction de la Vie Sociale, et ainsi, a fait se rapprocher ces mêmes établissements pour faire bloc en opposition à ces décisions. Dès lors, le sens du travail n'apparaît plus, l'enfant étant devenu un produit financier pour équilibrer des budgets devenus déficitaires. En effet, à ce régime, seules les interventions traditionnelles en internat permettaient d'équilibrer un budget précaire. L'innovation, le croisement de pratique sont devenus obsolètes. Janvier 2010 : le conseil général se rend compte de sa fausse route, bouleverse complètement l'organisation au niveau des responsables de l'Aide Sociale à l'enfance et se veut rassurant vis-à-vis des institutions pour tenter de reconstruire les notions de projets. Le discours est clair : l'enfant placé ne doit plus être un produit de la tarification, mais bien un sujet pour lequel nous devons construire un projet individualisé, et travailler le plus possible en partenariat. La rupture du discours est prometteuse.

### **1.2 L'association Le Gai Logis**

Située à Bourg St Maurice, en vallée de la Tarentaise, la Maison d'Enfants l'Accueil est gérée par l'association Le Gai Logis. Elle est la seule institution de ce type sur ce secteur. L'établissement similaire le plus proche, la Maison d'Enfants du Chaudan, se trouve à Albertville, distante de 60 kilomètres.

#### **1.2.1 Un espace institutionnel historique**

Créée en 1864, la structure de l'Accueil, gérée par des congrégations religieuses, a alterné internat scolaire, centre de formation et orphelinat, pour s'adapter aux différentes contraintes environnementales. En 1970, l'association Le Gai Logis se constitue. Elle regroupe les deux orphelinats d'Albertville et de Bourg St Maurice. La préoccupation est de porter assistance aux enfants dits « cas sociaux », victimes de carences éducatives graves et qui subissent une situation familiale perturbée. Comme bon nombre de structures similaires, les notions de logique d'aide prédominent.

#### **1.2.2 La réactualisation du projet associatif : une association qui s'adapte**

Les évolutions de l'environnement contraignent à des processus d'ajustements et à des changements structurels intégrant de nouvelles logiques. Dans les années 1990, les directeurs vont influencer fortement sur l'association pour réactualiser le projet associatif, en

modifiant sensiblement les orientations, en repensant les modes d'organisation et en positionnant les établissements à l'écoute des besoins de la population accueillie. Les notions « *d'adaptation permanente des établissements* » apparaissent, tout comme « *le travail en complémentarité avec les partenaires* ». Cela se traduit par une réorganisation des établissements qui vont s'ouvrir à de nouvelles pratiques et par un positionnement de l'association vis-à-vis des autres institutions départementales de protection de l'Enfance. Ainsi, l'association passe d'une logique d'aide à une logique de mouvement, qui se traduit par des innovations et l'inscription des structures dans le réseau local.

### **1.2.3 La montée en puissance des techniciens :**

Avec la réactualisation du projet associatif, apparaît un changement dans le mode de régulation. Les professionnels prennent une place importante dans les orientations associatives. De fait, une gouvernance directeur général/président s'installe durablement. Les idéologies chrétiennes laissent la place à la rationalisation et au calcul des moindres coûts.

### **1.2.4 Le rapport aux autorités : un espace d'innovation légitimé**

Cette évolution associative se fait en partenariat avec les organismes de contrôle et de tarification pour « *adapter l'ensemble des moyens humains, matériels et techniques de l'association à l'évolution des besoins s'exprimant sur les territoires de la Tarentaise et du bassin albertvillois* ». L'association passe d'un statut de prestataire de services à celui « d'acteur » dans la mise en place des politiques sociales départementales. Elle innove et promeut de nouvelles méthodologies d'intervention. La logique de mouvement est légitimée par l'autorité de tarification. Dès lors, l'association est reconnue dans ses savoir-faire en termes de renouvellement de méthodologie et d'adaptation de ses structures.

## **1.3 Description de la Maison d'Enfants l'Accueil**

Suivant les orientations associatives d'adapter les structures aux évolutions du public et à leur problématique, la Maison d'Enfants l'Accueil est organisée à partir de différentes typologies d'accompagnements, inscrites dans le cadre de la loi du 5 mars 2007 qui prône la diversification des modes de prises en charge, telles que internat, accueil de jour, accueil séquentiel, accueil modulable, aménagement et limitation des placements, travail d'accompagnement des familles dans l'environnement social.

### **1.3.1 Des services souples et diversifiés**

**L'internat éducatif** qui accueille 18 jeunes, de 3 à 18 ans, est organisé à partir de deux équipes éducatives. Il fonctionne en accueil vertical permettant d'accueillir des fratries sur un même groupe. Cet accueil vertical autorise une bonne souplesse de fonctionnement pouvant accueillir une nouvelle situation indifféremment sur une ou l'autre équipe, en

fonction de la composition de ces dernières. L'accueil séquentiel est aussi une pratique utilisée. Deux raisons principales nous ont fait opter pour la solution des groupes verticaux, au lieu de groupes horizontaux ou groupes d'âges.

La première est éducative : le groupe vertical permet aux petits comme aux plus grands de se retrouver en situation de partage et de différenciation, comme dans une famille.

Cette organisation a comme limite l'accompagnement des adolescents. En effet, ces derniers souhaitent bénéficier d'un rythme de vie approprié. Il appartient aux éducateurs d'adapter leur accompagnement à ces contraintes, favorisant par là une mutualisation d'intervention entre les groupes d'hébergement.

La deuxième est fonctionnelle : L'anticipation, en terme d'effectifs de tranche d'âge et de calendrier des admissions, demande une attention particulière. L'organisation en groupe vertical nous permet de mieux équilibrer les unités de vie (garçons/filles, âges, problématiques), en fonction des demandes. Cette organisation facilite l'accueil de fratrie sur un même groupe, pouvant même organiser des chambrées de trois enfants pour les plus jeunes.

Chaque équipe est composée de quatre éducateurs (2 x 3.80 ETP) et d'une maîtresse de maison (2 x 0.75 ETP). Deux veilleuses alternent les nuits.

**Un service d'accueil de jour** accompagne 11 jeunes, de 3 à 21 ans, qui combine :

- Un accueil de jour « traditionnel », c'est-à-dire que les jeunes sont hébergés au sein de leur famille et sont présents quotidiennement au service,
- Un accueil externalisé pour quelques jeunes hébergés en internat scolaire. Ils sont suivis sur des espaces temps entre la scolarité et leur hébergement,
- Et des jeunes majeurs, installés en appartement auprès de bailleurs privés.

Deux éducateurs composent ce service (2 ETP).

**Un Service d'Accompagnement Social et Educatif de Proximité** (SASEP), composé de trois équipes implantées sur les communes de Bourg St Maurice (7 places), Aime (5 places) et Moutiers (12 places). Ce sont des services d'accueil de jour au regard de la loi de mars 2007. Les familles et leurs enfants sont accompagnés dans des mesures éducatives préventives, avec un travail sur le soutien à la parentalité, sans suppléance parentale. 4 éducateurs travaillent sur ces SASEP, avec un détachement d'1/2 temps d'assistante sociale de secteur sur chaque SASEP. Le SASEP installé sur la commune d'Aime a la particularité de viser un public jeune, les 3/6 ans, avec une action en mode préventif, sans contractualisation. Il est inscrit dans un partenariat local, géré par un comité de pilotage, les actions préventives étant partagées entre la puéricultrice, l'animatrice d'un centre social et les éducateurs du service.

**Un service de visites accompagnées en lieu neutre** (10 situations) fonctionne à Moutiers et est en cours d'extension sur Albertville, avec trois éducateurs pour 0.50 ETP.

### 1.3.2 L'inscription sur le territoire

Il me semble important de donner les moyens à cette structure de s'intégrer sur le territoire de vie. Ainsi, nous sommes inscrits dans nombre d'actions partenariales, dans le sens où le définit D. ZAY<sup>5</sup> : « *le partenariat, c'est une action commune négociée* ».

L'intérêt de ces participations est de décloisonner la Maison d'enfants l'Accueil, de partager et de s'enrichir des expériences des autres professionnels, de croiser des cultures différentes. Aussi, l'inscription de la structure dans le réseau de proximité permet aux jeunes dont nous avons la charge de bénéficier des supports sociaux, éducatifs, sportifs et culturels de droit commun. Nous partageons ces instances avec différents professionnels de notre structure, éducateurs et cadres. Par contre, je suis personnellement plus présent sur les comités de pilotage ou dans les instances décisionnelles. Je cite ici quelques exemples :

- Le Courtis est une association, sur Moutiers, qui accueille des parents et leurs jeunes enfants, de type « maison verte » de F. Dolto. Cet accueil est inscrit dans le réseau d'écoute d'accompagnement et d'appui à la parentalité (REAAP). Le TDS, le CPM et la Maison d'Enfants l'Accueil ont contractualisé la mise à disposition de professionnels en tant qu'accueillants à côtés de bénévoles. L'association percevant des subventions, une intervenante y est maintenant salariée.
- Un groupe « Mosaik » réunit sur la vallée l'ensemble des travailleurs sociaux (PJJ, AEMO, Prévention Spécialisée, Assistantes sociales, CMP) auxquels se joignent les représentants des 4 collèges d'enseignement. J'anime personnellement ces réunions. Le but est de soutenir techniquement les travailleurs sociaux face à une difficulté liée à une situation complexe, d'ouvrir auprès des collèges des animations préventives en termes de santé, d'addiction, de violence.
- Un groupe, issu du dispositif départemental de réflexion et d'action en matière de maltraitance et d'abus sexuels (DDRAMMAS), met en réflexion une panoplie de travailleurs concernés par les problèmes de la maltraitance. Se réunissent tant la gendarmerie que les juges des enfants, les représentants institutionnels, scolarité, PJJ, etc. Ce groupe a été à l'initiative de la création d'un guide du signalement. Un sous groupe, nommé groupe des pratiques, qui réunit les professionnels des vallées de la Tarentaise et de la Maurienne, échange sur les mises en œuvre des interventions lors de cas de maltraitance pour améliorer les dispositifs. Un éducateur de notre structure y

---

<sup>5</sup> Sous la direction de ZAY et KADDOURI, *Le partenariat : Définition, enjeux, pratiques*, Education Permanente n° 131. 1997,

participe, devenant une personne ressource au sein de la Maison d'Enfants l'Accueil sur laquelle nous pouvons nous appuyer.

- Nous participons à des groupes de réflexion, au sein des collèges de Moutiers et de Bourg St Maurice, sur des problématiques ciblées avec les Conseillers Principaux d'Education (CPE), les assistantes sociales scolaires, les Principaux d'établissements et parfois certains enseignants concernant des difficultés particulières. Ainsi, nous avons travaillé en 2008 sur la création d'un dispositif classe « Relai » dans lequel nous aurions mis un éducateur à disposition pour soutenir ce système, accompagnant les jeunes les plus en difficulté, proche de la déscolarisation. Mais, l'inspection d'académie a préféré installer cette classe Relai sur Albertville.
- Nous avons contractualisé avec la Mission Locale Jeunes la mise à disposition d'un éducateur à temps partiel pour participer aux dispositifs d'accompagnement des jeunes les plus en difficulté.
- L'inscription sur l'observatoire de la jeunesse est un outil de l'Association des Pays de Tarentaise Vanoise (APTIV) qui cherche à faire remonter aux décideurs élus des informations sur la jeunesse, afin de soutenir certaines décisions. J'ai pris naturellement une place dans cet observatoire.
- Nous sommes partenaires des contrats cantonaux de la jeunesse. En effet, l'objectif principal pour chaque contrat cantonal est de définir avec le maximum de partenaires une politique de la jeunesse qui vise autant à valoriser les potentiels des jeunes qu'à résoudre leurs difficultés. Les collectivités qui mettent en place ce type de contrat bénéficient en plus d'une subvention du Conseil Général, de l'assurance d'un financement complémentaire conséquent de la Caisse d'Allocation Familiale pour la mise en œuvre. Ainsi, nous sommes engagés dans trois contrats cantonaux, pour soutenir ce partenariat qui profite directement aux jeunes dont nous avons la charge.

### **1.3.3 Une stratégie négociée**

La ligne hiérarchique se compose de deux chefs de service, et d'un directeur. Nous sommes tous trois issus du métier d'éducateur, ce qui amène à une culture de référence de proximité, où prime l'intérêt général. Deux psychologues partagent 0.80 ETP. Leurs missions sont un soutien aux équipes éducatives, à travers les séances d'analyse des pratiques, l'accueil des usagers mais dans le but de les accompagner sur l'extérieur, auprès du centre médico-psychologique (CMP), voire de psychologues en libéral et enfin d'animation d'ateliers croisés avec les éducateurs sur des thèmes spécifiés.

Le sociogramme fait apparaître un mode de négociation qui se décline par un ajustement hiérarchique, dans le sens où si chaque équipe fonctionne avec une certaine autonomie sur les procédures, c'est la hiérarchie qui coordonne cette organisation. Afin d'améliorer

nos fonctionnements et nos pratiques, nous évoluons dans un système de transformation négociée, par un management participatif.

Ainsi, dès mon arrivée au sein de la Maison d'enfants l'Accueil, en 2005, à partir des problématiques rencontrées avec les usagers, j'ai impulsé les équipes éducatives dans diverses pistes de réflexion :

- La déscolarisation a été un thème qui a permis de repenser l'accompagnement des jeunes en grande difficulté scolaire, pour aller au-delà de l'aide aux devoirs « traditionnelle » et ainsi aborder la question des problématiques scolaires. Le fruit de cette réflexion a débouché sur la modification des missions du poste chargé du soutien à la scolarité, pour se mettre en posture de développement des capacités de chaque jeune, les soutenir dans leur organisation, en utilisant des supports variés et originaux. D'ailleurs, pour chaque jeune, l'éducateur élabore avec l'éducateur référent un projet de développement personnalisé (PDP), qui retrace les objectifs et les moyens à mettre en œuvre en fonction de la problématique du jeune.
- La place des usagers dans le cadre de la loi du 2 janvier 2002 : il s'agit d'œuvrer avec l'ensemble du personnel, dans le but que chaque salarié ait, de sa place de professionnel, un autre regard sur les usagers et leur famille. Au-delà du changement de posture, nous avons réuni les parents autour de questions liées à la vie de l'institution. Cela n'est pas un Conseil de la Vie Sociale (CVS) dans le sens de la loi, car je pense que le mode de représentation par le jeu des élections est inapproprié sur ce type de structure. Mais, ces réunions sont difficiles à maintenir car nous rencontrons beaucoup de difficulté pour mobiliser ces parents.
- Les pratiques d'entretiens familiaux : repenser certaines méthodologies d'intervention, questionner en permanence les pratiques d'entretiens familiaux, qu'il s'agisse d'entretiens formels ou d'accompagnements de type « faire-avec », c'est-à-dire des temps communs partagés par les parents, les enfants et les éducateurs.

#### **1.3.4 La mise en œuvre de l'évaluation interne**

Ce travail thématique a trouvé une suite logique par la mise en œuvre de l'évaluation interne. Ainsi, conformément à la loi 2002-2, dès 2006, j'ai conduit l'évaluation interne, en faisant appel à un cabinet extérieur pour soutenir la méthodologie et la formation du personnel. L'ensemble des salariés de l'établissement a participé à ce travail.

##### *a) Les temps forts de l'évaluation interne*

Cette évaluation interne a été initiée à partir d'une formation à l'adresse de l'ensemble des salariés et des administrateurs. A l'issue de cette formation, nous avons créé un comité de pilotage composé de représentants des différents personnels. Actuellement, si la phase d'évaluation interne est terminée, le comité de pilotage fonctionne toujours, se

réunissant à raison d'une fois par mois environ. Au début du travail d'évaluation, ce comité de pilotage faisait le lien avec les travaux des groupes de réflexion, il sert aujourd'hui de veille à partir des engagements qui ont été pris mais aussi il s'assure de la traçabilité afin de pouvoir être en phase avec la venue d'évaluateur externe. Les cadres participent à ce comité de pilotage, et, en tant que directeur, j'arrête les décisions finales lorsque nous sommes amenés à faire des choix.

#### *b) Le référentiel*

L'ensemble des salariés a élaboré un référentiel des bonnes pratiques. Par thème, des petits groupes de salariés (4 à 5) rédigent les bonnes pratiques. Le comité de pilotage a repris ces rédactions pour les coordonner, pour en assurer la cohérence, et élaborer la traçabilité des éléments de preuves. Puis, nous avons réalisé en interne un audit par un système de pondération du référentiel, établissant une analyse du fonctionnement à partir d'un bilan points forts, points faibles et terminant ce travail par l'élaboration de préconisations.

A cette étape, j'ai décidé le plan d'action, en priorisant ces préconisations. Ce plan d'action est toujours en cours. Les points retenus de ce plan d'action concernent :

- La structure : nous avons retravaillé sur le bâti, en créant par exemple une pièce d'accueil pour les parents, installé des cabines téléphoniques pour que les enfants puissent avoir un espace plus intime pour les conversations téléphoniques avec leurs parents, modifié la distribution des différents bureaux pour créer une salle dévolue aux entretiens.
- Les procédures : nous avons repensé bon nombre de procédures, telles que l'arrivée et le départ des usagers, certains documents comme le Document Individuel de Prise En Charge (DIPEC), le Projet de Développement Personnalisé (PDP), l'archivage des dossiers, la gestion du dossier sur la santé,...
- Les pratiques éducatives : nous avons redéfini la fonction de l'éducateur référent, revu les articulations entre les différentes réunions, ordonné les représentations auprès des différents partenariats, revu les fiches de poste,...
- La place des représentants d'usagers : c'est là la plus grande difficulté de notre fonctionnement. Différents systèmes de mobilisation des parents d'usagers ont été expérimentés, par des animations différenciées, voire des animations gérées par les parents eux-mêmes. Hélas, aucun système n'est pérenne. A ce jour, nous devons retravailler cette dimension qui est indispensable.

#### **1.3.5 Les valeurs éducatives.**

Quelques valeurs véhiculées dans les équipes et qui ont été sources de réflexions

- *L'intégrité de l'enfant ou du jeune qui nous est confié*

Cela relève de notre mission de soin et d'éducation. A ce titre, elle doit être déclinée dans nos pratiques quotidiennes : respect de la personne, respect de ses valeurs, de ses croyances...

➤ *Promouvoir l'inscription sociale du jeune en tant que sujet singulier*

Cela nous renvoie aux confrontations inévitables et souvent salutaires du jeune avec la question de la différence, celle de la loi et de la règle, celle de la responsabilité, celle de la mixité. L'inscription sociale, c'est la capacité à habiter une place, sa place, en lien avec autrui. Il s'agit de permettre au jeune de comprendre son rapport personnel avec la loi, la loi symbolique. Les jeunes qui nous sont confiés se construisent, en partie, au regard de nos positionnements, de nos « oui » et de nos « non », de ce qui est permis et interdit, en s'opposant et en se confrontant avec autrui et aux limites. Cela relève de notre mission que de rendre visibles ces limites mais aussi de réagir à chaque fois qu'elles sont transgressées. Pour ce faire, il est nécessaire que les limites soient repérables par les jeunes et tenues par les adultes. Les devoirs ne se conçoivent pas sans droits. C'est ce que nous rappelle la loi du 2 janvier 2002 sur la place des usagers.

➤ *Permettre aux jeunes d'accéder à la capacité de créer leur propre avenir*

Il s'agit de restituer au jeune et à ses parents leurs responsabilités, et de ne pas penser à leur place. Cela interroge de fait la relation éducative, et nous amène à modifier nos procédures, notamment celles de l'admission (travail sur le document individuel de prise en charge) mais aussi, celles de la fin de prise en charge.

➤ *Miser sur le potentiel des jeunes*

Il s'agit de concevoir la prise en charge autrement que par le seul traitement de la manifestation des symptômes. Nous devons prendre en compte ce que les jeunes tentent par là de nous dire, sans pour autant minimiser les difficultés rencontrées.

➤ *Maintenir les liens familiaux*

Le placement n'est que temporaire. La famille reste un espace incontournable, avec lequel le jeune doit se construire. Cela renvoie aux pratiques avec les familles.

## **1.4 Une population hétérogène**

L'article 375 du code civil Article 375 modifié par la Loi n°2007-293 du 5 mars 2007 cadre les situations de la protection de l'enfance : «*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...*».

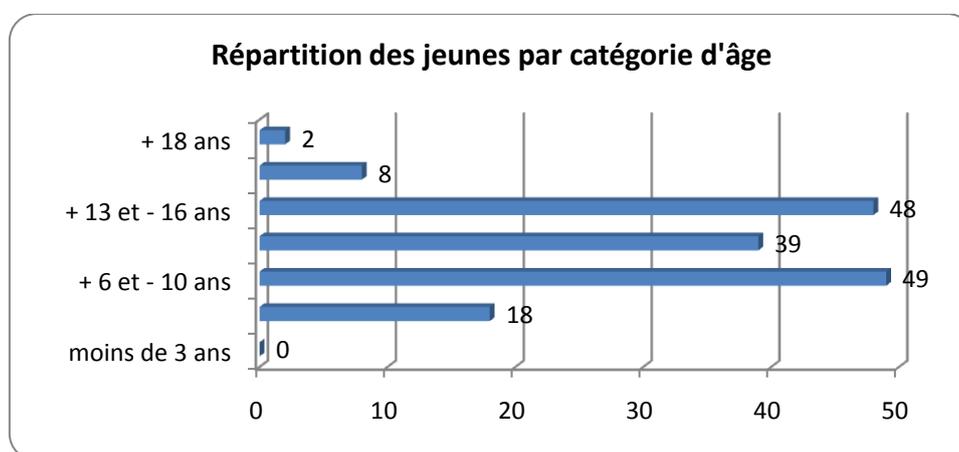
### **1.4.1 Les enfants accueillis par la Maison d'Enfants l'Accueil :**

Depuis 2006, la Maison d'Enfants l'Accueil a engagé une étude sur l'observation des enfants qui nous sont confiés. Il s'agit de mieux connaître les caractéristiques des jeunes

au moment de leur admission dans notre structure. Ainsi, nous avons étudié 164 situations. 39 items sont proposés. La méthodologie mise en œuvre est qu'à chaque nouvelle admission, un dossier est instruit. Ces données permettent d'avoir une analyse sur l'évolution des admissions. Ce dossier est partagé avec la Direction Sociale de la Savoie et l'ensemble des 11 MECS de Savoie. Or, nous ne pouvons pas exploiter pleinement les données départementales car, certains établissements n'ont pas toujours fait suivre leurs données, faussant de la sorte toute statistique départementale. Néanmoins, ayant trouvé intérêt à ce travail, j'en donne ici quelques résultats pouvant renseigner sur les caractéristiques de la population accueillie à la Maison d'Enfants l'Accueil.

#### A) Les âges

La répartition des âges se présente comme suit :



Ces chiffres font apparaître une grande diversité car toutes les tranches d'âges sont représentées. La majorité des jeunes se situe entre 6 et 16 ans.

Il faut préciser que ces données ne tiennent pas compte de l'évolution des situations au sein de la structure. Ainsi, n'apparaissent que 2 jeunes de plus de 18 ans. Or, nous avons accompagné 11 jeunes majeurs de 2006 à 2009 : 9 d'entre-eux étaient mineurs lors de leur admission.

#### B) La scolarité

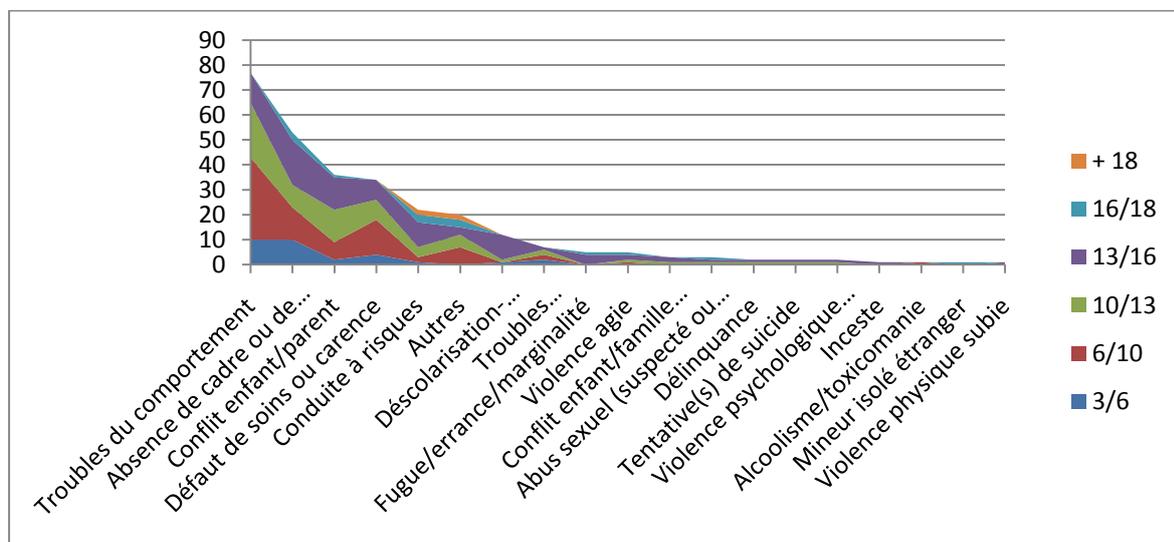
Sur les 164 enfants accueillis, 158 enfants sont scolarisés, quatre ont été orientés suite à une déscolarisation et deux sont en parcours professionnel. Douze jeunes ont un retard supérieur à deux ans, sept sont en enseignement spécialisé (SEGPA, CLIS). Dès lors, statistiquement, lors de l'admission, la scolarité n'est pas un facteur déterminant. Mais nous constatons, au cours de l'accompagnement, que bien souvent les parents de ces enfants, cumulant des difficultés sociales, d'insertion, voire de santé, n'ont pas de désir ou

de projection pour leurs enfants, et ne les stimulent pas vers la réussite. Aussi, leurs propres difficultés retentissent dans les pensées de leur enfant. Comment réussir un devoir de mathématiques si la préoccupation de l'enfant est accaparée par la santé de sa maman suite aux violences subies ? Dès lors, les facteurs de réussite sont moins glorieux : si nous croisons les données d'âge et de scolarité, la limpidité apparente des premières années s'oppose au chaos dès l'entrée à l'adolescence : déscolarisation, retards cumulés, échecs deviennent l'ordinaire : 2 situations lycéennes, peu de réussite aux examens.

### C) Les facteurs de risques concernant les jeunes

19 items renseignent ces facteurs. Il est retenu dans le tableau suivant uniquement les facteurs de risques les plus significatifs. *Les troubles du comportement* apparaissent largement en premier, alors que nous ne recevons pas de jeunes ayant ce type de trouble, lesquels sont orientés prioritairement en Institut Thérapeutique Educatif et Pédagogique (ITEP). Cela est significatif des désordres affectifs qui ont une influence sur l'attitude de ces jeunes. Le deuxième facteur est *l'absence de cadre ou de limite*, qui est source d'insécurité, donc d'instabilité.

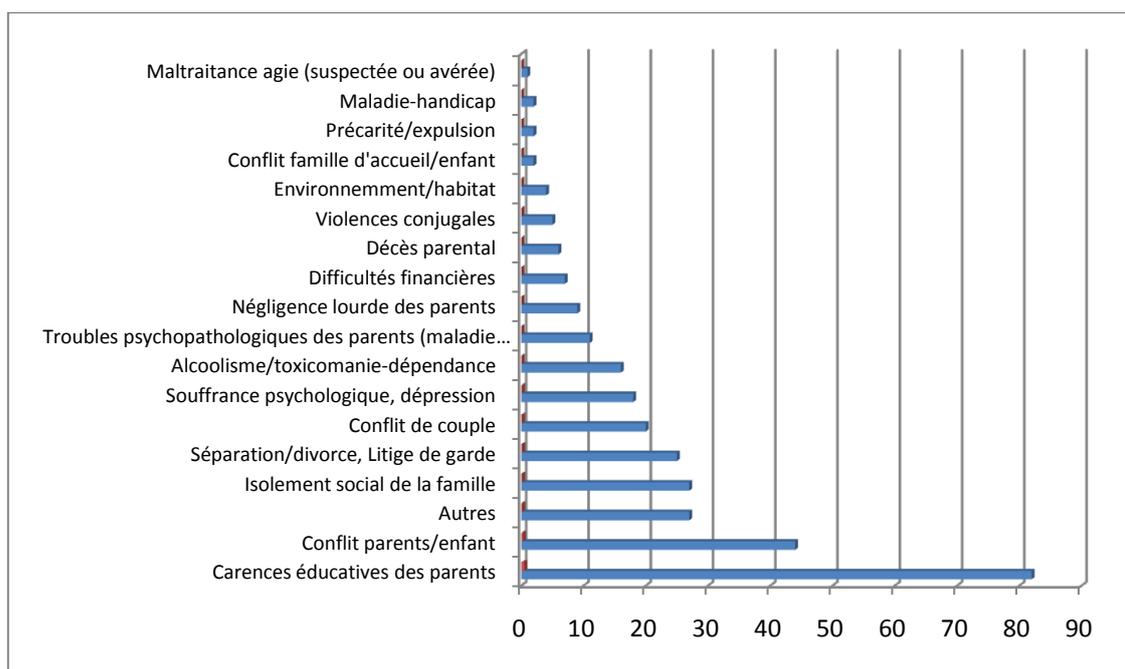
Il m'a semblé signifiant de croiser les facteurs de risques avec les âges. Ainsi, certains facteurs sont proportionnels à l'âge des jeunes : les troubles du comportement et les défauts de soins affectent particulièrement les 3/10 ans. Ces troubles du comportement apparaissent plus comme un symptôme pour ces plus jeunes. Les conflits parent/enfants affectent les 10/16 ans, des âges où les enfants sont certainement plus sensibles aux ruptures familiales. Les adolescents ont des manifestations plus radicales ou violentes : déscolarisation, fugue, errance, délinquance.



Les facteurs de dangers évoluent avec les âges, comme quelque chose d'inéducable, comme une trainée de poudre. Ces constats m'amènent à penser qu'une action préventive auprès des parents, dès les premières difficultés, éviterait nombre de dérives et de souffrances à l'adolescence.

#### D) Les facteurs de dangers liés à l'environnement

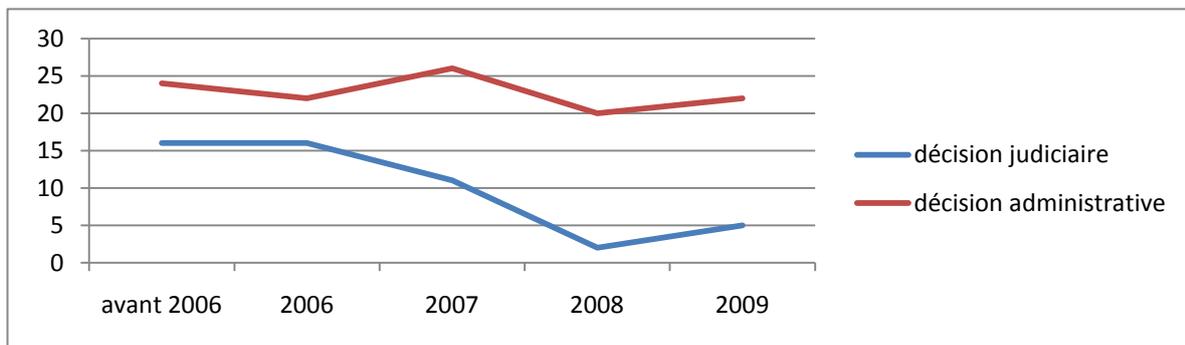
Le tableau suivant est significatif du rapport direct qui existe entre des carences éducatives et la mise en danger des enfants. Ce premier facteur environnemental, écrasant, confirme à nouveau que l'action éducative semble essentielle auprès des parents.



#### E) Modes de placement

Un critère commun, celui d'enfant en danger (plus large que celui d'enfant maltraité) est retenu par le législateur pour justifier la mise en œuvre, selon le cas, d'une protection administrative ou judiciaire. La loi de mars 2007 donne une primauté à la protection administrative.

Le tableau suivant donne l'évolution des modes de placement. Les décisions judiciaires baissent dès 2007, les situations administratives évoluant peu. De fait, les nouvelles admissions sont tributaires du nombre de places disponibles. Or, ces dernières années, l'activité de la Maison d'Enfants l'Accueil est toujours excédentaire. C'est bien les nouveaux départs qui permettent de nouvelles entrées. Ainsi, en 2006, 38 nouvelles situations contre 22 en 2008 en sont les conséquences.

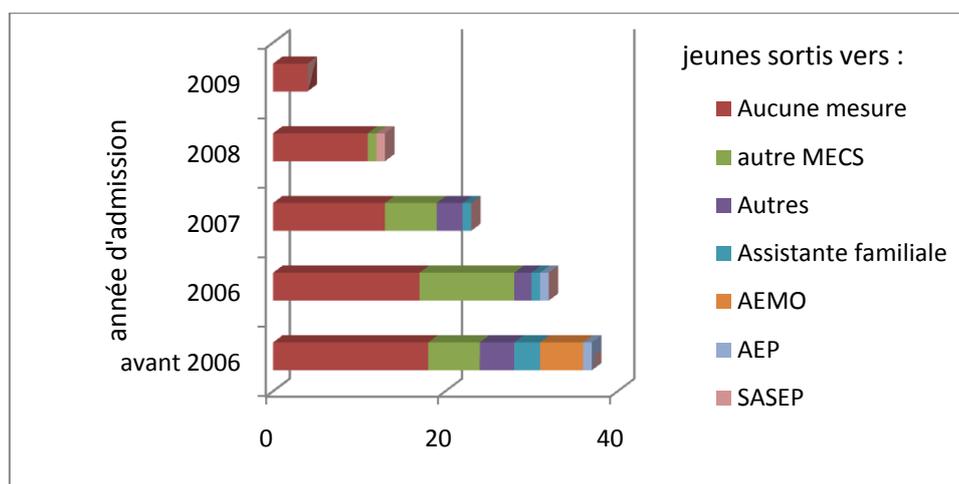


Concernant la baisse des situations judiciaires, on peut s'apercevoir que les placements directs n'évoluent pas, et ce sont les gardes qui diminuent fortement. Ainsi, si la réforme de mars 2007 est peu sensible sur un niveau national et départemental, il en va tout autrement pour notre structure et ainsi, le juge des enfants s'est clairement dessaisi de situations au profit de situations administratives. Pour mémoire, la loi prévoit que lorsque les parents sont en accord avec une prise en charge de leur enfant, la situation est contractualisée administrativement avec l'Aide Sociale du département.

#### F) Les sorties

Le tableau suivant évoque les orientations lors de sorties de jeunes. 109 sorties sont à comparer aux 164 enfants accueillis, confirmant un taux de « rotation » important. La très grande majorité des jeunes rentrent au domicile, sans suivi extérieur (63 enfants). Viennent ensuite les placements dans une autre MECS (24 enfants) qui s'expliquent en très grande majorité par l'obligation de se rapprocher des lieux de formation des villes du département (Albertville et Chambéry) pour les jeunes suivant une formation spécifique ou technique. Quelques situations sont aussi le fait d'une nécessaire réorientation vers une autre MECS pour comportement incompatible avec une poursuite (cela concerne 3 jeunes, un pour abus sexuel, les deux autres pour vol et dégradation). Inversement, nous accueillons parfois aussi des jeunes qui nécessitent un éloignement de leur MECS d'origine.

Par contre, nous n'avons que très peu de sorties vers la famille avec accompagnement (8 situations vers AED, AEMO, SASEP).



### 1.4.2 Des familles carencées

« La protection de l'enfance a pour but de prévenir les difficultés auxquelles les parents peuvent être confrontés dans l'exercice de leurs responsabilités éducatives, d'accompagner les familles... ». Telle est la définition de la politique de protection de l'enfance dans l'article L.112-3 du CASF.

#### A) Des familles isolées et précarisées

Territoire de vallées et de montagnes, la Tarentaise, secteur de la Savoie, est fort connue par son activité touristique hivernale. Le succès de cette activité fait que la population est en forte augmentation. Cet eldorado a des revers sur le plan social.

Ce secteur se compose de nombreux ménages qui cumulent des difficultés familiales, facteurs de nombreuses séparations de couple, confrontés au rythme envahissant du travail saisonnier, cumulant des problèmes de déplacement, d'isolement social et de difficultés éducatives avec leurs enfants. Confrontées à la raréfaction des structures d'aide et d'écoute, les familles les plus en précarité n'arrivent plus à surmonter ces difficultés.

Les observations diverses font apparaître :

- La quasi inexistence des transports collectifs, en dehors des transports scolaires. Seule la S.C.N.F. fait fonctionner sur l'année une ligne peu adaptée aux besoins locaux.
- L'isolement familial (isolement géographique, jeunes couples attirés par l'emploi, loin de toute famille, monoparentalité, déplacements difficiles),
- Le poids du rythme de travail saisonnier nécessitant un rééquilibrage constant des fonctionnements parentaux,
- Les difficultés relationnelles en interne aux familles, liées à une prédominance du travail sur la vie de famille,

- Le déficit de structures d'écoute et d'aides sociales,
- La précarité des parents quand ils ne parviennent pas à s'inscrire dans un parcours professionnel malgré l'offre dans la vallée,
- La précarité des familles qui s'installent dans la vallée, par appel de la saisonnalité sans avoir d'attaches familiales. Ainsi, bon nombre de familles proviennent de régions « sinistrées » en termes de chômage (Nord...) en espérant s'approcher d'un « eldorado savoyard ».

## B) Les données démographiques des familles

Toujours à partir de nos données statistiques, nous constatons que les enfants qui nous sont confiés cumulent des difficultés sociales et familiales. Chômage, précarité, familles monoparentales sont des indicateurs récurrents.

	Maison d'Enfants l'Accueil	Données INSEE <sup>6</sup>
Taux de chômage des familles	15.8 %	De 5.5 % à 8 %
Familles et minimas sociaux	22.8 %	5,46 %

Lieu de vie des enfants :

Vivent chez les deux parents	23.5 %	73.1 %
Familles recomposées	8.7 %	8.6 %
Familles monoparentales	55.5 %	16.5 %
Autre (seul, chez un tiers,...)	12.3 %	1.8 %

Soit, pour 164 enfants qui ont été admis dans notre structure, il apparaît que pour 41,8 %, d'entre eux, les problèmes de revenus soient associés aux difficultés éducatives.

Sur ce point, il est à noter que le Comité des Droits des Enfants, des Nations Unies, dans ses observations concernant la France, rapport de juin 2009, note avec préoccupation que « *de nombreuses familles ne sont pas aidées comme elles le devraient dans l'exercice de leurs responsabilités parentales, notamment les familles qui vivent une situation de crise en raison de la pauvreté, de l'absence de logement adéquat ou d'une séparation* ».

Le Comité recommande « *d'éviter que des enfants fassent l'objet d'une mesure de protection de remplacement en raison de la faiblesse des revenus de leurs parents* ».

<sup>6</sup> Donnée INSEE recensement 2006 pour la Savoie

## C) Les problématiques des familles

Plusieurs facteurs perturbent l'équilibre familial nécessaire à l'épanouissement de l'enfant. Ainsi, nous constatons :

- L'immaturation parentale : certaines mamans sont plus préoccupées par leur vie personnelle que par leurs enfants. Au domicile, ces enfants sont livrés à eux-mêmes, les repas non réguliers, peu d'hygiène, des tenues vestimentaires inadaptées. Par exemple, lors d'une soirée de répétition d'un spectacle construit avec les enfants, certaines mamans, invitées pour valoriser leurs enfants, s'amuse entre-elles sans regarder le spectacle qui se déroule, au grand désespoir de leurs enfants.
- Les carences affectives : pas de gestes affectifs envers leur enfant, pas d'attention particulière. Ces parents donnent l'impression de ne pas pouvoir marquer des signes d'affection. Je me souviens de cette maman qui nous dit qu'elle n'a jamais été aimée et qu'elle n'a donc aucune raison d'aimer sa fille.
- Le désintérêt de l'enfant confié à l'institution, pour les premières fois, nous sommes confrontés à des parents heureux et satisfaits de la prise en charge de leur enfant, sans réclamer de retour au domicile, sans se soucier de la vie de leur enfant au sein de l'institution.

Ces familles ne sont pas forcément abandonniques dans le sens d'abandonner les enfants à l'institution car elles répondent à nos sollicitations. Néanmoins, nous sommes parfois confrontés à des parents qui disparaissent plusieurs temps, qui s'éloignent temporairement ou durablement de la vie de leur enfant, avec quelques contacts épisodiques. Mais, pour ce qui concerne certains parents, il est à noter qu'ils sont présents, mais avec une parentalité qu'on pourrait qualifier vide de sens.

Ces familles décrites ici ne mettent pas en danger leur enfant comme on peut le rencontrer parfois, avec les problèmes de violence, d'abus, voire d'inceste, mais le danger est quand même présent par cette distanciation envers leur enfant, porté par des attentes et des exigences parentales inadaptées par rapport à son âge. D'ailleurs, toutes les situations évoquées ici sont suivies en mode administratif, et c'est bien à la demande des parents que leurs enfants sont pris en charge.

Il s'agit d'un nombre restreint de familles, mais leur nombre ne cesse de croître ces dernières années, avec les mêmes symptômes.

### **1.5 Conclusion de la première partie**

La réforme de la protection de l'enfance a introduit de la souplesse dans les différents modes de prise en charge éducative, tout en bornant les risques de mise en danger de l'enfant. Elle a diversifié les modes de prise en charge, donnant une base légale à

l'accueil de jour sans hébergement pour « apporter à l'enfant un soutien éducatif et à sa famille un accompagnement dans l'exercice de sa fonction parentale ». La loi prévoit aussi un accompagnement en cas de difficulté des parents dans l'exercice de leurs compétences éducatives.

Conformément à ces évolutions législatives, la Maison d'enfants l'Accueil est dans la recherche d'une adaptation de ses pratiques en fonction de l'évolution du public accueilli. L'étude sur la population confirme que c'est bien le cumul des difficultés rencontrées par certaines familles qui pose problème, et qui fait que certaines n'arrivent pas à faire face aux problèmes éducatifs de leurs enfants. Ils s'inscrivent dans la distance relationnelle à l'adulte, et affectent bien souvent les comportements des enfants.

Dès lors, contenue dans le champ de la protection de l'enfance, une action au plus près des parents pour faire face à ces difficultés serait certainement une issue à cette problématique. Ainsi, nous pouvons nous interroger pour savoir si la rupture provoquée par l'internat est toujours la meilleure solution au regard des besoins.

## 2 L'espace familial : un premier lieu d'éducation

La famille est le premier espace éducatif que connaissent la plupart des enfants. Or, la multiplicité des problèmes rencontrés par certaines familles est souvent un facteur d'exclusion pour les enfants, qui aboutit parfois au placement. Pour confirmer l'hypothèse de travailler avec ces familles, nous allons chercher ce que renvoient les concepts de coéducation et de parentalité.

Gilles Chenet, dans son écrit « en finir avec les placements », rappelle que l'acquisition de ces concepts ne va pas de soi dans la formation initiale des éducateurs : « *On peut déplorer que le métier d'éducateur, la formation initiale notamment, ne s'axe pas suffisamment sur l'accompagnement des familles et des nouvelles pratiques.* »<sup>7</sup>

Quelques concepts semblent utiles à la compréhension des pratiques vers tout travail en direction des familles. Je parlerais d'abord d'éducation, pour glisser vers la coéducation. Ensuite, j'aborderais les notions de l'attachement, tel qu'il s'origine dans la petite enfance, de la résilience, qui est une donnée assurant que rien n'est jamais figé, la parentalité puisque que c'est le sujet qui nous porte, la suppléance familiale, qui pourrait s'y opposer, mais aussi les bases de l'autorité parentale et enfin ce que renvoient les notions de la relation d'aide.

Il est nécessaire de distinguer les concepts théoriques des concepts empiriques. Les concepts théoriques ont de la pertinence dans un cadre théorique qui donne sens, et résulte d'une démarche déductive. Les concepts empiriques sont le produit d'investigations et d'enquêtes, de recherches d'observations antérieures, et ne sont pas définis une fois pour toute mais susceptibles d'évolution. Or, je vais proposer ici des réflexions basées sur des concepts empiriques.

### 2.1 Tout commence par l'éducation

Issu d'un atelier d'écriture réalisé avec des jeunes, mené par Michel Etiévent<sup>8</sup>, le jeu des mots a composé la phrase suivante : « *L'éducation, c'est un médicament pour grandir* ».

L'article 26 de la déclaration universelle des droits de l'homme, précise : « *L'éducation doit viser au plein épanouissement de la personnalité humaine et au renforcement du respect des droits de l'homme et des libertés fondamentales. Elle doit favoriser la compréhension, la tolérance et l'amitié entre toutes les nations et tous les groupes raciaux et religieux, ainsi que le développement des activités des Nations Unies pour le maintien de la paix* ».

---

<sup>7</sup> Gilles CHENET « en finir avec le placement », Ed Jeunesse et droit, 2004, p 75

<sup>8</sup> Michel ETIEVENT, écrivain savoyard, journaliste, historien, sensibilisé aux causes sociales, a mené de nombreux ateliers d'écriture avec des jeunes au sein de différentes institutions, dont la nôtre.

De ces deux approches dont l'origine diffère radicalement, je prolongerais par une réflexion évoquée par F. JESU : « *Nous avons tous des idées sur la façon d'éduquer les enfants. Ce ne sont pas toujours les mêmes idées, selon qu'il s'agisse de nos enfants, de ceux de nos voisins, de nos amis, de notre famille proche ou, pour certains d'entre-nous, des enfants que nous rencontrons dans le cadre de notre vie professionnelle* ». <sup>9</sup>

L'éducation affecte tous les individus. Nous avons tous été éduqués, que cela soit par nos parents, les professeurs d'école, et nous devenons nous-mêmes parents éduquant. C'est ce que l'on rencontre dans la plupart des situations de vie, chacun est donc tour à tour et simultanément éducateur et éduqué ! L'éducation ne se limite pas à l'instruction qui serait relative seulement aux purs savoirs et savoir-faire. Elle vise également à assurer à chaque individu le développement de toutes ses capacités (physiques, intellectuelles et morales). Ainsi, cette éducation lui permettra d'affronter sa vie personnelle, de la gérer en tant que citoyen responsable dans la société dans laquelle il évolue, capable de réfléchir pour pouvoir éventuellement construire un nouvel avenir.

On pourrait dire que l'éducation est l'ensemble des influences voulues ou subies, qui concourent au développement de la personne humaine.

L'éducation a une fonction sociale, de transmission de connaissances vitales à la survie de l'espèce. Elle a également une fonction de transmission des modes de vie indispensables à la cohésion du groupe en vue de sa survie, donc de la prise de conscience de chacun de son appartenance au groupe.

Frédéric JESU précise que tout éducateur (dans le sens de « chargé d'éducation » tels que parents, professionnels, etc.) doit rechercher, pour les enfants, les moyens :

- d'autonomiser tout en protégeant,
- d'instruire tout en éduquant au « vivre ensemble » citoyen,
- de concevoir l'autorité comme le pouvoir d'autoriser plutôt que comme celui d'interdire,
- d'émanciper tout en intégrant.

Ainsi, Frédéric JESU parle d'une éducation à la responsabilité et à la démocratie.

### **2.1.1 Qui sont les acteurs de l'éducation ?**

L'éducation participe au projet de développement des enfants, elle est l'un des principaux fondements des sociétés humaines, elle est aussi une approche du « vivre ensemble », de la collectivité, et en ce sens, elle est affaire de tous. Si la famille reste le principal acteur, comme un modèle comportemental, elle est aussi l'affaire de toute personne en

---

<sup>9</sup> Frédéric Jésus « Co-éduquer » Ed Dunod, Paris, 2004, Prélude, p XVII

lien social avec l'enfant. C'est d'ailleurs une des missions de l'Etat, au travers de l'Education Nationale. Dès lors qu'il y a placement, dans le cadre de la protection de l'enfance, l'acteur institutionnel n'est pas seulement dans une posture de suppléance parentale, mais bien un autre acteur dans l'éducation. Il serait néanmoins réducteur de ne cerner que ces trois pôles éducatifs, car l'environnement joue aussi un rôle essentiel dans cet acte éducatif. Qu'il s'agisse du club sportif, du voisin, même de la rue, chacun a une influence non négligeable. Si chaque espace peut être pensé et présenté comme éducatif, tels que l'affichent certaines associations par exemple, au travers des espaces plus informels, tels que le voisinage, la rue, c'est l'enfant lui-même qui va faire la synthèse des diverses expériences. Dès lors, chaque espace social a une emprise éducative avec ses propres caractères, pour lesquels nous ne pouvons décliner fermement la déterminante éducative.

### **2.1.2 Un premier espace éducatif : la famille**

Le premier espace éducatif que connaît l'enfant est le milieu familial. C'est dans la famille qu'il fait ses premières découvertes, conduit ses premières expériences, lie ses premières relations, construit ses repères indispensables. Chaque famille a un projet éducatif bien affirmé, même s'il n'est pas toujours clairement énoncé. En effet, nous pouvons considérer qu'en général, la famille n'établit pas d'objectifs éducatifs précis à atteindre, comme peuvent rechercher les autres espaces.

### **2.1.3 La socialisation par l'espace scolaire**

Le milieu scolaire exerce une influence décisive mais limitée dans ses objectifs comme dans sa durée. Il est le seul espace éducatif commun à tous les enfants. Ses objectifs sont centrés essentiellement sur l'acquisition de connaissances dites de base, d'ordre méthodologiques, cognitives et comportementales. L'école a aussi une mission plus large en intégrant des notions de socialisation et de citoyenneté. Luc FERRY, alors ministre de L'Education nationale en 2003, précisait que « *l'école peut apprendre à être comme on apprend à savoir* ».

Un des grands débats actuels porte sur les attentes des parents vis-à-vis de ces apprentissages. Souvent, les familles défavorisées sont persuadées de leur incapacité à transmettre du savoir. Elles relèguent au système scolaire le pouvoir d'instruire leurs enfants de savoirs et de diplômes pouvant les prémunir du risque de vivre de la précarité.

### **2.1.4 L'influence par la diversité de l'espace « périscolaire »**

Autour de la famille et de l'école, ce milieu ouvert constitue un espace éducatif multiforme où se combinent et se confrontent, de façon plus mouvante et plus anarchique, des influences éducatives volontaires et involontaires : la rue, le commerce, la publicité, la télévision mais aussi le club sportif, le centre de loisirs...

L'étendue et la diversité de cet espace sont fonction de l'autonomie des enfants et des adolescents qui l'explorent. Si cette autonomie dépend à la fois de l'âge, du mode de vie, de la culture et des conditions matérielles dont disposent les enfants à travers leur famille, il permet aussi de rencontrer les autres dans toutes leurs diversités et d'établir avec eux des relations de coopération.

L'espace périscolaire se présente donc comme un espace «transitionnel» sécurisant. Il va compléter les apprentissages nécessaires ; situé à la périphérie de l'école et de la famille, il facilite ainsi la mise en relation des différentes actions éducatives.

### **2.1.5 L'impact de l'espace institutionnel**

A la croisée de ces dimensions, l'institution est un acteur important de l'éducation. Les valeurs éducatives portées par les professionnels de la Maison d'enfants sont clairement énoncées. Les professionnels, particulièrement au sein de l'internat, sont dans une posture de suppléance familiale, qui bien souvent, se heurte aux pratiques parentales. Mais, le sens du placement de ces enfants légitime bien souvent cet écart. Dans le sujet qui nous concerne ici, où il n'y a pas d'hébergement, où l'enfant est confié à sa famille, la croisée des pratiques entre professionnels et familles fait que les enfants sont influencés par des approches diversifiées qui peuvent, s'y on n'y prend pas garde, être en confrontation.

Chaque espace est fier de ses prérogatives ; elles sont indiscutables, mais pas exclusives par rapport à l'éducation. Lorsque se télescopent des questions de valeurs (famille, école, temps libre, institutions), de légitimité, d'emploi ou de moyens, les rencontres ou projets partagés peuvent avoir beaucoup de difficultés à voir le jour.

## **2.2 La coéducation, à partir d'un réseau d'acteurs**

Frédéric Jésus introduit le concept de coéducation : « *Le principe de co-éducation* » pourrait volontiers se laisser qualifier d'*utopie réaliste*, au sens où l'*utopie est moins ce qui n'est pas réalisable que ce qui n'a pas encore été réalisé* »<sup>10</sup>.

### **2.2.1 La coopération avant la coéducation**

L'ensemble de ces acteurs, détenteurs de responsabilités éducatives, peuvent rechercher à coopérer en mobilisant les autres acteurs, et en s'ouvrant aux autres pratiques. Mais, il ne s'agit pas seulement de se parler, mais aussi d'agir ensemble, de partager des activités concrètes et valorisantes. Un débat de fond sur cette coopération peut permettre de dégager des objectifs communs. Dès lors, coopérer suppose de se rencontrer avec

---

<sup>10</sup> ibidem, p.3

l'ensemble de ces acteurs. Cette rencontre peut avoir comme recherche la clarification des attendus de cette coopération.

Frédéric Jésus insiste sur le délicat partage de l'autorité. Il souligne l'importance d'examiner en détail quels sont les droits et les devoirs de chacun, en quoi ils s'avèrent compatibles. Le risque étant de se laisser s'enfermer, particulièrement pour les familles, dans une coopération pervertie, où règnerait une hiérarchisation des pouvoirs.

Ainsi, la coopération n'est pas encore de la coéducation.

### **2.2.2 La coéducation va au delà du partage**

Si on considère la coopération, comme la coproduction d'un partage des rôles et des tâches, la coéducation ajoute un véritable partage des valeurs et des convictions.

Les compétences s'acquièrent dans tous les milieux. Le transfert dans des situations nouvelles de compétences acquises dans une situation donnée, ne peut se faire que si on analyse l'origine de celles-ci et leur mécanisme d'acquisition. De ce point de vue, la coéducation permet cette mise à distance. Dans un projet, chaque composante de la coéducation devrait bénéficier de l'apport des autres.

L'enfant bénéficiera de la cohérence des actions auxquelles il participe, sur le plan des valeurs et des méthodologies, d'où un agencement plus facile pour lui de toutes ses connaissances par rapport à ses repères. Les nouveaux apports seront plus facilement reliés à ses connaissances antérieures, à condition que l'ensemble des influences éducatives tendent à lui donner les moyens et les outils pour exercer ses choix.

La famille verra s'élargir les possibilités et les champs de pensée de ses enfants.

L'école apportera des réponses aux questions posées dans l'espace familial ou périscolaire. Elle invitera les enfants à éprouver leurs nouvelles connaissances dans des champs qui lui sont étrangers ou fermés (relations affectives, activités « plaisir »).

Le centre de loisirs ou le club sportif bénéficiera de tout le soutien de la collectivité car il permet l'inscription du projet particulier dans un projet d'éducation partagée par une communauté plus large. Il s'enrichit des différences familiales et culturelles des enfants et des connaissances apportées par l'école. En outre, il suppose un investissement volontaire, une alternance d'activités individuelles et de participation à une collectivité et un rythme adapté à chacun.

Les intervenants de notre institution devront travailler sur la cohérence qui s'impose aux différentes sphères éducatives en matière de transmission, d'émancipation, de reconnaissance et de valorisation, permettant à chacun de mieux assumer leurs devoirs et leurs rôles en matière de socialisation.

Cette approche harmonisée doit permettre de dégager le sens et la saveur du vivre ensemble.

### **2.2.3 La coéducation, c'est d'abord relier**

La coéducation va plus loin que le partenariat ; il y a engagement sur des valeurs partagées, sur des objectifs communs et sur une finalité conjointe. La notion d'éducation partagée, est parfois comprise comme une délimitation des sphères d'influence de chaque partie ; c'est plutôt au sens de partage d'idées communes sur l'éducation qu'il faut le comprendre. En se souvenant qu'en termes d'éducation, chaque fois que l'on partage, chacun s'enrichit des apports des autres !

La cohérence éducative des adultes ne doit pas devenir une compilation de savoirs, de règles ou de normes qui enserrant l'enfant vers une pensée enfermante et unique. Au contraire, il s'agit bien de rassembler les acteurs autour de l'intention de rendre chaque enfant acteur de son développement personnel et de son intégration sociale. Il s'agit donc de relier, et non pas fusionner, de susciter les échanges ouverts et variés, de reconnaître l'autre dans ses capacités. Il s'agit aussi de sortir des logiques internes et externes de confrontation, de reconnaître le rôle effectif et la légitimité des autres acteurs éducatifs.

Pour se prémunir du risque de la confrontation, la place du dialogue paraît être fondamentale. Lorsque deux espaces sont susceptibles de confrontation, l'intérêt d'inviter un troisième espace au sein de ce dialogue permet de se prémunir d'une logique d'affrontement par le jeu de la triangulation de l'échange, permettant de réorienter le conflit vers d'autres pistes de résolution au bénéfice de l'enfant. C'est à l'image de la médiation familiale qui va introduire un tiers dans le conflit parental, permettant de dégager les besoins éducatifs des enfants.

### **2.2.4 La coéducation, un travail vers l'alliance**

La base du travail d'éducation, par le principe de la coéducation, est bien la notion d'accompagnement. En effet, en éducation, plus que des buts à atteindre, c'est bien la notion d'accompagnement qui prédomine et qui donne sens à l'acte éducatif. C'est le parcours qui va jalonner l'enfant de sa naissance au monde adulte. Or, dans ces principes de coéducation, il s'agit d'un accompagnement mutualisé entre les différents acteurs. Si les logiques d'entraides et de partenariat dominant, c'est bien la notion d'alliance qui peut prendre le pas sur les confrontations. Dans cette alliance, chaque intervenant partage le chemin et les découvertes de l'enfant, qui lui-même s'enrichit de ce partage. Chaque acteur peut apporter une plus value par rapport aux autres, ce qui crée un dialogue riche, authentique, sans enjeu immédiat. Cette alliance rapproche les acteurs, interroge les normes, en consolide certaines, et en déstabilise d'autres, dans une recherche permanente de différentes formes d'expression.

Ainsi, l'alliance des acteurs de la coéducation permet de résoudre ensemble les difficultés éducatives qui pourraient apparaître dans la relation d'accompagnement, permettant à chacun de trouver des ressources.

Frédéric Jésus écrit : « *chaque individu en ressort enrichi de la conscience que le « nous » n'est pas nécessairement un obstacle pour le « je », mais qu'il peut en être la dimension supplémentaire susceptible de lui ouvrir un espace de considérable apaisement, de rebond et de réalisation inépuisable.* »<sup>11</sup>

Ainsi, la coéducation s'attache à relier les acteurs autour de la mise en pratique d'expériences enrichissantes et de nouvelles convictions.

### **2.2.5 Petite histoire de la coéducation**

Dès 1947, on retrouve une première manifestation de la coéducation, dans l'éducation populaire, avec la mise à disposition d'enseignants auprès des grandes organisations de loisirs éducatifs, en complémentarité école/temps libre. Dans le système scolaire, lorsqu'en 1972, le ministre Fontanet, décrète l'utilisation de 10% du temps scolaire consacré à des activités transversales, on entre doucement dans la période de la coéducation « institutionnalisée ». Les dispositifs vont se succéder avec deux points forts : la circulaire sur l'aménagement du temps scolaire et celle sur les contrats éducatifs locaux « l'État affirme depuis deux ans sa conviction que l'éducation est une mission partagée ».

Si l'école a petit à petit élargi les possibilités d'intervention auprès des enfants, elle a toujours souhaité en garder la maîtrise.

La loi d'orientation sur l'éducation de juillet 1989 institue que chaque élève élabore un projet d'orientation scolaire avec l'aide des parents, des enseignants, des personnels d'orientation et des professionnels compétents.

Parallèlement, la famille a évolué et l'introduction en 1970 de la coparentalité puis de l'autorité parentale conjointe a amené l'idée que le chef de famille devait faire la place à une coéducation familiale. La recomposition d'un grand nombre de familles a rendu nécessaire cette coéducation.

Depuis 1998, la réforme du droit de la famille s'engage à promouvoir le dialogue entre les parents, et entre ceux-ci et leurs enfants.

La loi du 4 mars 2002 tend à généraliser le caractère conjoint de l'exercice de l'autorité parentale, quelle que soit la nature du lien de filiation, à responsabiliser les pères et mères dans leurs prérogatives et obligations parentales, à pérenniser les liens entre les parents et les enfants.

---

<sup>11</sup> ibidem, p 67

La loi sur la réforme du divorce du 26 mai 2004 vise à humaniser les procédures de divorce pour mieux accompagner les parents à créer une organisation responsable des conséquences de leur séparation à l'égard de leurs enfants.

### **2.2.6 L'engagement des acteurs de la coéducation**

Quelques préalables sont nécessaires pour tenir les engagements de la coéducation.

- La parité : il faut traiter d'égal à égal, aucun corps social ne doit dominer les autres. Réclamer la parité, c'est le fait de se reconnaître tous cheminant dans une même intention éducative. Si la diversité des intervenants, formant un groupe éducatif est une exigence, la parité d'emblée semble être une nécessité.
- La confiance : c'est un pari sur l'inconnu de l'autre (qui met en jeu une estime de soi réciproque), sur l'avenir (on vise l'émancipation). Comme tout pari, il comporte des risques, en particulier celui d'échouer provisoirement ; il faut accepter à priori cette idée.
- Les compétences liées à l'implication : dans cette notion, au delà des capacités individuelles, liées à sa formation, liées à son expérience, il y a surtout la notion d'engagement personnel dans la réalisation de la tâche qui appartient à chaque acteur. Cette notion s'applique à tous les acteurs, chacun dans son domaine propre. Le fait d'être parent, enseignant, animateur ou éducateur confère une responsabilité éducative dont la compétence se situe dans l'aboutissement de son engagement. L'engagement des acteurs sociaux se fait pour obtenir des transformations sociales et individuelles. S'il n'y a pas cet engagement, on se trouve en présence d'une simple prestation qui n'a pas sa place dans un projet de coéducation.
- La déontologie professionnelle : elle n'existe pas dans l'entre soi, mais, il faudra partager son idéal, ses valeurs, ses convictions en référence évidemment à la loi.
- La vigilance : c'est un engagement permanent pour éviter « l'endormissement », aussi bien par rapport aux objectifs qu'aux moyens en regard des objectifs. Il faut rester vigilant sur le vécu, en le référant aux objectifs que l'on veut atteindre ensemble.
- L'efficacité : l'exigence de la mise en place d'évaluation continue conduira à déterminer ensemble des critères, à faire des choix, à juger des résultats obtenus en fonction des objectifs poursuivis.

Ainsi, la coéducation est la réunion des différents acteurs de l'éducation, au sens large, pour tenter de proposer des actes éducatifs en cohérence et en complémentarité à partir de modes d'approche différents.

## **2.3 Quelques concepts fondamentaux**

Quelques concepts me semblent utiles dans la compréhension du fonctionnement parental. Tout professionnel amené à travailler dans ce projet devra s'imprégner de ces

concepts. Cependant, il en existe d'autres, qui méritent toute mon attention, et je pense particulièrement à l'approche systémique, et ses solutions en termes d'outils opérationnels. Mais, pour ce travail, il convient de limiter les choix.

### **2.3.1 Un besoin vital, l'attachement**

Tout homme a besoin d'être en lien, de s'attacher à une personne capable de rassurer et de répondre de façon adéquate et rapidement aux besoins de l'enfant, apportant sécurité et protection. Pour l'espèce humaine c'est une question de survie puisque que le bébé ne peut répondre seul à ses besoins. C'est un besoin de première nécessité, la recherche d'une personne vers laquelle l'enfant va diriger sa quête d'attachement. Ce lien commence dès la première année de la vie de l'enfant, mais présente différents aspects. Ainsi, toute personne répondant aux besoins de l'enfant est susceptible de devenir une figure d'attachement. Cette approche du concept d'attachement est fondamentale pour toute situation qui nous est confiée : en effet, c'est en comprenant comment l'enfant a pu créer un lien d'attachement que nous pourrions comprendre certains rapports sociaux.

John Bowlby (1907-1990) est un psychiatre célèbre pour ses travaux sur la notion d'attachement. Selon lui, l'attachement fait partie des besoins primaires : de même qu'il doit s'alimenter pour grandir, le bébé doit aussi, pour se développer et explorer le monde, pouvoir trouver sécurité et réconfort par un lien privilégié avec un l'adulte. J. Bowlby s'appuie aussi sur ses observations de jeunes enfants et de familles, tout en utilisant les apports de l'éthologie et de la psychologie cognitive. Il avance l'idée que les bébés développent des stratégies adaptatives différentes (des modèles internes opérants) selon la manière dont on prend soin de lui.

Un attachement sécurisé (le mot vient de l'anglais) engendre une meilleure régulation émotionnelle, et minimise par la suite les troubles de comportement chez l'enfant et l'adolescent. Christian Allard, dans « *Pour réussir le placement familial* »<sup>12</sup>, reprend les différentes stratégies d'attachement de Bowlby : Il est important de dire que cette catégorisation n'entre pas dans le champ des pathologies c'est-à-dire que les gens "normaux" ont des styles différents d'attachement qui ne font pas d'eux des malades. La seule catégorie qui peut faire le lien aux troubles graves est la dernière catégorie, les désorganisés.

- L'attachement sécurisé se caractérise par le fait que l'enfant a confiance dans la disponibilité et l'aide que lui offrent, en cas de besoin, ses figures d'attachement. L'enfant quand il n'est pas en situation de stress peut explorer le monde qui

---

<sup>12</sup> ALLARD C., pour *réussir le placement familial*, ESF, 2008, p. 43

l'entoure et faire des apprentissages. Si au cours de ce processus, il se trouve en difficulté, il se tournera vers ses figures d'attachement afin de se rassurer et pouvoir poursuivre son exploration. Il se sent aimé et il aime explorer. Ce processus est le même tout au long de la vie. Selon les modèles intégrés dans l'enfance, les stratégies de chacun peuvent être différentes.

Dans la catégorie insécure il y a :

- L'attachement insécure résistant/ambivalent dans lequel l'enfant témoigne qu'il n'est pas certain que son parent soit disponible et lui apporte l'aide sollicitée.
- L'attachement insécure évitant ou angoissé évitant, dans lequel l'enfant n'a aucune confiance dans l'aide et les soins apportés par son entourage et tente de vivre sans le soutien de l'autre. L'enfant lutte contre ses affects pour moins souffrir.

Après les recherches de Bowlby, une catégorie a été reconnue :

- L'insécure désorganisé qui n'est pas capable de trouver une stratégie adaptative. Les réponses de la figure d'attachement quand elles lui sont apportées sont inattendues et inadéquates. En cas de stress, ces personnes à l'âge adulte ne peuvent pas gérer correctement leurs émotions et adoptent des comportements inadaptés.

Ainsi l'attachement, loin de n'être qu'une dépendance, est un moyen pour l'enfant de développer une sécurité qui le mènera vers la possibilité d'explorer autour de lui puis vers l'autonomie, en un mot, de se structurer afin de vivre avec d'autres. Ainsi, Christian Allard précise « *pour notre travail, l'attachement est une boussole* »<sup>13</sup>. Il est en effet un indicateur sur la capacité de l'enfant à être sécurisé dans le monde.

### **2.3.2 Résilience et espoir**

Concomitant à la notion d'attachement, Boris Cyrulnik a développé la notion de résilience comme une capacité à surmonter des épreuves difficiles. Il précise que la résilience est une capacité à vivre, à réussir face à l'adversité. Il parle de ces « grands blessés de l'âme », ces « gueules cassées de la carence affective », ces « enfants battus » et ces « adultes écorchés », qui sont capables d'un développement intime pouvant découvrir en eux une partie saine, à la recherche de « mains tendues ». Ce concept permet d'avoir de l'espoir car il laisse à penser que l'être humain dispose de ressources potentielles susceptibles d'être mobilisées sous l'influence de son environnement.

La résilience se situerait entre soi et le lien social, comme une adaptation et une évolution du « moi », contrôlant le bouleversement émotionnel face à des chocs violents. Cela fait partie des mécanismes de défense, conscients et évolutifs. Ainsi, les personnes qui ont

---

<sup>13</sup> ibidem, p 45

été atteintes de graves blessures affectives peuvent les transformer en un grand bonheur. Boris Cyrulnik précise : « *dans un processus résilient, il s'agit de découvrir comment on peut revenir à la vie sans répéter l'agression ni faire une carrière de victime* ». <sup>14</sup>

La résilience tente de répondre à deux questions :

- Comment est-il possible d'espérer quand on est désespéré ?
- Comment ai-je fait pour m'en sortir ?

Notre capital neurobiologique, s'il se construit à partir d'un départ génétique, est aussi conforté lorsque le nourrisson est enveloppé dans un bain sensoriel mis en œuvre par les comportements parentaux. Ainsi, par ces "nourritures affectives", les adultes génèrent auprès des enfants, un capital psychique qui leur permettra de façonner leur résilience et trouver les ressources intérieures et extérieures le moment venu.

On peut s'appuyer sur les différentes attitudes d'attachement : sécurisant, évitant, ambivalent ou désorganisé. Or, c'est bien dans la première que les enfants ont les meilleures chances de s'en sortir en cas de difficulté. Ainsi, d'après Boris Cyrulnik, la résilience est la résultante d'un attachement serein, sécurisant. Il faudra une trace dans la mémoire de cet attachement « sécuritaire » pour apprendre à résister aux traumatismes, en faisant appel à la confiance enfouie en chacun de nous.

Néanmoins, Boris Cyrulnik fait référence à une étude menée par des chercheurs portugais sur le devenir des enfants « modèles », hyper protégés. Or, ces enfants deviennent souvent des adultes anxieux, voire déprimés. Par contre, cette étude montre que la grande majorité des enfants « transgresseurs » deviennent des adultes autonomes, socialisés.

### **2.3.3 La parentalité : un processus de maturation**

La parentalité est une expression relativement récente, qui prend une place importante dans le discours des professionnels. Ainsi, les services de notre structure, les « SASEP » travaillent à partir de cette notion de parentalité. Quels rapports entre parents biologiques, parents psychiques, paternité et maternité ?

La parentalité n'a pas de définition juridique. Entre la parentalité biologique et la parentalité sociale, le droit ne se prononce pas. De fait, il y a trois façons d'identifier le parent : la composante biologique, qui fait du parent le géniteur, le domestique qui identifie celui qui élève au quotidien l'enfant et le généalogique qui désigne le parent en terme de droit. Ces trois composantes peuvent être combinées dans les cas les plus simples de parentalité mais aussi dissociées dans d'autres.

Je vais m'appuyer sur la conceptualisation développée par Catherine SELLENET<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> CYRULNIK B, *parler d'amour au bord du gouffre*, Odile Jacob, 2004, p 244.

<sup>15</sup> Catherine SELLENET, maître de conférences en psychologie-sociologie. Nantes

Le terme parentalité désigne dans un premier temps un processus de maturation psychique qui se développe aussi bien chez la mère (maternalité) que chez le père (paternalité). Il peut aussi se définir comme l'ensemble des réaménagements psychiques et affectifs qui permettent à des adultes de devenir parents, c'est à dire de répondre aux besoins de leurs enfants à trois niveaux : le corps (les soins nourriciers), la vie affective et la vie psychique. C'est un processus maturatif.

La parentalité est donc un processus qui se prépare inconsciemment dès l'enfance, activé à l'adolescence sous l'influence de facteurs physiologiques, et actualisé lors de la naissance des enfants.

Le problème qui nous concerne est bien « les ratés » de la parentalité. Il faut considérer que la parentalité repose à la fois sur la tendance adulte à nourrir et à protéger l'enfant et sur l'intériorisation des soins reçus dans l'enfance. La parentalité est donc une épreuve psychique à l'issue incertaine, notamment lorsqu'elle émerge sur un terrain psychique déjà problématique et carencé, en raison d'une petite enfance mal métabolisée. Nous rejoignons ici les questions autour du lien d'attachement et de la résilience.

Ainsi, la parentalité s'organiserait en trois axes, interdépendants les uns envers les autres, chacun étant susceptible de défaillances :

- L'axe de l'exercice de la parentalité est à la fois l'ensemble des droits et des devoirs dont hérite tout parent à la naissance d'un enfant. Mais il est aussi ce qui structure, dans une société donnée, les places parentales au niveau symbolique et les implique dans une filiation et une généalogie.
- L'axe de l'expérience de la parentalité est l'axe du ressenti, le fait de se sentir ou non parent de cet enfant là. Cet axe implique l'affectif et l'imaginaire, et rend compte des décalages qui peuvent exister entre le bébé imaginaire et le bébé réel.
- L'axe de la pratique de la parentalité comprend les actes concrets de la vie quotidienne, qui peuvent être délégués à d'autres personnes considérées non comme des substituts parentaux mais comme des personnes exerçant des fonctions de «suppléance».

Ainsi, Catherine SELLENET propose la définition suivante de la parentalité<sup>16</sup> : « *la parentalité est l'ensemble des droits et des devoirs, des réaménagements psychiques et des affects, des pratiques de soin et d'éducation, mis en œuvre pour un enfant par un parent (de droit ou électif), indifféremment de la configuration familiale choisie* ».

Elle enchaîne par « *le parentalisme affirme la primauté de la fonction parentale sur les autres fonctions dévolues à un individu...* »

---

<sup>16</sup> SELLENET C., *La parentalité décryptée - Pertinence et dérives d'un concept*, L'Harmattan, 2007, p 60

### **2.3.4 La suppléance parentale, faire à la place des parents sans les remplacer**

La suppléance parentale, est une expression qui désigne les divers contextes d'éducation extra familiale, largement usitée lors de prise en charge éducative d'enfants en raison de dysfonctionnements familiaux. Particulièrement adaptée aux prises en charge de type internat, la suppléance familiale signifie le fait d'accomplir les actes usuels d'éducation à la place des parents.

Le débat qui nous anime est la place que peuvent perdre ces parents dans ces dispositifs de suppléance parentale. Si nous raisonnons coéducation, si on veut maintenir dans l'accompagnement éducatif la place de la parentalité, si on veut respecter les droits donnés aux parents sur leur autorité parentale (voir chapitre suivant), alors nous devons penser différemment que dans le cadre traditionnel de l'internat qui pourrait exclure les parents. Il ne s'agit pas pour autant de remplacer les parents. Ainsi, l'évolution des pratiques éducatives a conduit à construire des accompagnements et des prises en charge extra-familiales, intégrant le principe d'entretenir des relations avec les familles. Dominique FLABET précise, lorsque qu'il définit la suppléance familiale, l'importance du maintien de la place des parents : « *c'est-à-dire à faire à la place des parents sans les remplacer* »<sup>17</sup>.

La suppléance familiale s'est ouverte aux interventions socio-éducatives. Ainsi, à côté des prises en charge traditionnelles de l'internat, sont intégrés les acteurs chargés d'une fonction éducative spécifique complémentaire de l'action éducative familiale, de type crèches familiale, ou centre de loisir. Il en va de même pour le milieu ouvert, pour ceux qui aident les parents à assurer les tâches éducatives.

Ainsi, la suppléance familiale est ouverte aux différentes formes d'accompagnements, dès lors que nous sommes amenés à faire à la place des parents sans les remplacer. Concrètement, au sein de la Maison d'enfants l'Accueil, nous distinguons les situations entre les SASEP et l'accueil de jour par la place de la suppléance familiale. Un des principes du SASEP est que nous tendons toujours à laisser faire aux parents, quitte à les accompagner, les actes usuels nécessaires à leurs enfants : les rendez-vous scolaires, les devoirs scolaires, le suivi de santé, etc. Par contre, si nous devons faire à la place, car les parents ne peuvent accompagner leurs enfants pour certaines démarches, alors, nous devons faire appel à de la suppléance familiale et l'orientation de cette situation ira plutôt vers de l'accueil de jour.

### **2.3.5 L'autorité parentale : droits et devoirs**

L'Agence Nationale pour l'Evaluation des Etablissements (ANEMS) a réalisé de nombreuses recommandations de bonnes pratiques. Concernant l'autorité parentale, le

---

<sup>17</sup> FLABET D, *de la suppléance familiale au soutien à la parentalité*, 2010, l'Harmattan, p 35

guide « *L'exercice de l'autorité parentale dans le cadre du placement* », est apparu l'an dernier. La méthode de travail du groupe de l'ANEMS a été de recueillir des données par entretiens et par questionnaires, auxquels nous avons participé. Ce guide rappelle que la loi de mars 2007 veut faire évoluer les pratiques pour mieux percevoir le sens des responsabilités entre parents et professionnels. Ce guide est un outil simple, accessible et pragmatique.

L'autorité parentale est un ensemble de droits et de devoirs ayant pour finalité l'intérêt de l'enfant. Elle appartient aux parents jusqu'à la majorité ou l'émancipation de l'enfant pour le protéger en matière de sécurité, santé et moralité, et pour assurer son éducation et permettre son développement, dans le respect dû à sa personne. Les parents doivent associer l'enfant aux décisions qui le concernent, selon son âge et son degré de maturité. Le principe de l'autorité parentale, applicable avant le 04 mars 2002, se définit comme étant une autorité qui appartient aux père et mère pour protéger l'enfant dans sa sécurité, sa santé et sa moralité. Les parents ont, à son égard, droit et devoir de garde, de surveillance et d'éducation.

Les parents doivent contribuer à l'entretien et à l'éducation de leurs enfants en fonction de leurs ressources, et des besoins de l'enfant. Cette obligation peut se poursuivre lorsque l'enfant est majeur.

Dans le cadre de placement administratif, les parents conservent intégralement l'exercice de l'autorité parentale. Dans le cadre d'un placement judiciaire, il en va de même tant que l'exercice de cette autorité ne va pas à l'encontre des contraintes de la mesure.

L'autorité parentale prend fin :

- soit à la majorité de l'enfant ; elle peut même aller au-delà si l'enfant est encore à la charge de l'autre parent,
- soit par émancipation de l'enfant, ou mariage de l'enfant,
- soit par retrait total ou partiel des droits, ordonné par le tribunal.

Le retrait total des droits peut être prononcé :

- quand les parents ont été condamnés pour crime ou délit commis contre leurs enfants ou avec leurs enfants,
- en raison de mauvais traitements par exemple ou défaut de soins qui mettent en danger la santé, la sécurité ou la moralité de l'enfant

### **2.3.6 La distance nécessaire dans la relation d'aide**

La relation qui s'établit lorsqu'un professionnel va aider un usager nécessite une attention particulière. Cette relation d'aide présente le risque de voir l'aide donnée, créer chez celui qui la reçoit une dépendance chronique à cette aide. C'est bien un risque réel, constant qui conduit les professionnels à devoir penser et organiser, en amont, la séparation pour éviter le risque d'une telle dépendance.

Il existe une dépendance que l'on peut qualifier de normale, du fait de la vie en société, qui fait que tout être humain a un rapport de dépendance avec son environnement économique, social, culturel, voire relationnel. Mais, concernant les familles que nous étudions, la relation d'aide peut amener à demander plus de dépendances, spécifiques, personnalisées, qui se rajoutent au cadre social normal. Elles mettent en forme une dimension interpersonnelle plus forte, articulée aux défaillances que nous avons vues, impliquant la personne aidante.

Ainsi, pour Daniel CALIN<sup>18</sup>, la relation d'aide s'articule en trois composantes :

- Une défaillance de la personne, qui restreint son autonomie, en limitant sa capacité à répondre aux exigences ordinaires du cadre social commun.
- Cette défaillance intime induit un besoin d'aide de la part des institutions sociales plus important que celui auquel répondent les « aides ordinaires » des institutions à nos « dépendances normales ».
- Ce besoin particulier, articulé aux fragilités spécifiques de la personne, enclenche une personnalisation de la relation de dépendance à ces aides spécifiques.

Ainsi, s'il n'y a pas de relation d'aide sans créer de dépendance, il semble nécessaire de faire émerger de cette dépendance la réelle demande, afin d'adapter et d'articuler convenablement cette aide. La conscientisation de cette dépendance est certainement une issue vers la séparation. Dès lors, si on considère que l'autonomie est plutôt du côté de la pensée et que la dépendance est plutôt du côté de l'agir, le fait de travailler sur les conditions de la dépendance peut être productrice d'autonomisation. Si on obtient la liberté de conscientisation de la dépendance produite par l'accompagnement alors, la relation d'aide devient efficace.

Ces enfants qui ne cessent de réclamer à leur parents de les regarder lorsqu'ils font une action recherchent une valorisation en créant une très forte dépendance. Dans la mesure où cette dernière est intériorisée, contrôlée par la pensée, cet enfant pourra par la suite reproduire seul son action, sans ce regard bienveillant de ces parents.

Néanmoins, il faut certainement travailler à cette intériorisation de la relation d'aide. De la dépendance à la séparation, il y a des étapes, par expérimentation, qui permettent de mieux prendre conscience de cette dépendance et de sa capacité à se séparer. De fait, la séparation ne doit pas être non plus une rupture. A l'image de l'enfant, on ne se sépare

---

<sup>18</sup> CALIN Daniel, enseignant, agrégé de philosophie

jamais totalement psychiquement de sa famille, et les retrouvailles rituelles sont là pour en témoigner.

Ces réflexions sur la relation d'aide selon Daniel CALIN sont transposables pour les accompagnements parentaux. Simplement, il faut aussi garder en mémoire que ces parents aidés ont le droit à l'oubli, comme le ferait la cicatrisation d'une blessure.

Après avoir approché les principes de coéducation, étudié quelques concepts sur la famille, il me semble intéressant de s'attarder sur le système organisationnel de l'institution pour saisir le jeu des acteurs, et les principes de management que je mets en œuvre.

## **2.4 L'organisation du travail**

L'organisation de l'institution est corroborée à une activité humaine. L'objet des sciences sociales est l'étude de ces activités humaines, de leurs formes d'organisation, de fonctionnement, de relation et d'évolution. Les prismes de l'étude sont variés : politiques, économiques, psychologiques, sociologiques... illustrant la diversité des modes de conditionnements des comportements humains.

Penser un nouveau service implique la mise en œuvre d'un travail collectif et participatif. Il est question d'un problème d'organisation, de structure de travail. Ainsi, nous allons questionner le fonctionnement du professionnel, dans sa place d'acteur, au sein de l'institution. En effet, il me semble important de comprendre comment les sciences sociales peuvent permettre de mieux saisir les motivations et les stratégies des différents acteurs. J'ai choisi, comme outil de compréhension, dans le champ de la sociologie, la sociologie des organisations.

### **2.4.1 La place de l'acteur professionnel**

La théorie de la sociologie des organisations trouve ses origines au début du 20<sup>ième</sup> siècle par le Taylorisme, avec sa célèbre formule, le « one best way ». Il s'agissait de la recherche d'une organisation scientifique du travail, où l'homme apparaît être conditionnable par la dimension économique. En 1950, le mouvement des relations humaines s'impose (MAYO, LEWIN,...) où l'homme est toujours conditionnable mais par la dimension rationnelle. La psychologie du travail prend sens, l'encadrement se forme. Enfin, dans les années 1970, il y a une rupture axiologique de cette approche avec une vision systémique de l'organisation. Nous allons nous appuyer sur des auteurs comme

Philippe BERNOUX<sup>19</sup> d'une part, et CROZIER<sup>20</sup> et FRIEDBERG d'autre part, après MARCH et SIMON (auteurs nord américains) qui proposent un type d'analyse sociologique qu'ils nomment « l'analyse stratégique ». Cette approche des organisations s'est imposée aujourd'hui.

L'analyse stratégique confirme que l'acteur, pris dans une organisation ne choisit pas au hasard, que ses choix dépendent certes de ses valeurs mais aussi de la manière dont il perçoit la situation et des moyens dont il dispose pour en tirer parti. Chacun a sa stratégie personnelle, joue son propre jeu dans un cadre d'un système d'actions. La stratégie est prise au sens de pouvoir s'ouvrir aux opportunités, au même titre qu'une action commerciale ou marchande. Cette théorie s'appuie sur trois concepts :

Le pouvoir : une organisation ne fonctionne pas sur un consensus, mais plus par un jeu de pouvoir. Le pouvoir est un jeu relationnel entre individus, et, il y a lieu de distinguer les sources et ressources de ce pouvoir.

La zone d'incertitude : malgré des contraintes importantes imposées par le système, les acteurs possèdent la faculté de se préserver une zone d'autonomie, en dehors du contrôle. Ainsi, liée à la relative liberté des acteurs, toute organisation est soumise à de nombreuses incertitudes.

Le système d'action concret : l'ensemble de l'organisation, cet ensemble humain structuré, nécessite en permanence des ajustements. Rien de « naturel » dans cet exercice, mais au contraire, ces ajustements sont construits, par des alliances entre acteurs, alliances conjoncturelles, au quotidien, implicitement reconnues mais non formalisées par l'organisation. Cela crée un mouvement permanent.

La sociologie des organisations apportent suffisamment d'outils pour questionner les pratiques, leur donner sens même si les techniques sont plus empiriques que théoriques. L'action nous conduit vers différentes analyses en termes de structures, espaces de concrétisation des actions. L'institution qui nous concerne fait lien par les relations dont elle est issue. Comme le rappellent les sociologues BERNOUX ou CROZIER, une organisation est d'abord et avant tout le lieu des individus qui la composent. Il s'agit bien d'une construction, voire d'une co-construction pilotée et régulée par une équipe de direction et un projet d'établissement.

---

<sup>19</sup> BERNOUX P., *La sociologie des organisations*, Le Seuil, 1985, 382 p.

<sup>20</sup> CROZIER / FRIEDBERG, *L'acteur et le système*, Le Seuil, 1977, 500 p.

Concernant les bénéfiques de ce travail, on peut dégager trois catégories d'intérêts : intérêts individuels, collectifs et organisationnels. Nous proposons de retenir ces catégories comme dimension fondamentale :

L'intérêt individuel :

Si cet aspect paraît être relativement évident, nous allons faire lien avec les notions de CROZIER<sup>21</sup> évoquant la liberté de l'acteur, rappelant que cette liberté est bien liée au groupe et à l'organisation dans lequel l'acteur agit. Il ne s'agit pas d'isoler individuellement notre acteur. Sur cette stratégie, CROZIER propose les observations empiriques suivantes :

- ⇒ L'acteur a des projets multiples et ambigus, plus ou moins explicites, plus ou moins contradictoires.
- ⇒ Malgré un comportement actif, la passivité est aussi le résultat d'un choix.
- ⇒ ce comportement n'a de rationalité que par rapport aux opportunités et au contexte qui les définit, et non seulement à des objectifs clairs.
- ⇒ Il y a deux aspects au comportement : un aspect offensif en vue d'améliorer sa situation et un défensif pour le maintien de sa marge de liberté.
- ⇒ CROZIER en conclut que ce comportement n'est pas irrationnel, mais correspond à une stratégie.

Nous retiendrons de cette dimension individuelle, que chaque individu développe sa propre stratégie d'acteur au sein de cette nouvelle organisation.

L'intérêt collectif :

Il s'agit d'une phase en direction des professionnels, en fonction des différentes origines. On peut y déceler une dimension de monopole, où les professionnels sont appelés dans le dispositif en fonction de leurs expertises spécifiques, une dimension de concurrence, aspect rarement évoqué, mais qui est à la fois source d'émulation ou de conflit, et enfin une dimension de complémentarité, qui est un facteur largement invoqué dans le partenariat.

CROZIER évoque, à ce niveau, les capacités relationnelles des individus. En effet, il souligne que dans l'organisation « *l'individu, dépend, au moins partiellement, des autres,*

---

<sup>21</sup> CROZIER / FRIEDBERG, *L'acteur et le système*, Le Seuil, 1977, p 55

*des perceptions et définitions de soi qu'il reçoit, pour la construction et le maintien de sa propre identité. »<sup>22</sup>*

Il situe là une notion de pouvoir. Ce pouvoir est lié aux relations établies entre individus. Le pouvoir n'existe pas en soi, mais s'exerce dans une relation d'acteurs qui acceptent de se lier : « *Le pouvoir est donc une relation, et non pas un attribut des acteurs.* »<sup>23</sup>.

Il situe quatre niveaux de pouvoir, un pouvoir d'expertise lié à une compétence particulière, un pouvoir relationnel qui se situe entre l'organisation et son environnement, un pouvoir d'information par la maîtrise des communications et enfin le pouvoir attribué par les règles organisationnelles générales. Il évoque le pouvoir du marginal sécant<sup>24</sup>, correspondant à un acteur qui est partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres. Nous retrouvons là assez facilement la place de certains travailleurs sociaux. Cet intérêt collectif est donc empreint de relations et de jeux de pouvoir.

L'intérêt organisationnel :

Nous trouvons dans cette dimension une approche des intérêts liés aux engagements des institutions. Les actions partenariales autorisent des innovations. La conjugaison des capacités de chacun autorise la création d'une dimension nouvelle. Cette dimension est inséparable des notions de changement. En effet, l'innovation ou la nouveauté font appel au changement. CROZIER précise que les changements ne prennent sens qu'à l'intérieur des systèmes d'action concrets, qu'il s'agit de changement du système social. « *Le changement, c'est aussi la découverte et l'acquisition de nouvelles capacités* »<sup>25</sup>.

Il pense que le changement est le résultat d'un processus collectif, qui a toujours deux faces. S'il est changement d'une activité, il est aussi transformation d'un système. Et, CROZIER relie le changement à une dimension fondamentale qui est l'apprentissage :

*«L'apprentissage, c'est à dire la découverte, voire la création et l'acquisition par les acteurs concernés, de nouveaux modèles relationnels, de nouveaux modes de raisonnement, bref, de nouvelles capacités collectives ».*

Les notions de changements sont parties intégrantes de cette troisième dimension qui est l'intérêt organisationnel. Dès lors, dans cette nouvelle action, s'articulent des notions de

---

<sup>22</sup> ibidem, p 211

<sup>23</sup> ibidem, p 65

<sup>24</sup> ibidem, p 86

<sup>25</sup> ibidem, p 391

l'ordre de l'individu ou du singulier, au travers de la stratégie de l'acteur, les notions du collectif et de l'identité professionnelle où se dévoilent les jeux de pouvoir et enfin la part institutionnelle et organisationnelle engageant des notions de changement.

#### **2.4.2 Favoriser le changement par l'évaluation**

Ainsi que nous l'avons vu dans la première partie, le changement est une constante dans le positionnement stratégique de la Maison d'enfants l'Accueil. On pourra noter que cette évolution s'est accélérée dans le temps. Les changements successifs, qui sont plutôt des évolutions, répondent à une exigence qui est d'être à l'écoute des problématiques du public accueilli. En effet, je pense que cette posture est une nécessité vitale pour maintenir en activité une institution innovante en prenant compte des problématiques actuelles.

J'ai comme postulat qu'un directeur soit porteur de changements afin d'adapter en permanence sa structure face aux nouveaux enjeux auxquels l'institution doit faire face. Il s'agit pour ma part d'une valeur managériale, dans le sens où le décrit Jean Marie MIRAMON<sup>26</sup>. Il évoque comme valeur managériale les notions de participation « *le management participatif est l'affirmation d'une croyance en l'homme capable d'engagement à condition qu'il soit placé dans des conditions favorables* »<sup>27</sup>, et d'engagement « *l'engagement doit se traduire par des initiatives visant à répondre à des besoins nouveaux, quitte à bousculer un certain immobilisme comptable* ».<sup>28</sup>

Ainsi, en termes d'objectif stratégique, ma volonté est de conduire cette institution pour qu'elle devienne un acteur incontournable sur la vallée, pouvant répondre aux différentes sollicitations des partenaires territoriaux. A partir d'équipes et de cadres compétents et dynamiques, pour être au plus prêt des besoins du public concerné par la protection de l'enfance, je souhaite valoriser nos savoir-faire en termes d'accompagnement éducatif.

L'outil déterminant que je privilégie est l'évaluation. En effet, la méthodologie mise en œuvre, a permis la mobilisation de l'ensemble des professionnels. Ils ont tous élaboré le référentiel, participé à l'audit interne et défini les préconisations pour améliorer nos pratiques éducatives.

Dès lors, cet outil d'évaluation est un levier qui peut favoriser le changement. Il a fédéré les équipes, permis de réfléchir sur les pratiques, et favorisé le lien avec les usagers. Cette évaluation devient une médiation pour transformer l'établissement à partir des

---

<sup>26</sup> MIRAMON J.M., *le métier de directeur*, ENSP, 2005,

<sup>27</sup> ibidem, p 98

<sup>28</sup> ibidem, p 99

besoins des usagers car les équipes sont associées à la co-construction, avec les usagers, sur la réécriture du projet de l'établissement.

Pour faire face à la peur du changement, il faut garantir que chacun puisse parler, et que l'écriture ne va pas se substituer à la parole. Il faut garantir que la parole de l'utilisateur va être entendue, reconnue. La méthodologie développée ici, au travers de cette évaluation interne, permet de lutter contre un fonctionnement qui serait fait de routines, où les professionnels ne se questionneraient plus sur leurs pratiques, où l'habitude et le confort prendraient le pas sur les évolutions.

Un des résultats de ce travail sur l'évaluation questionne sur le réajustement des moyens. La question de la mobilité professionnelle est posée : nos préconisations nous conduisent vers des changements de pratiques, vers des évolutions structurelles, vers de nouvelles approches éducatives, vers du changement. Tout en étant outil de médiatisation du changement, la méthodologie de cette évaluation ne permet pas d'échapper aux résistances des salariés. Comment s'organiser pour sécuriser les personnes dans leurs acquis et les amener vers de nouvelles pratiques ?

Aussi, les équipes éducatives s'inscrivent dans un paradoxe car elles participent au changement, mais elles le redoutent. Elles œuvrent collectivement sur l'évolution des pratiques, tout en constatant que ces évolutions sont source d'instabilité. Elles favorisent la recherche des ressources en interne tout en craignant de bousculer leurs acquis. Elles expriment leur accord sur les principes mais résistent à agir. Quelle méthodologie doit-on mettre en place avec les acteurs qui valident le changement pour faire face à leurs résistances ?

Définissons ce terme de paradoxe : étymologiquement du grec *paradoxos*, le paradoxe signifie "contraire à l'opinion commune", de *para* ("contre") et *doxa* ("opinion"). A l'origine, un paradoxe est une idée qui va contre le sens commun, pouvant s'égarer jusqu'à l'absurde. Par exemple, nous pourrions dire « plus nous voulons du changement, moins nous voulons changer ». Nous pourrions aussi avoir une approche sur la conscientisation du paradoxe : si le conscient a une forte partie progressiste favorable au changement, l'inconscient a, quant à lui, une partie conservatrice, plus forte encore. Malgré une volonté de changer, l'acteur craindrait-il de perdre la sécurité de ce qu'il connaît, devant faire le deuil des acquis du passé ? Faut-il garantir dans le changement la part de non-changement ? Face aux bouleversements sociaux qui s'annoncent, face à l'émergence des nouvelles contraintes législatives, notre institution doit-elle vivre un changement imposé ou doit-elle anticiper et vivre ces bouleversements comme des opportunités ?

J'ai fait le choix de promulguer, par l'opportunité de l'évaluation, un mouvement d'ensemble des acteurs allant vers ce changement. Le constat est que la prise de conscience de la nécessité du changement s'est généralisée. La question est de savoir où va-t-on se heurter à des résistances ? Ainsi, gérer ce changement, c'est aussi intégrer ce paradoxe comme une réalité du quotidien, et d'en faire un challenge plutôt que de le considérer comme une limite ou une contradiction.

Il y a certainement un équilibre à construire dans ces paradoxes pour la réassurance des acteurs. Etre dans la passion de nos idées pour manager le changement, mais aussi être dans le pragmatisme du réel pour sécuriser les acquis.

### **2.4.3 Des techniques de management**

Nous allons nous appuyer sur les écrits de Jean Marie Miramon<sup>29</sup>, qui confirme que l'espace décisionnel de toute entreprise sociale se situe au centre de trois domaines : le projet, la gestion et la stratégie.

Le projet est vital dans la pratique institutionnelle, il interroge les évidences, permet la mobilité, participe au risque et à la vie de l'institution. Le projet ne doit pas être celui du directeur, mais celui élaboré par et avec les salariés. La diversification des méthodologies d'intervention qu'il conduit permet de s'adapter aux besoins des populations accueillies, et il est garant de la capacité d'adaptation et de souplesse des professionnels. Jean Marie Miramon propose trois champs du projet : les opportunités, qui sont à la croisée de l'offre et de la demande, le potentiel que recèle l'institution et le marché qui est une approche sociale du marketing. Les porteurs du projet sont au carrefour de ces trois champs et doivent développer trois compétences : fédérer, c'est-à-dire rechercher la cohérence entre la législation et les concepts, concevoir, qui est le développement de la stratégie, et animer qui est une place déterminante pour convaincre le personnel à s'inscrire dans cette nouvelle dynamique.

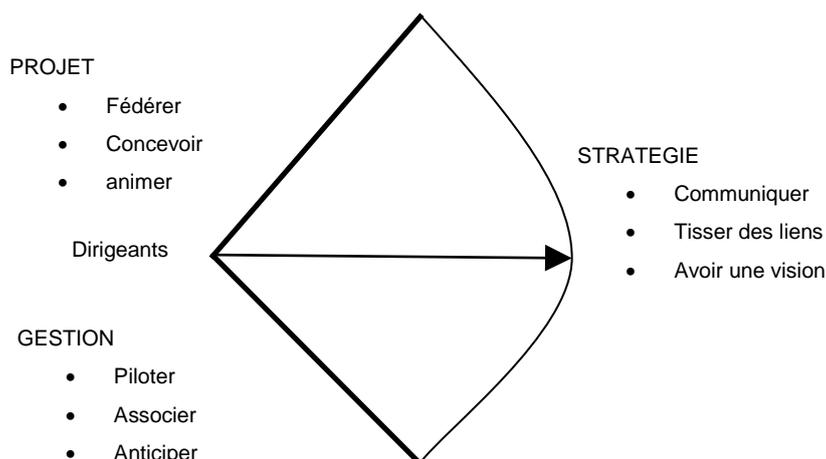
La gestion est un élément déterminant, qu'il ne s'agit pas de réduire en un objectif, mais en un outil au projet. Les trois champs de la gestion proposés par J.M. Miramon sont la gestion des ressources humaines, qui permet de dynamiser le personnel, la gestion financière qui se doit être un outil facilitateur, et enfin l'organisation, source de l'entité sociale, comme un chantier permanent entre institué et instituant. Les compétences associées à cette gestion sont le pilotage, l'association, dans le sens de rechercher des appuis et l'anticipation.

La stratégie est un outil essentiel du manager, qui lie raisonnement, méthode et processus. La stratégie s'appuie sur trois champs, que sont la communication, les réseaux et la perception de l'environnement.

---

<sup>29</sup> MIRAMON J.M., *manager le changement*, ENSP, 2001, 105 p.

J.M. Miramon propose ainsi la métaphore de la flèche pour traduire l'arc stratégique<sup>30</sup> :



Pour parachever sa métaphore, J.M. Miramon fait appel à un peu d'humilité en rappelant que : « *bien malin qui pourrait prétendre atteindre à tout coup le cœur de la cible !* »<sup>31</sup>

#### 2.4.4 Le management du changement

Enfin, pour en revenir au changement, J.M. Miramon décrit trois formes de management du changement : le changement imposé, le changement participatif et le changement négocié. La façon dont je mène ce travail me conduit vers les notions de changement négocié. En effet, J.M. Miramon cite les conditions de ce changement négocié<sup>32</sup>, que je vais comparer à la méthodologie mis en œuvre pour l'évaluation interne :

- *Expliciter et reconnaître les différents pouvoirs* : les pouvoirs se répartissent entre les acteurs eux-mêmes sur l'élaboration des commissions de travail, le comité de pilotage recentre les débats, les cadres font des propositions qu'il m'appartient en tant que directeur d'accepter.
- *Mettre en valeur les compétences de chacun* : chaque professionnel a sa place dans ce processus, en fonction de sa qualification, sa formation, ses compétences
- *Situer les intérêts individuels par rapport aux objectifs communs* : nous mettons en œuvre des allers-retours permanents entre les attentes de chacun, et le projet,
- *Maîtriser le traitement des conflits et les utiliser positivement* : la parole libre, les procédés transparents, la traçabilité des débats sont autant de dispositions autorisant un système de coopération conflictuelle, dans le sens où les oppositions sont possibles, mais où l'intérêt collectif prime.
- *Accepter que les objectifs et les modalités du changement soient négociables* : dans la mesure où le but du travail est défini, tous les dispositifs intermédiaires

<sup>30</sup> MIRAMON J.M., *manager le changement*, ENSP, 2001, p 65

<sup>31</sup> ibidem, p 65

<sup>32</sup> ibidem, p 92

peuvent être débattus, même si comme je l'ai indiqué, en dernier recours, en tant que directeur, en cas de plusieurs avis, je prends la décision finale.

Ce système est bien accepté et intégré par l'ensemble des acteurs institutionnels.

## **2.5 Conclusion de la deuxième partie**

Pour qu'une intention se développe, pour être dans l'innovation de nouvelles méthodologies d'intervention, les réflexions conceptuelles des chercheurs nous permettent d'intégrer dans notre système de pensée leurs avancées en la matière.

Après avoir stigmatisé ces « mauvais parents », la recherche du bon côté de la parentalité est dans le champ des possibles. Ainsi, pour que le processus de résilience se mette en place, il faut aider à découvrir chez ces enfants et chez ces parents ce qu'il y a de bon en eux, valoriser les relations d'attachement qui permettent à l'enfant de s'inscrire socialement et d'être sécurisé. Ainsi, nous pouvons avoir toujours espoir de sauvegarder ce lien d'accompagnement parental. Un objectif est d'éviter la captation de l'enfant et de soutenir ce lien parental pour mieux pouvoir s'en défaire.

Mais ce travail ne se réalisera que si les professionnels chargés de cette mise en œuvre acceptent de travailler dans la coopération et la coéducation partenariale, c'est-à-dire d'ouvrir et de rendre créatif l'ensemble des acteurs directement concernés par l'éducation de l'enfant. La coopération des parents, des professionnels, des associations et des jeunes invite à miser sur le respect et la confiance mutuels.

En tant que directeur, je veille au respect de ces nouvelles valeurs. C'est un travail au long court, conduit par les grands principes de la sociologie des organisations et certaines approches du management. L'enjeu est de comprendre et de soutenir le fonctionnement des professionnels avec comme finalité de mieux soutenir les parents pour un mieux être de leurs enfants.

### **3 Création d'un service de placement à domicile**

« *Parents et enfants expriment le fait que ce n'est pas tant le placement qui les met en souffrance que la séparation parents-enfants* »<sup>33</sup> écrit Christine Abels-Eber.

Lorsque les relations familiales se détériorent, il peut être opportun, afin d'éviter la rupture des liens entre parents et enfant, de proposer un accompagnement différencié, en aide aux parents, mais aussi à l'enfant, avec pour finalité de renouer des relations plus apaisées et permettre le maintien du lien. Dans bien des cas, l'amélioration de la situation passe par le rétablissement du rôle des parents en les confortant, en les rassurant et en évoquant avec eux leurs droits et devoirs au titre de l'exercice de l'autorité parentale, basé sur les principes de la coéducation. En effet, l'intervention ne doit pas être centrée uniquement sur l'enfant, au risque de négliger la dynamique familiale et les besoins des adultes. Parfois, les obligations éducatives doivent être rappelées aux parents. Dans ces situations, l'intervention envisagée doit contribuer à la résolution du conflit par un accompagnement qui implique l'intervention d'un professionnel situé dans une position de tiers.

Un service de placement familial, basé sur les concepts de la coéducation, en alternative à l'action de suppléance familiale, pourrait répondre à ces attentes. C'est dans cette perspective que nous élaborerons avec l'association gestionnaire, le Gai Logis, et les responsables du département de la Savoie, la création d'un tel service.

Notre conception consistera à prendre en compte ce qu'il y a de « bon » chez la famille et chez l'enfant. Cela renvoie nécessairement à trouver aussi ce qu'il y a de « bon » dans l'institution. Par le choix d'une dynamique participative, la recherche du lien avec les familles implique une démarche analogue dans l'institution. Ainsi, si nous voulons que les familles soient ouvertes, il faut que les professionnels le soient aussi. Le management participatif, par sa propre dynamique, doit permettre à l'institution d'être en capacité de créativité et de trouver les espaces nécessaires pour penser ce nouveau service.

Si je parle de placement à domicile, il s'agit aussi de penser différentes formes d'interventions basées autour de la famille, impliquant coordination, ponts et passerelles entre ces services.

#### **3.1 Cadre juridique :**

Un certain nombre d'articles confirme l'éventail des possibilités du maintien à domicile de l'enfant, notamment à partir du Code Civil, du Code de l'Action Sociale et au sein de la réforme de la protection de l'enfance.

---

<sup>33</sup> ABELS-EBER C, *Pourquoi on nous a séparés ?* 2006, Ramonville, Eres, p.25

Il faut aussi avoir en mémoire la déclaration des droits de l'enfant : « *L'enfant doit, autant que possible, grandir sous la sauvegarde et sous la responsabilité de ses parents* ».

L'article 375-2 du Code civil se positionne très explicitement sur le maintien au domicile : « *Chaque fois qu'il est possible, le mineur doit être maintenu dans son milieu actuel. Dans ce cas le juge désigne, soit une personne qualifiée, soit un service d'observation, d'éducation ou de rééducation en milieu ouvert, en lui donnant mission d'apporter aide et conseil à la famille, afin de surmonter les difficultés matérielles et morales qu'elle rencontre. Cette personne ou ce service est chargé de suivre le développement de l'enfant et d'en faire rapport au juge périodiquement....* »

Ainsi, les dispositifs de maintien au domicile sont une recommandation explicite.

Les difficultés matérielles et financières d'un certain nombre de parents peuvent conduire trop rapidement à un placement de leur enfant. C'est une des grandes critiques qui a conduit à la réforme de la protection de l'enfance. Ainsi, la loi du 5 mars 2007 introduit deux dispositions qui ont pour but d'aider les parents confrontés à des difficultés de gestion du budget familial ayant des conséquences sur les conditions de vie de l'enfant :

- l'accompagnement en économie sociale et familiale ;
- la mesure judiciaire d'aide à la gestion du budget familial.

Le Code de l'Action Sociale inscrit l'action éducative à domicile aux travers des articles L.222-3 et L.222-4 :

Art. L. 222-2 : « *L'aide à domicile est attribuée sur sa demande, ou avec son accord, à la mère, au père ou, à défaut, à la personne qui assume la charge effective de l'enfant, lorsque la santé de celui-ci, sa sécurité, son entretien ou son éducation l'exigent et, pour les prestations financières, lorsque le demandeur ne dispose pas de ressources suffisantes...* »

Art. L. 222-3 : « *L'aide à domicile comporte, ensemble ou séparément :*

- *l'action d'un technicien ou d'une technicienne de l'intervention sociale et familiale,*
- *un accompagnement en économie sociale et familiale,*
- *l'intervention d'un service d'action éducative,*
- *le versement d'aides financières, effectué sous forme soit de secours exceptionnels, soit d'allocations mensuelles, à titre définitif ou sous condition le remboursement, éventuellement délivrés en espèces* ».

Il existe aussi deux dispositifs d'intervention à domicile, confirmés par la loi de mars 2007 : l'intervention des travailleurs sociaux dans le cadre de l'Aide Educative à Domicile (AED), qui est une mesure administrative et l'Action Educative en Milieu Ouvert (AEMO) qui est une mesure judiciaire. L'AEMO est une mesure d'assistance éducative prononcée

par le juge des enfants lorsque les détenteurs de l'autorité parentale ne sont plus en mesure de protéger et d'éduquer leur enfant dont la santé, la moralité, la sécurité, les conditions de son éducation ou son développement sont gravement compromis. L'AEMO concourt clairement à éviter un placement en soutenant les parents dans l'éducation de leurs enfants. Elle est « traditionnellement » mise en œuvre par le secteur associatif habilité, sachant que le service de Protection Judiciaire de la Jeunesse (PJJ), après avoir accompagné nombre de mesures en AEMO, se recentre maintenant sur les mesures pénales, et que l'AED est plus traditionnellement mis en œuvre par les services de l'Aide Sociale à l'Enfance des départements. Néanmoins, compte tenu de la méthodologie et de la tarification de ce type d'intervention, chaque professionnel prend en charge près de 30 situations<sup>34</sup>. Pris par des contingences d'évaluation, nécessitant une formation pour instruire des grilles d'évaluation, le temps dévolu aux usagers ne permet pas toujours un accompagnement quotidien.

Dès lors, tant l'AED que l'AEMO ne peuvent répondre aux besoins quotidiens d'un accompagnement éducatif de l'enfant, et ne gèrent pas d'hébergement en cas de nécessité. Pourtant, la question de l'hébergement est posée d'emblée dans le maintien à domicile. D'ailleurs, l'article du Code Civil L 375-2 se poursuit ainsi : *« Lorsqu'il (le juge) confie un mineur à un service..., il peut autoriser ce dernier à lui assurer un hébergement exceptionnel et périodique à condition que ce service soit spécifiquement habilité à cet effet. Chaque fois qu'il héberge le mineur en vue de cette autorisation, le service en informe sans délai ses parents ou les représentants légaux ainsi que le juge des enfants et le président du conseil général. Le juge est saisi de tout désaccord concernant cet hébergement. Le juge peut aussi subordonner le maintien de l'enfant dans son milieu à de obligations particulières, telles que celles de fréquenter régulièrement un établissement sanitaire ou d'éducation, ordinaire ou spécialisé, le cas échéant, sous régime de l'internat ou d'exercer une activité professionnelle. »*

Ainsi, nous sommes convaincus que la mise en œuvre d'un service de placement à domicile est indissociable de la possibilité de pouvoir héberger temporairement l'enfant en cas de nécessité.

### **3.2 Les expériences de références**

Dès les années 1980, différentes expériences naissent autour de l'idée du décroisement de l'internat au profit d'un accompagnement plus centré autour de la famille. Un des services les plus connus est le S.A.P.N.M. (Service d'Adaptation

---

<sup>34</sup> KNIBIEHLER Y., *La sauvegarde de l'enfance dans les Bouches du Rhône*, EHESP, 2009, p 159

Progressive en Milieu Naturel), originaire du département du Gard. Dans ce service, l'enfant est confié à un établissement par un prescripteur, en mesure judiciaire ou administrative, autorisant un hébergement quotidien au sein de la famille. En cas de nécessité, l'enfant peut réintégrer la structure d'hébergement. Les interventions des professionnels se font essentiellement à domicile, chacun accompagnant environ six situations.

Dominique Fablet<sup>35</sup> cite le « placement sans déplacement » mis en place par le département de Loire Atlantique Sauvegarde 44, projet qui est devenu le « placement à domicile », ou le Service d'Aide aux Familles et d'Accueil de Jeunes Enfants (SAFAJE), mené par le Foyer de l'Enfance de Valence. Le « Placement Hors les Murs » (PHOM) sur la communauté de Troyes, a été présenté par l'ONED. Il doit y avoir nombre d'autres expériences moins médiatisées, sachant que la réforme de mars 2007, ouvre grandement aux champs de ses pratiques.

Le service que je souhaite développer s'attache plus à la notion de placement à domicile, tout en intégrant diverses méthodologies d'intervention centrées autour de la famille.

### **3.3 La population accueillie**

#### **3.3.1 L'origine géographique**

Une des premières contraintes pour ce type d'intervention est la proximité du domicile. En effet, il n'est pas envisageable d'imaginer d'aller accompagner des familles au bout du département<sup>36</sup>. Mais, à la différence de nos SASEP (Service d'Accompagnement Social et Educatif de Proximité), la proximité ne s'entend pas locale, mais bien sur la vallée. En effet, sur les SASEP, ce sont les familles qui se déplacent. La notion de mobilité géographique est un atout permettant d'étendre notre domaine d'intervention sur l'ensemble de la vallée, en englobant les communes de Bozel, Moutiers, Aime et Bourg St Maurice. De fait, nous calquons la répartition géographique des collèges. L'extension aux stations de ski questionne, compte tenu du temps de transport nécessité par ces accompagnements. Il est vraisemblable que des situations familiales soient aussi en besoin sur ces grandes stations. Mais, par souci de gestion, j'écarte l'hypothèse de ces interventions aujourd'hui, coûteuses en temps de déplacement. Par contre, si les prescripteurs nous demandent d'intégrer ces besoins, nous pourrions alors étudier cette possibilité.

---

<sup>35</sup> FLABET D., *expérimentation et innovations en protection de l'enfance*, L'Harmattan, 2009, 151 p.

<sup>36</sup> Voir annexe I

### **3.3.2 Le public concerné**

Ainsi que nous l'avons présenté en première partie, il s'agit surtout de parents manquant d'autorité, ayant peu d'estime d'eux-mêmes, présentant des signes d'immaturité parentale, des carences affectives, une instabilité sociale. Il s'agit de travailler avec les familles qui se désintéressent du parcours de leurs enfants. Ce service peut tenter de les prémunir de ce risque. Il peut être un outil pertinent proposé à des pères ou mères isolés, en perte de repère et démunis dans leur parentalité. Comme nous l'avons présenté, les familles monoparentales représentent la plus grande majorité des enfants accompagnés. Il s'agit aussi de penser qu'un parcours de résilience est possible, de tenter par une approche basée sur la coéducation de provoquer des interactions qui peuvent motiver auprès de ces parents le désir de rebondir et de faire ressurgir en eux une capacité à la parentalité.

### **3.3.3 Les limites de l'accompagnement**

Lorsque qu'il y a violence, sexuelle, corporelle ou psychique, la protection par une mise à distance reste obligatoire. Ainsi, il n'est pas concevable d'imaginer le maintien à domicile lors de situations de mise en danger (carences éducatives lourdes, négligences de soins à l'égard de l'enfant, dysfonctionnements familiaux compromettant sa santé, sa sécurité, son développement physique et psychique). Par exemple, nous avons actuellement deux jeunes enfants qui nous sont confiés par ordonnance judiciaire, avec droit de visite et d'hébergement chaque fin de semaine. Les équipes éducatives ont donc travaillé au maintien de ce lien. Or, le Centre Médico psychologique, qui accompagne un des deux enfants, nous alerte du danger de « toxicité » de la mère, faisant peser sur ses enfants des pressions psychiques graves. Dès cette alerte, nous avons revu nos accompagnements, avec l'aval du juge des enfants, pour ne plus les laisser seuls avec leur mère, mais en accompagnant les rencontres pour maintenir un contact hebdomadaire. Cette situation ne peut bénéficier d'un placement à domicile.

Aussi, ce service pourrait également être mis en œuvre en amont d'un placement, pour faciliter une observation et permettre au prescripteur d'affiner sa demande.

## **3.4 Les principes du projet de service**

Les principes de ce nouveau service sont de trois ordres :

- Prévenir et canaliser les troubles de la parentalité, tel que le désengagement parental,
- Repérer les ressources et compétences parentales, favoriser leur optimisation, en étant attentif aux liens d'attachement et aux possibilités de résilience,
- Observer et soutenir la relation parents/enfant sur des moments de la vie quotidienne, sur le principe de la coéducation.

Ces approches tentent d'éviter le traumatisme du placement et recherchent une meilleure insertion sociale des familles en difficulté en développant leurs compétences. Ces interventions peuvent être multiples pour couvrir au mieux l'éventail des difficultés : éducation, relations parents-enfants, problèmes psychologiques, difficultés financières, rythme de vie des enfants...

Les atouts majeurs du service résident dans la souplesse d'adaptation qui permet de coller au plus près des événements vécus par la famille, et dans la grande disponibilité de ses membres qui interviennent également sur de larges plages d'intervention.

La pensée du travail en coéducation trouvera des appuis dans l'équilibre que les professionnels devront percevoir permettant la mise en confiance des familles, acceptant de ne pas tout maîtriser, de douter, de ne pas être convaincu de tout savoir pour ces familles. Le travail en réseau, en s'appuyant sur les partenariats locaux, permettra aussi d'inscrire les familles dans le lien social.

### **3.4.1 La procédure d'admission**

Le principe est d'obtenir un accord de la famille, leur engagement étant un des critères de réussite. Néanmoins, ce service est aussi pensé pour des placements judiciaires. A l'identique de toute procédure d'admission au sein de notre structure, toute nouvelle situation est présentée en premier par les prescripteurs, étayée par une note qui décrit finement les difficultés rencontrées, ainsi que avec les objectifs de l'accompagnement.

La procédure d'admission passe par une rencontre avec les usagers, déterminante pour l'adhésion de la famille à ce mode de placement. En effet, il s'agit pour eux d'accepter l'intrusion de professionnels dans leur vie privée : il faut qu'elle en soit clairement informée et en accord avec ce mode d'accompagnement.

La durée du placement doit être mûrement réfléchie. Traditionnellement, nos SASEP ont une durée d'accompagnement de six mois, renouvelable une seule fois, aux principes que nous sommes sous un mode préventif. L'accueil de jour est similaire aux durées traditionnelles des placements, c'est-à-dire un an renouvelable.

Ici, il s'agit aussi de s'inscrire dans la durée pour soutenir cette famille, mais, j'ai du mal à envisager des accompagnements qui se chroniciseraient durant des années. Ce serait un échec à cet accompagnement. Dès lors, je pense que c'est l'évaluation du dispositif qui donnera des indications quant à cette durée, en proposant peut-être une réorientation de cette famille sur un accompagnement plus traditionnel.

Ainsi, comme sur les autres services, une évaluation biannuelle permettra de s'assurer, en présence du prescripteur, de l'adéquation du service rendu avec les attentes du placement. Concernant les situations judiciaires, alors que nous sommes

traditionnellement sur des durées annuelles, je demanderais au magistrat de ramener cette durée à six mois.

Il me semble important aussi de préciser que si nous nous apercevons, au cours d'un accompagnement, que la problématique relève de la maltraitance, nous procéderions alors, sans délai, à une demande de réorientation.

### **3.4.2 Mise en œuvre des pratiques qui associent la famille**

Dans un premier temps, l'équipe éducative qui reçoit l'accord de la famille, est dans une phase d'observation avant de proposer une prise en charge spécifique : intervention au domicile mais aussi activités collectives hors du domicile pour permettre aux familles de se rencontrer et d'échanger. La mise en œuvre d'un accompagnement nécessite au préalable un repérage des compétences parentales, une évaluation fine des difficultés et des points d'appui de la dynamique familiale, une appréciation du danger ne nécessitant pas une séparation physique continue de l'enfant avec sa famille, la vérification de l'adhésion des parents à ces modalités spécifiques d'intervention soutenues à leur domicile.

Les interventions seront sous tendues par plusieurs approches :

- Des interventions en direction des parents,
- Des accompagnements en soutien direct aux jeunes,
- Des modalités pour amener les parents à être acteurs dans leur place de parentalité.

Il me semble important de s'arrêter sur les méthodologies de prises en charge, dans ce nouveau service. Nous devons donc associer la famille et les différents acteurs qui gravitent autour de la situation, pour être dans cette posture de coéducation. Rappelons que nous voulons positionner les familles comme coéducatrices de leurs enfants, reconnaître leurs particularités, évaluer leurs capacités et les valoriser.

Pour cela, il faut développer certains outils, dont les « faire avec », les entretiens éducatifs et les rencontres de groupe.

### **3.4.3 Associer les familles en partageant des actions**

Le « faire-avec » ou « faire-ensemble » est un mode d'accompagnement proposé aux familles. Cette pratique relève bien des principes de la coéducation. Il s'agit de partager une activité, avec un ou les deux parents et l'enfant, dans un champ de travail triangulaire (enfant/parent/travailleur social), qui favorise le processus d'action éducative en rompant la distance et en créant la confiance entre la famille et l'équipe.

Ces « faire avec » peuvent être partagés par un petit groupe de parents et leurs enfants. C'est un moment autour d'une activité culinaire, sportive ou culturelle avec l'optique de permettre aux familles d'oser s'y rendre et y participer, de se connaître, d'échanger sur des temps informels et de se retrouver. Cela permet d'être plus à l'aise pour participer aux

groupes de parole de parents, de rompre un isolement, « je ne suis pas le seul en difficulté avec mon enfant », de découvrir d'autres parents et d'expérimenter le fait d'être ensemble.

Mais, ils sont surtout proposés à un parent et son enfant, avec une activité promenade, sortie en piscine, confection d'un plat, jeux de société... avec comme objectifs de permettre d'utiliser l'émergence des ressources et des capacités de chacun, aux parents de prendre et s'approprier des façons d'être, de porter un autre regard sur les différents participants et de créer un espace d'observation du fonctionnement familial. Le choix des activités, des sorties, la durée, est discuté en équipe en fonction de la famille concernée. Il ne faut pas demander l'impossible, ce sont des supports d'activités simples, qui doivent pouvoir être reproduits en famille sans mettre ces parents en difficulté.

Les attendus sont de permettre aux parents de mettre en évidence leurs réelles capacités, d'en prendre conscience et de pouvoir les réutiliser seuls. Il s'agit aussi de permettre aux parents de puiser dans ces rencontres quelque chose qui va les autoriser à être plus créatifs afin de remobiliser la famille, d'entraîner une nouvelle dynamique familiale. Beaucoup de parents ignorent qu'eux seuls peuvent autoriser leur enfant à être autrement. La meilleure image qu'ils ont donnée à voir permet d'axer l'accompagnement davantage sur des aspects positifs et permet de s'éloigner de la plainte et du symptôme, d'augmenter leur estime de soi au travers d'expériences valorisantes et de permettre l'établissement d'un lien de confiance et de respect mutuel.

Aussi, ces rencontres permettent aux éducateurs de se rendre compte que de modifier leur posture ne veut pas forcément dire mettre en péril, voire perdre son statut et son rôle éducatif. Le fait de puiser dans ces rencontres des éléments qui vont autoriser à être plus créatif entrainera une nouvelle dynamique professionnelle, un enrichissement du travail d'équipe, une modification du regard et permettra l'établissement d'un lien de confiance et de respect mutuel.

#### **3.4.4 Mener des entretiens éducatifs et familiaux**

Les équipes éducatives travaillent avec les familles à l'élaboration et à la mise en œuvre du projet de leur enfant. La préparation du document individuel de prise en charge atteste cette volonté de co-construction. L'accompagnement des parents fait partie intégrante du projet élaboré dans le cadre de l'analyse des pratiques et des réunions de mise en œuvre.

Aussi, la mise en place d'entretiens personnalisés prend une part importante dans l'accompagnement. Ils sont centrés autour des mesures d'accompagnement, qu'ils soient d'admission, d'évaluation, ou de fin de prise en charge. Ils se font en présence d'un

représentant de la direction et de l'équipe éducative. Ils sont centrés sur les attentes de la famille, des enfants et des objectifs de l'accompagnement.

Les entretiens éducatifs sont menés par les éducateurs. Ils sont la base du travail de coéducation et permettent la mise en place, l'évolution et l'adaptation du projet éducatif. Ils sont en cohérence avec l'ensemble des actions menées.

D'autres formes d'accompagnement peuvent être mises en œuvre pour des familles en difficulté à s'exprimer dans le cadre d'un entretien « classique ». Nous proposons alors de partager un temps, un lieu, autour d'une activité en présence parfois de l'enfant, où chacun peut s'autoriser un regard différent vers l'autre. Dans ce type d'échange, l'éducateur peut travailler sur les enjeux relationnels familiaux. Cela permet un rééquilibrage des places et rôles de chacun.

Une autre forme d'entretien, menée par des acteurs formés aux entretiens (psychologue, certains éducateurs) sont les entretiens familiaux. Ils sont une étape essentielle dans l'accompagnement. Nous allons rapprocher ces entretiens familiaux selon les principes de la thérapie familiale, qui considère les troubles psychologiques et comportementaux d'un membre de la famille, l'enfant, comme un symptôme du dysfonctionnement familial. Elle implique donc un traitement de la famille et une participation de tous ses membres. Il existe de nombreuses approches de thérapie familiale, et je vais prendre les références dans la thérapie familiale systémique.

Dans les thérapies systémiques familiales, on s'intéresse à ce qui se passe dans le présent du patient, afin de pouvoir modifier le processus d'interaction actuel, sans faire référence au passé, partant du principe que tout est encore possible ici et maintenant. Ces thérapies systémiques familiales cherchent moins à connaître la cause des maladies qu'à modifier un symptôme ou un comportement présent, en élargissant et en approfondissant suffisamment le champ d'observation et d'action pour découvrir comment l'enfant est devenu le symptôme d'une pathologie familiale.

Ainsi, formés à l'approche systémique, les professionnels mettront en place des entretiens familiaux, sans visée thérapeutique, restant dans leurs fonctions éducatives, mais en invitant l'ensemble de la famille pour mieux percevoir cet enfant symptôme.

### **3.4.5 Associer les familles dans des rencontres de groupe**

Sur un autre mode, nous cherchons à valoriser les savoir-faire des parents. Ainsi, en fonction des opportunités ou des compétences de chacun (parents ou professionnels), la participation à un atelier parents/enfant est proposée où le parent pourra être personne ressource. Ce type d'échange peut également être profitable pour d'autres familles.

Aussi, au-delà des constructions de suivis individualisés, l'organisation de rencontres collectives, ouvertes aux différents partenaires facilitera les échanges, permettant aux parents de se côtoyer, et de renforcer les liens sociaux avec ces partenaires, mais aussi ouvrira de nouvelles représentations sur ces parents dits « défaillants ».

Les thèmes de ces rencontres seront variés, élaborés avec les parents, ou en fonction de thèmes tirés de l'actualité, en fonction d'envies particulières. Ce dernier point s'adresse à l'ensemble des parents concernés par notre structure, dépassant le cadre de la création de ce service. Il s'agit de favoriser l'expression de la parole.

Ces rencontres collectives pourront aussi être des espaces d'informations collectives, avec comme support des informations sur la vie institutionnelle, des différents services, mais aussi où seront recueillis les avis de ces parents sur des questions liées à la structure. Selon le modèle que nous avons déjà expérimenté avec les parents de l'internat, le livret d'accueil pourra être élaboré avec les parents de ce service, tout comme ils pourront s'exprimer sur les différents éléments que leur sont remis ou travaillés avec eux (DIPEC -Document Individuel de Prise En Charge-, le projet de service,...).

Ce type de rencontres permet aux professionnels de porter un autre regard sur la famille. Il ne s'agit plus de questionner là où il peut y avoir des défaillances, mais d'interpeller le citoyen responsable.

### **3.4.6 La place des enfants**

Dès l'admission de la famille, les principes de fonctionnement seront largement expliqués. La finalité du service est bien de donner une place entière à la famille, l'accompagnement direct des enfants reste une préoccupation constante. La posture des éducateurs est bien toujours de s'assurer que c'est la famille qui va construire des liens avec les différents espaces éducatifs. Néanmoins, des prises en charges spécifiques seront conduites, pour évaluer la pertinence des différents accompagnements et conforter l'enfant vers ces choix. Il s'agit aussi de favoriser des liens de fratries lorsque plusieurs enfants bénéficient de placements différenciés, comme nous le rencontrons souvent, de favoriser des espaces d'expression ouverts aux jeunes. Enfin, aider à préparer l'enfant aux audiences du juge des enfants ou aux rencontres d'évaluation et de contractualisation avec le Territoire de Développement Social est aussi un axe d'accompagnement.

Ces interventions seront toujours mûrement réfléchies en équipe pour ne pas se retrouver dans une posture de suppléance parentale, et ainsi s'assurer que les professionnels laissent toujours une réelle place aux parents.

### **3.4.7 L'hébergement par l'internat, une sécurité**

En cas de nécessité, les enfants peuvent être immédiatement hébergés au sein du service. Pour cela, nous disposons d'un certain nombre de lits non occupés. En effet, 26 lits sont disponibles, dont 18 occupés actuellement, conformément à la dernière

habilitation. Ces lits supplémentaires ont été déjà mis en place pour le service d'accueil de jour, et seront à disposition pour ce service de placement à domicile.

Dès l'admission de l'enfant et de sa famille au sein du service, une visite des lieux s'impose car elle rassure, permettant à tous de pouvoir visualiser les commodités de cet hébergement, avec présentation de l'équipe éducative, des maîtresses de maison, des veilleuses de nuit.

La procédure d'acter cet hébergement sera clairement explicitée aux parents. Elle peut répondre à un problème conjoncturel, comme nous l'avons rencontré suite à une hospitalisation d'un parent par exemple. Si elle doit s'inscrire dans la durée, suite à de la maltraitance par exemple, cela nécessitera de modifier le mode de placement, réorientant l'enfant vers un hébergement traditionnel.

Ainsi que l'a prévu la loi, ce mode d'hébergement nécessite une information et un accord du prescripteur, que nous soyons sous mode administratif ou judiciaire. Cela garantit aussi le fait qu'il y a un tiers décisionnel dans la situation. Ainsi, la Maison d'enfants l'Accueil se prémunit du risque d'auto-prescription, pour ne pas se placer dans une position de « tous pouvoirs ».

#### **3.4.8 Complémentarité des différents services**

Ainsi, nous disposons déjà en interne de deux services « ouverts » : le SASEP qui vise une action préventive en soutien à la parentalité et l'accueil de jour où l'intervention se situe dans une forme de suppléance parentale. Ce nouveau service de placement à domicile se situe à la jonction de ces méthodologies, c'est-à-dire une action dans le temps qui vise à mobiliser les parents pour la prise en charge de leurs enfants.

Pour une bonne lisibilité, il faut bien distinguer les différentes approches. Le SASEP, par son rythme, par son mode préventif et par sa durée courte reste une intervention singulière. Il n'y a pas placement, restant dans une phase d'accompagnement. Sur ce point, il est nécessaire de préciser que les juges des enfants, lorsqu'ils sont amenés à prescrire une situation, ne confient pas l'enfant à la DVS (Direction de la Vie Sociale), mais demande à cette dernière de mettre en œuvre un accompagnement de type SASEP. Le fonctionnement de l'équipe de l'accueil de jour est différent : les éducateurs prennent directement en charge les enfants en journée. Les parents de ces enfants sont, pour différentes raisons, relativement absents, mais gardent leurs droits d'hébergement car il n'y a pas de notion de danger. La priorité est donnée par la prise en charge par les équipes éducatives qui accompagnent essentiellement des jeunes en rupture scolaire, des jeunes en démarche d'insertion professionnelle. Ces enfants ont besoin de contenance en journée.

Il faudrait ajouter que c'est la même équipe qui accompagne les jeunes majeurs, remarquant que la méthodologie d'accompagnement est relativement similaire. Ainsi,

dans ce service, la priorité est donnée à l'accompagnement physique du jeune sur différents moments de la journée.

La dominante du placement à domicile reste bien une alternative au placement, et l'intervention est soutenue par un accompagnement de la famille. C'est cette dernière qui prend en charge ses enfants, les éducateurs n'étant que des « facilitateurs d'accompagnement ».

Ainsi, si l'approche est bien distincte entre ces différents services, des accompagnements peuvent être mutualisés entre les équipes, pour des projets spécifiques, souvent autour de loisirs, ou de réunions pour les parents. Ce sont des pratiques mises en œuvre aujourd'hui sur l'ensemble des services de la structure. A ce propos, une réunion mensuelle de mutualisation permet d'acter ces pratiques.

Il faut rester vigilant, en cas de difficulté majeure d'un jeune avec sa famille, pour lequel il faudrait penser une autre forme d'accompagnement, sans avoir recours à l'hébergement. Par exemple, s'il y a nécessité d'un accompagnement au quotidien, ce sera donc par l'équipe de l'accueil de jour, ou encore un accompagnement par le SASEP pourrait confirmer une fin de prise en charge. De fait, il me semble là encore important de se laisser surprendre sur des évolutions futures, validées par le fonctionnement de l'évaluation qui, par analyse de l'expérience, pourra donner des indications pertinentes en termes de liaison inter services. Toutes ces modifications internes nécessitent une validation de la famille et du prescripteur.

### **3.5 Le partenariat**

Une des missions de ce service est de participer à la socialisation de la famille dans la cité. Son immersion dans le tissu local social est un enjeu important. Cela leur permet une ouverture auprès d'autres familles, de confronter ses propres difficultés mais aussi de partager des plaisirs avec d'autres. Pour ce faire, il est nécessaire que nous-mêmes maîtrisons cet espace, et que nous y soyons acteurs. Ainsi je l'ai présenté dans la première partie, nous établissons des liens avec les différents acteurs sociaux et associatifs du secteur. Cette participation, répartie selon les missions des différents acteurs de la Maison d'enfants l'Accueil, revêt à mes yeux une importance capitale. Notre structure doit être dans le maillage social afin d'ouvrir un champ de l'expérimentation à nos usagers et à leurs familles.

Dans les rapports avec les partenaires, je n'ai pas évoqué les relations avec le Territoire de Développement Social (TDS). Pourtant, ces relations sont essentielles, les actions concernant les usagers doivent être pensées ensemble, et nous devons faire un effort de présentation et de vulgarisation de nos pratiques car c'est bien eux qui prescrivent les situations. Si nous voulons de bons accords, de bonnes orientations, il me semble indispensable qu'ils maîtrisent bien les modalités de fonctionnement de tous nos services.

A ce titre, chaque année, l'ensemble des référents du TDS rencontre les acteurs de notre institution, à partir d'un thème prédéfini, favorisant ainsi les liens que nous devons entretenir. J'en reviens au fait de ne pas les considérer comme partenaire : ils sont prescripteurs des situations, ce qui les place dans une fonction décalée. La nécessité d'avoir une position décalée permet de respecter un espace contradictoire, au bénéfice des familles. Par exemple, je me souviens de cette réponse d'un juge des enfants, auprès de qui je m'excusais presque de présenter une orientation en contradiction avec le TDS. Il m'a répondu que c'était bien sa fonction que de trancher dans des situations pour lesquelles il y avait plusieurs options envisagées. Je précise que notre désaccord avec le TDS était sans opposition, sans rivalité, puisque nous en avons échangé courtoisement, enfin, de façon très professionnelle, mais nous n'avions simplement pas la même approche de cette situation.

Par contre, nous pouvons être partenaire avec TDS lorsque nous construisons ensemble un projet : par exemple, l'extension du SASEP sur la commune d'Aime, qui vise une pratique nouvelle pour un SASEP intégrant un mode préventif sans contractualisation avec les usagers, a été pensée dans un système de partenariat puisque nous construisons ensemble, en partageant nos moyens, une nouvelle action.

## 3.6 Les moyens

### 3.6.1 En personnel

La DVS donne des indications précises quant aux taux d'encadrement des MECS, indications contenues dans le « socle commun » qui constitue le cadre de référence départemental relatif aux modalités de prise en charge, de la convention d'objectifs et de moyens. Cette convention définit les actions<sup>37</sup> de l'internat, l'accueil de jour, l'accueil externalisé, et les SASEP. Rien n'est prévu pour l'accompagnement à domicile. Cela confirme l'enjeu du prochain schéma départemental de la protection de l'enfance permettant de valider cette forme d'accompagnement. Pour revenir aux données existantes, les indications des taux d'encadrement sont les suivants :

Typologie	ETP pour un groupe de 8 à 12 enfants	Taux d'occupation
Internat	de 7,5 à 10 ETP	90 %
Accueil de jour	de 3.5 à 4.5 ETP	80 %
Accueil externalisé	1.5 à 2.5 ETP	80 %
SASEP	de 2.5 à 3 ETP	90 %

<sup>37</sup> Voir annexe VI

Dès lors, pour toute création de service, il est nécessaire de se baser sur ces indicateurs pour ne pas prendre le risque de se voir refuser une action. Ainsi, nous pouvons raisonnablement proposer un taux d'encadrement intermédiaire entre l'ensemble des mesures sans hébergement, dans une fourchette entre 2 et 3 ETP, avec un taux d'activité de 80 %. Compte tenu de la conjoncture de la vallée, le nombre de situations devrait être inférieur à 6, en sachant qu'il faut garder de la souplesse concernant les fratries. Aussi, le travail serait à comptabiliser en nombre de familles, mais, cela ne relève pas des raisonnements usités en protection de l'enfance, en Savoie. Nous avons le même problème pour quantifier les situations des visites accompagnées.

Par déduction, pour 6 situations, il semble raisonnable de penser un service pour 1.5 à 2 ETP. Ces temps prévoient la prise en compte de la direction, du secrétariat, des psychologues.

L'équipe doit être composée à partir de plusieurs acteurs, afin de fédérer une équipe éducative, d'ouvrir les réflexions, de faciliter les prises de congés et les départs en formation.

### **3.6.2 Le recrutement**

Ainsi que nous l'avons étudié en 2<sup>ième</sup> partie, les acteurs de ce service doivent adopter une posture de pensée qui se réfère aux approches théoriques relevant de la coéducation et de la résilience... La recherche du sens, des parcours de vie, d'une approche partenariale sont des atouts incontournables. Par expérience, je sais que les formations de base d'éducateurs spécialisés n'apportent pas toutes les réponses souhaitées, et dès lors, je devrais m'appuyer sur des personnes expérimentées, ayant complété leurs approches par des formations complémentaires.

Le recrutement peut venir en interne, à partir des professionnels mobilisés sur ces nouvelles pratiques, et qui de plus, ont œuvré à la démarche d'évaluation interne. La volonté d'ouverture à la formation continue, telle qu'elle se pratique aujourd'hui au sein de la Maison d'enfants l'Accueil, sera un engagement nécessaire. Ainsi, nombre de professionnels ont eu recours à des formations autour de l'approche systémique, des notions d'attachements, du lien social... Certains font des demandes de formation qualifiante de médiateur familial. Je pense pertinent de m'appuyer sur ce personnel, motivé, engagé, respectant ainsi une démarche participative de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

Pour ce faire, il me semble opportun d'éditer un compendium, document qui contient les valeurs, les préceptes, les points incontournables et les perspectives de ce service. C'est à partir des renvois de la lecture de ce document que je serais à même de sélectionner des candidats. Une fois les candidats sélectionnés, il leur appartiendra de mettre en œuvre les actions à partir de leurs compétences, en s'appuyant sur les concepts précités.

### 3.6.3 Le budget

Une bonne démarche pour établir le budget de fonctionnement est de notifier l'ensemble des besoins nécessaires à ce service.

La répartition du budget de ce nouveau service sera plutôt affectée par les charges salariales du groupe 2 (dépenses afférentes au personnel), avec comme nous venons de le voir, de 1.5 ETP à 2 ETP. Les charges variables du groupe 1 (dépenses afférentes à l'exploitation courante) ne devraient pas être trop importantes, sachant qu'il appartient bien à la famille de couvrir les besoins des enfants. Néanmoins, nous savons, par expérience, que ces dépenses sont fortement liées aux capacités financières des familles. Par exemple, si un enfant a recours à un établissement scolaire privé ou à des soins non pris en charge par les couvertures sociales (orthophonie, orthodontiste...), ou encore si nous souhaitons que l'enfant fasse des activités de loisirs au sein d'associations locales, nous devons nécessairement couvrir ces frais, en maintenant l'option de partager ces dépenses avec la famille afin de ne pas créer de système de suppléance et de dépendance. Enfin, les charges fixes du groupe 3 (dépenses afférentes à la structure) seront peu élevées, n'ayant pas de lourdes charges de structure, avec peu de dotation aux amortissements, sauf en ce qui concerne une quote-part de l'hébergement pour la prévision de lit d'urgence. Par contre, je serai amené à prendre une location de véhicule supplémentaire, les déplacements étant relativement importants. Il convient de préciser que depuis quelques années, nous louons le parc de véhicules, système plus souple que le recours à l'investissement.

Pour rester réaliste, il ne suffit pas d'additionner les chiffres sans se référer aux prix de journées tels qu'ils nous sont imposés aujourd'hui. Pour 2010, pour la Maison d'Enfants l'Accueil, les prix de journées sont de 158 € pour l'hébergement, 93 € pour l'accueil de jour, 81 € pour l'hébergement externalisé, 45 € pour les SASEP.

Un rapide calcul, pour un budget prévisionnel, donne les indications suivantes<sup>38</sup> :

Nombre de journées :	
6 jeunes * 365 jours * 80 % = 1752 journées	
Charges à financer	
Groupe 1 :	20 950 €
Groupe 2 :	85 900 €
Groupe 3 :	21 900 €
Total :	128 750 €
Prix de journée =	73,50 €

---

<sup>38</sup> Détails en annexe

Ainsi, on peut noter que ce type de prise en charge, étant une alternative au placement, permettra aux autorités de tarification de réaliser des économies, vu le coût inférieur, de près de la moitié, par rapport à un placement traditionnel en internat.

### **3.7 La planification de la mise en œuvre**

Avec le renouvellement du schéma départemental, programmé pour début 2011, les responsables de la délégation départementale de l'Aide Sociale à l'Enfance de Savoie ont démarché l'ensemble des acteurs de la protection de l'enfance dans le but prochain de créer des groupes de travail, à l'identique de 2005, afin d'élaborer de nouvelles fiches actions. Dans un premier temps, il s'agit d'évaluer le premier schéma, auquel les représentants d'établissement avaient participé. D'ailleurs, la rédaction de ce présent écrit m'a amené à préciser les actions pour lesquelles nous étions en cohérence au sein de l'Accueil<sup>39</sup>, travail en cours au sein de notre structure. Néanmoins, je prolongerai ce travail auprès des salariés de l'Accueil afin qu'ils se réapproprient cette évaluation.

Dès lors, il me semble opportun de profiter du renouvellement du schéma départemental pour proposer ce nouveau service. En effet, avec la fin des Comités Régionaux de l'Organisation Sociale et Médico-sociale (CROSM), il appartient au président de conseil général, au travers du schéma départemental, d'autoriser la création d'un nouveau service. Néanmoins, compte tenu du peu de situations (6), donc bien inférieur à 15 % de la capacité de la Maison d'enfants l'Accueil, passant donc de 53 situations à 59 situations, nous n'aurions pas été amenés à présenter de dossier au CROSM.

Pour la présentation de ce nouveau service, il me semble important d'échanger avec le directeur général de l'association le Gai Logis, pour qu'il valide la démarche de formalisation. Il faudra mettre en débat cette nouvelle méthodologie d'intervention avec les acteurs proches de notre structure, c'est à dire la responsable du territoire du développement social, en tant que prescripteur des situations, pour recueillir son avis technique. Ensuite, je proposerai ce nouveau service au conseil d'administration de l'association le Gai Logis, pour validation. Il faut que les administrateurs autorisent la présentation auprès des responsables du département, dans le but d'un accord de mise en œuvre et de faire acter une tarification spécifique. Dès l'accord d'une tarification, il faudra aussi rencontrer les juges des enfants afin qu'ils puissent orienter des situations par décision judiciaire.

Enfin, la mobilisation des équipes éducatives permettra d'approfondir ces réflexions permettant de se projeter vers une planification affinée.

---

<sup>39</sup> Voir annexes III

Une fois la validation de ces processus obtenue, nous serons disposés à démarrer cette nouvelle expérience.

### 3.8 Le management des équipes du service

Dans la troisième version des *nouvelles approches de la sociologie des organisations*<sup>40</sup>, les auteurs ont inséré un nouveau paragraphe attaché particulièrement au travail partenarial, au travail en réseau et à la coopération. D'après les auteurs, ce nouveau paragraphe s'origine dans le fait que, ces dernières années, la place des salariés a évolué au sein des entreprises, le discours des cadres a changé et l'organisation a évolué vers une organisation flexible et inventive. La recherche du travail en réseau, porté par des intervenants extérieurs, vise la souplesse, l'innovation, la créativité et la réactivité de l'établissement. Les auteurs confirment que l'innovation n'est pas du seul fait de son décideur, mais est bien ancrée sur la mise en réseau de tous les acteurs. La coopération des membres s'opère car ils vivent, pour l'objet du réseau, les mêmes conventions, les mêmes règles. La coordination des actions individuelles permet de constituer une logique collective pour parvenir à une coopération entre les membres du groupe. Enfin, la compétence des salariés est devenue centrale, l'ascétisme relationnel prend le pas sur la vie privée, l'activité supplante la notion d'emploi. Les auteurs proposent « *de remplacer la notion traditionnelle d'emploi par le concept d'un portefeuille d'activités...* »<sup>41</sup>.

La Maison d'enfants l'Accueil n'échappe pas à ces constats. Le travail mené dans le cadre de l'évaluation a donné les bases d'une réflexion croisée avec l'ensemble des acteurs de la structure.

Il ressort de la mise en œuvre de la coéducation, la nécessité de soutenir les éducateurs, pour maintenir des liens de coopération avec les partenaires, afin de partager et de réajuster les actions respectives avec l'ensemble des intervenants. Il faut amener ces partenaires à adhérer à minima au projet, à partager avec eux des valeurs, voire adopter une posture commune tout en cultivant la singularité, dans la volonté de maintenir des interventions différenciées. Ces interventions partenariales doivent se faire à deux niveaux : un niveau propre à la direction, pour acter et engager les partenaires à un niveau institutionnel, avec les responsables des différents services. En effet, selon Paolo FRERE, qui annonce que « *libérer les opprimés, mais aussi les oppresseurs* », pour que ce travail partenarial soit envisageable, il est nécessaire que les responsables aient acté ces principes éducatifs pour permettre aux équipes de fonctionner, dégagées des soucis de validation.

---

<sup>40</sup> AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G., LIVIAN Y.-F., 2007, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, troisième édition, Le Seuil, 291 p.

<sup>41</sup> ibidem, p 255

A partir de ces accords, les équipes éducatives pourront, à leur niveau, élaborer des réflexions pour construire les actions et travailler de concert autour de l'accompagnement de ces familles. Aussi, l'autonomie des équipes, au travers de ces constructions, est essentielle. A partir d'une autorisation de fonctionner, elles pourront créer de nouveaux modes opérationnels d'intervention. Le changement des pratiques va ainsi s'opérer « naturellement », par des jeux d'acteurs, par la possibilité donnée aux équipes de construire des modalités d'intervention spécifiques. Ce travail nécessitera du temps de réflexion collective, associé à des temps de régulation et d'ajustement des positions.

### **3.9 Une aide parentale complémentaire : la médiation familiale**

Au-delà de ce service de placement à domicile, je pense qu'un service de médiation familiale peut être un outil complémentaire en termes d'aide parentale. Si la médiation familiale ne s'adresse pas seulement à un public concerné par la protection de l'enfance, la méthodologie d'aide qui est proposée aux familles peut être un atout supplémentaire, particulièrement si on pense à un service de proximité, dont je vais présenter les grandes lignes.

La médiation familiale est un outil au service des familles en vue de restaurer ou de préserver les liens familiaux et à prévenir les conséquences d'une éventuelle dissociation du groupe familial.

Elle repose sur une démarche volontaire des familles qui la sollicitent afin de répondre à des aménagements nécessaires du quotidien, mais dont les modalités d'élaboration restent difficiles. La médiation familiale participe d'une préoccupation interprofessionnelle de soutien et d'accompagnement à la parentalité, liée à une séparation, notamment en ce qui concerne pour l'enfant, le maintien des liens avec ses deux parents, au-delà de leur séparation.

Ce service s'adresse à des couples en situation de rupture ou de séparation, ainsi qu'aux familles recomposées. Le Juge aux Affaires Familiales peut proposer une médiation lorsque les parents ne communiquent plus ou ne parviennent pas à s'entendre sur les conséquences de la séparation : modalités de l'exercice de l'autorité parentale conjointe, contribution à l'entretien et à l'éducation, lieu de résidence des enfants, droits de visite et d'hébergement, liquidation du patrimoine, etc.

Proposée initialement aux parents désireux de maintenir leurs rôles parentaux au-delà de la séparation, la médiation familiale s'adresse aujourd'hui à la famille dans sa diversité : parents, enfants, grands-parents, fratries, familles recomposées... concernant la séparation, la succession, la prise en charge d'une personne âgée et/ou dépendante...

La médiation familiale peut être préventive ou contractuelle : si en premier lieu, elle s'effectue dans le cadre judiciaire, elle peut être aussi proposée en dehors de toute intervention judiciaire. Qualifiée de préventive, de préalable ou de volontaire, cette

médiation familiale, contractualisée librement par les parties, présente de nombreux avantages : absence de contrainte temporelle liée aux impératifs de procédure, absence de formalisme procédural, coopération plus intensive des parents dans la négociation et donc, responsabilisation plus aisée. C'est cette particularité qui s'articulerait avec les méthodologies de prise en charge au sein de la Maison d'enfants l'Accueil.

Cette médiation favorise, en effet, la maturation des accords et leur exécution. Elle contribue aussi à dédramatiser, autant que faire se peut, la rupture, en privilégiant le maintien du lien parental, et évitant aux enfants de subir trop fortement les conséquences des conflits de leurs parents. Sans prendre parti, le médiateur familial est à la recherche d'un accord élaboré entre les parents.

### **Une réponse de proximité, une réponse de médiation**

Ainsi, je propose aussi de créer un service de médiation familiale, de proximité, installé dans la vallée de la tarentaise. Le premier atout serait cette proximité, offrant ainsi un service accessible, correspondant aux attentes des habitants.

Ce service aurait une double entrée :

- par décision du juge aux affaires familiales
- par accès libre, pouvant répondre aux attentes des familles qui n'arrivent pas à surmonter la crise familiale, les aidants à envisager toutes les conséquences et à trouver une solution.

Cette création adhère aux préconisations de la Défenseure des enfants<sup>42</sup>. A l'occasion de la journée internationale des droits de l'enfant du 20 novembre 2008, la Défenseure des enfants, Dominique Versini a remis au Président de la République et au Parlement ses rapports annuels qui font état de trente préconisations, pour mieux préserver l'intérêt des enfants. Parmi elles, nous avons retenu les propositions suivantes :

- *d'inscrire dans la loi un dispositif complet de « médiation familiale » pour inciter les parents à élaborer ensemble un accord concernant le projet de vie de leur enfant ».*
- *de rendre obligatoire un entretien gratuit d'information sur la médiation familiale dans toute requête relative à l'exercice de l'autorité parentale de parents d'enfant mineur divorçant ou se séparant, avant l'audience devant le juge aux affaires familiales (JAF) pour inciter les parents à une médiation familiale conventionnelle ».*
- *de rendre obligatoire la médiation familiale judiciaire en cas de désaccord des parents lors de l'audience devant le juge aux affaires familiales*
- *de développer des services de médiation familiale de proximité sur l'ensemble du territoire.*

---

<sup>42</sup> Voir annexe 6

Ainsi, les deux points essentiels sont d'amener toute famille en cours de séparation de se présenter librement devant un service de médiation familiale et aussi de créer des services de proximité. Conformément aux directives nationales, ce service travaillera à partir d'un médiateur dûment qualifié.

Ce service serait un outil supplémentaire en soutien aux équipes éducatives de l'institution, fonctionnant sur un mode distant du quotidien des enfants. Il serait aussi un appui supplémentaire aux familles qui se trouvent séparées de leurs enfants.

### **3.10 Le processus d'évaluation de l'activité du service**

Complément indispensable au projet, l'évaluation doit permettre d'apprécier globalement la pertinence des objectifs du projet, au regard des objectifs de la politique sociale, des missions imparties à l'établissement et des besoins des usagers. Il s'agit aussi de vérifier l'adéquation des moyens que nous allons mobiliser. Ce processus se doit d'être dynamique et interactif, demandant aux acteurs de préciser, d'analyser, de quantifier et d'objectiver les actions mises en place, dans un souci permanent d'adaptation aux besoins. Cette évaluation est centrée sur les processus organisationnels et sur les droits des usagers.

Avant d'évaluer la pertinence de ce nouveau service, il faut prendre en compte le travail déjà réalisé sur l'élaboration du référentiel<sup>43</sup> de la Maison d'enfants l'Accueil, qui intègre 7 dimensions :

- L'adaptation de l'action à l'évolution de l'enfant
- Le développement des compétences, capacités et ressources des usagers
- Le maintien des liens familiaux
- Bien-être et protection des usagers
- Gestion, administration, qualité
- Partenariat et proximité
- La cohérence institutionnelle

#### **3.10.1 Les recommandations de l'ANESM comme référence**

Concernant ce nouveau service, proche des parents, je propose de prendre appuis sur les recommandations des bonnes pratiques édités par l'ANESM (Agence Nationale pour l'Evaluation des Etablissements Sociaux et Médicosociaux), et particulièrement « *l'exercice de l'autorité parentale dans le cadre du placement* ».

L'ANESM distingue deux niveaux<sup>44</sup> d'intervention professionnelle, un premier autour des éléments d'organisation, et un deuxième autour des éléments de personnalisation.

---

<sup>43</sup> Voir annexe IV

<sup>44</sup> ANESM, *L'exercice de l'autorité parentale dans le cadre du placement*, 2010, p 66

**Objectif : évaluation d'éléments d'organisation**

Critères : Comment sont organisées la communication et les relations avec les parents ?

Indicateurs possibles :

- Traçabilité des courriers d'information
- Comptes-rendus des réunions parents/professionnels
- Modalités d'entretien

Critères : Comment les enfants sont-ils accompagnés dans leur compréhension des rôles et places de chacun ?

Indicateurs possibles :

- Lecture et explication des ordonnances de placement
- Participation à l'élaboration des documents individuels
- Réunions de concertation parents/enfant/professionnel/prescripteur

Critères : Quelles sont les modalités de travail d'équipe et de formation continue des professionnels ?

Indicateurs possibles :

- Traçabilité des réunions d'équipes
- Plan de formation

Critères : Quelles sont les outils et les pratiques « génériques » mis en place pour permettre et faciliter l'exercice de l'autorité parentale ?

Indicateurs possibles :

- Actions éducatives associant les parents, comme appui à la parentalité
- Organisation et accompagnement de temps familiaux
- Appui du réseau social local et de proximité

**Objectif : évaluation d'éléments de personnalisation**

Critères : quelles ont été les pratiques professionnelles adoptées à l'égard d'un enfant accueilli dans la structure ?

Indicateurs possibles

- Co-construction du projet personnalisé
- Modalités de l'intervention en coéducation
- Participation des parents aux instances concernant leur enfant

Critères : Face à une situation inédite, quelles sont les actions conduites ?

Indicateurs possibles

- Gestion de désaccord avec les parents
- Modalités de modification des droits d'hébergement
- Mise en place d'un hébergement au sein de l'internat

### 3.10.2 L'évaluation des objectifs du service

Suite à ces éléments généralistes, qui ont une application sur l'ensemble de la structure, je propose de reprendre la spécificité de ce service en évaluant les trois objectifs tels qu'ils ont été définis au chapitre 3.4 :

#### **Objectif : prévenir et canaliser les troubles de la parentalité**

Critères : structuration des places parentales

Indicateurs possibles :

- Prise en compte d'éléments de complexité spécifiques (pathologies, handicap, isolement...)
- Mise en exercice des droits et des devoirs des parents
- Maintien du lien social

Critères : ressenti du lien parents/enfant

Indicateurs possibles :

- Ajustement du niveau d'implication des parents
- Elaboration des documents individuels

Critères : modalités des actes concrets de la vie quotidienne

- Modalités des accompagnements de faire-avec
- Partage d'actions au quotidien

#### **Objectif : repérer les ressources et compétences parentales et favoriser leur optimisation**

Critères : Soutien à des initiatives parentales à visée éducative

Indicateurs possibles :

- modalités d'actions concrètes
- Favoriser la reconnaissance par la valorisation parentale

Critères : Travail sur les relations et la transmission intergénérationnelles

Indicateurs possibles :

- Place de l'intervention du voisinage
- Modalités d'intervention de la famille élargie

Critères : faire participer les parents à des échanges collectifs d'utilisateurs

Indicateurs :

- Présence des parents
- Nombre de réunions
- Sujets abordés

#### **Objectif : observer et soutenir la relation parents/enfants sur les moments de la vie quotidienne**

Critères : Accompagnement de la scolarité

Indicateurs :

- Implication des parents dans les relations avec l'école

- Implication des parents en concertation avec les enseignants
- Modalités de suivi des devoirs scolaires menés par les parents

Critères : actions autour de la santé de l'enfant

Indicateurs :

- Modalités du choix du médecin traitant
- Appropriation du suivi du carnet de santé de l'enfant
- Anticipation sur les soins obligatoires (vaccination, prévention...)

Critères : Implication des parents dans les relations avec l'extérieur

Indicateurs :

- Nombre d'actions menés conjointement avec les parents
- forme d'expression et intervention des parents
- Places prises par les parents dans des associations locales

Critères : reconnaissance des activités des enfants

Indicateurs : forme d'expression et intervention des parents

- Nombre d'actions menés conjointement avec les parents
- Places prises par les parents dans les associations extérieures

### **3.10.3 Un des indicateurs : la parole des usagers**

Un mode d'évaluation incontournable doit se faire en direction des usagers, c'est-à-dire les familles. Je propose de mettre en œuvre une enquête de recueil des points de vue des usagers. En effet, ce service ayant pour premier objectif de travailler avec la famille, il est indispensable de permettre à ces parents de s'exprimer sur la pertinence de cette méthodologie d'intervention. Il faut retenir que ces familles doivent être adhérentes à ce dispositif, et que leur parole est essentielle.

Objectif : se saisir de l'avis des usagers

Critères : faire un recueil des points de vue par une enquête

Indicateurs :

- Nombre d'enquêtes retournées
- Sens des propos

### **3.10.4 La durée de prise en charge en question**

Ainsi que nous l'avons évoqué dans le chapitre 3.4.1, la durée du placement doit être évaluée à partir du recueil des données des suivis en cours. En effet, il est peut-être opportun de réorienter une famille vers un autre dispositif si ce mode d'accompagnement n'apporte pas les résultats escomptés.

Objectif : évaluation durée de prise en charge

Critères : modalités des renouvellements de mesure

Indicateurs possibles :

- Durée réelle de l'accompagnement

- L'accompagnement a-t-il remédié aux difficultés initiales ?
- Les parents se sont-ils saisi des propositions d'accompagnements ?

Enfin, un critère quantitatif, soit le nombre de situations qui nous sera confié, est un indicateur incontournable. Dans la mesure où nous ne pouvons pas avoir de données précises sur chiffre, puisqu'il s'agit d'une création, la fréquentation de ce service sera une référence. Si les prescripteurs apprécient et reconnaissent les utilités de ce service, ils seront pourvoyeurs de situations. Ainsi, le nombre de situations suivies sera un critère basique, non négligeable.

### **3.11 Conclusion 3<sup>ième</sup> partie**

La législation en vigueur a prévu, dans la diversification des prises en charge, la possibilité du maintien à domicile de l'enfant. Ainsi, basé sur les concepts de la coéducation, en alternative à la suppléance familiale, nous proposons la création d'un service de placement à domicile.

Nous pensons que ce nouveau service pourra apporter une autre forme d'aide éducative, tant vers l'enfant que vers ses parents, permettant à ces derniers d'exercer toutes leurs prérogatives parentales, en évitant la rupture et le traumatisme que provoque l'internat.

La question de l'internat n'est pas écartée pour autant, permettant d'héberger temporairement l'enfant, s'il faut le soustraire provisoirement, en cas de situation de danger ou de crise.

A la croisée des chemins entre internat et accueil de jour, ce service de placement à domicile pourrait être renforcé par une ouverture vers la médiation familiale de proximité. Il s'agira de créer des ponts entre ces diverses approches, et surtout, de s'assurer d'une grande lisibilité tant pour les usagers que pour nos prescripteurs.

La création de ce service respectera les différents espaces de décisions, de l'association gestionnaire et de l'autorité de tarification, liés à un enjeu stratégique car nous abordons le renouvellement du schéma départemental.

La nécessaire bonne gestion d'un budget rigoureux et la mise en œuvre de critères d'évaluation seront des aspects incontournables liés à l'engagement de cette création.

## Conclusion

La société est en constante évolution, et les législations en vigueur font parties intégrantes de ces mouvements. Ainsi, la loi de mars 2007 cadre ces évolutions et propose, entre autres, la diversification des prises en charge dans la recherche du meilleur intérêt de l'enfant.

La protection de l'enfance est dans la recherche permanente d'adapter ses dispositifs aux nombreux besoins exprimés par les usagers. La période, où l'internat éducatif primait, est révolue. La diversification des modes de prises en charges a suppléé ce fonctionnement unique. Ainsi, force est de constater que les placements des enfants tendent globalement à diminuer au profit de solutions en milieu ouvert qui s'efforcent de maintenir les liens entre parents et enfants.

Yamina Zimini, coauteur du livre coordonné par Dominique FLABET, conclut son article sur les évolutions de la protection de l'enfance : « *La protection de l'enfance, si elle veut infléchir sa politique vers la prévention, devra faire une révolution systémique et sortir d'une approche tout sujet au profit d'une appréhension psycho-sociale l'amenant à élargir son prisme d'intervention* ». <sup>45</sup>

La Maison d'enfants l'Accueil s'inscrit dans ce mouvement, dans une logique sociale et économique de proximité, installée dans cette vallée de la Tarentaise aux contours bien définis. Seul acteur sur ce terrain, elle répond aux différentes sollicitations territoriales tout en étant en capacité aussi de proposer de nouvelles méthodologies d'interventions. Ainsi, une palette de modes d'interventions ont été développées (SASEP, accueil de jour, internat séquentiel) qui possèdent chacun leurs protocoles et qui ne sont pas, en tant que tels, plus pertinents les uns que les autres, mais bien complémentaires.

Ainsi, la création d'un service dédié à l'accompagnement éducatif en maintenant l'enfant à son domicile pourrait répondre différemment aux besoins des usagers, en prenant appui sur les réseaux sociaux et éducatifs.

Cette création rejoint l'idée d'une innovation, non pas par la création d'une nouveauté, mais comme l'indique Dominique FLABET<sup>46</sup>, il s'agit de « *faire autrement, d'expérimenter*

---

<sup>45</sup> FLABET D., *expérimentation et innovations en protection de l'enfance*, L'Harmattan, 2009, p 136

<sup>46</sup> FLABET D., *de la suppléance familiale au soutien à la parentalité*, L'Harmattan, 2010, p 20

*d'autres schémas d'action que ceux habituellement en usage* », permettant ainsi une transformation institutionnelle des services liés aux accompagnements familiaux.

Il s'agit pas de se situer dans de l'agir institutionnel dont l'issue déboucherait sur des actions sans pensée, sans réflexion, mais bien de maintenir l'institution dans la capacité de créer et d'innover. Cela se déroule dans le temps, dans la durée, dans la permanence du lien social, dans l'écoute attentive des usagers.

Avec ces différentes formes d'accueil, nous souhaitons simplement diversifier nos outils et nos modes d'intervention. Ce placement à domicile serait une des possibilités d'accompagnement sur une palette de modes d'intervention, à la recherche d'une écoute des besoins des usagers.

Un des principes de ce service est d'ouvrir sur un travail en coéducation, avec les familles, les partenaires. Fred Poché, philosophe, nous incite à *valoriser la banalité du bien*, c'est-à-dire qu'il conseille d'enseigner les vertus plutôt que de condamner les vices. Ceux qui assurent une charge éducative ont la responsabilité de contribuer à aider chacun à faire l'expérience d'une estime de soi. Il précise « *il devient urgent de permettre à chacun, en particulier aux jeunes, ainsi qu'aux victimes de l'exclusion, de retrouver la confiance en eux et dans la société des Hommes* ». <sup>47</sup> Nous pensons que ce travail de confiance, établi avec la famille, prend toute sa dimension avec la mise en place de la coéducation, qui évite à l'enfant une rupture préjudiciable du lien avec ses proches.

---

<sup>47</sup> POCHE F., *Penser avec Arendt et Levinas*, Chronique Sociale, Lyon, 2009, p 67

---

## Bibliographie

---

### OUVRAGES

- ABELS-EBER C, *Pourquoi on nous a séparés ?*, Ramonville, Eres, 2006, 220 p.
- ALLARD C., *pour réussir le placement familial*, ESF, Issy-les-Moulineaux : 2008, 237 p.
- AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G., LIVIAN Y.-F., *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, deuxième édition, Le Seuil, Paris : 1996, 244 p.
- AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G., LIVIAN Y.-F., *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, troisième édition, Le Seuil, Paris : 2007, 291 p.
- BARANGER T, NICOLAU G, *l'enfant et son juge*, Hachette, 2008, 352 p
- BERNOUX P., *La sociologie des organisations*, Le Seuil, Paris : 1985, 382 p.
- CHENET G., *En finir avec le placement*, Jeunesse et droit, Paris : 2004, 130 p.
- CROZIER / FRIEDBERG, *L'acteur et le système*, Le Seuil, Paris : 1977, 500 p.
- CYRULNIK B, *Un merveilleux malheur*, Poches Odile Jacob, Paris : 2002, 218 p.
- CYRULNIK B, *parler d'amour au bord du gouffre*, Odile Jacob, Paris : 2004, 253 p.
- CYRULNIK B, *de chair et d'âme*, Odile Jacob, Paris : 2006, 255 p.
- DUCALET P., LAFOURCADE M., *Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales*, 3<sup>e</sup> édition, Seli Arslan, Paris : 2008, 320 p.
- FLABET D., *de la suppléance familiale au soutien à la parentalité*, l'Harmattan, Paris : 2010, 145 p.
- FLABET D., *expérimentation et innovations en protection de l'enfance*, L'Harmattan, Paris : 2009, 151 p.
- JESU F., *coéduquer pour un développement social durable*, Dunod, Paris : 2004, 189 p.
- KNIBIEHLER Y., *La sauvegarde de l'enfance dans les Bouches du Rhône*, EHESP, Rennes : 2009, 185 p.
- LEBRUN J.P., *Y a-t-il un directeur dans l'institution ?*, EHESP, Rennes : 2009, 185 p.
- LHUIILLIER J.M., *aide sociale à l'enfance*, 9<sup>e</sup> édition, Berger-Levrault, Paris : 2009, 323 p.
- LHUIILLIER J.M., HARDY J.P., *L'aide sociale aujourd'hui*, 19<sup>e</sup> édition, ESF, Issy-les-Moulineaux : 2008, 462 p.
- MIRAMON J.M., *manager le changement*, ENSP, Rennes : 2001, 105 p.
- MIRAMON J.M., *le métier de directeur*, ENSP, Rennes : 2005, 269 p.
- POCHE F., *Penser avec Arendt et Levinas*, Chronique Sociale, Lyon : 2009, 126 p.
- ROSENCZVEIG J.P., VERDIER P., *Le secret professionnel en travail social et médico-social*, Dunod, 2008, 151 p.
- SELLENET C., *La parentalité décryptée - Pertinence et dérives d'un concept*, L'Harmattan, Paris : 2007, 188 p.

## REVUES, GUIDES

Sous la direction de ZAY et KADDOURI, *Le partenariat : Définition, enjeux, pratiques*, Education Permanente n° 131, 1997, 219 p.

Praxéologie et recherche en travail social, ONFTS, 1999, 93 p.

MINISTERE DE LA SANTE ET DES SOLIDARITES, DGAS, guides pratiques protection de l'enfance, 2007 :

*Intervenir à domicile pour la protection de l'enfant*, 31 p.

*L'accueil de l'enfant et de l'adolescent protégé*, 37 p.

*L'observatoire départemental de la protection de l'enfance*, 35 p.

*La cellule départementale de recueil, de traitement et d'évaluation*, 33 p.

*Prévention en faveur de l'enfant et de l'adolescent*, 98 p.

Guide pour les établissements sociaux et médico-sociaux :

*Le dossier de la personne accueillie ou accompagnée Recommandations aux professionnels pour améliorer la qualité*, 2007, 60 p.

## ANEMS

Guide de l'évaluation interne, 2006, 36 p.

Recommandations de bonnes pratiques professionnelles :

*Mise en œuvre de l'évaluation interne dans les établissements et services visés à l'article L.312-1 du code de l'action sociale et des familles*, 2008, 13 p.

*La bientraitance : définition et repères pour la mise en œuvre*, 2008, 47 p.

*Conduites violentes dans les établissements accueillant des adolescents : prévention et réponses*, 2008, 38 p.

*Mission du responsable d'établissement et rôle de l'encadrement dans la prévention et le traitement de la maltraitance*, 2008, 47 p.

*Ouverture de l'établissement à et sur son environnement*, 2008, 51 p.

*Les attentes de la personne et le projet personnalisé*, 2008, 47 p.

*La conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services visés à l'article L.312-1 du code de l'Action sociale et des familles*, 2009, 72 p.

*Concilier vie en collectivité et personnalisation de l'accueil et de l'accompagnement*, 2009, 47 p.

*L'exercice de l'autorité parentale dans le cadre du placement*, 2010, 84 p. (La Maison d'Enfants l'Accueil a été interviewé sur ce support)

ACTIF, N° 292/293, *les travailleurs sociaux ont-ils peur du changement ?*, 2000, 172 p.

#### RAPPORTS

Rapport de la Cour des Comptes, *La protection de l'enfance*, 2009, 81 p.

NATIONS UNIES, Convention relative aux droits de l'enfant, COMITÉ DES DROITS DE L'ENFANT Cinquante et unième session, juin 2009,

#### Référence électronique

CALIN D., *la relation d'aide*, conférence dans le cadre des *Amphis de l'A.I.S. de l'I.U.F.M. de Paris*, 2001, <http://dcalin.fr/textes/aide.html>

POTIN E., *Vivre un parcours de placement. Un champ des possibles pour l'enfant, les parents et la famille d'accueil*, *Sociétés et jeunesses en difficulté*, N°8 Automne 2009, <http://sejed.revues.org/index6428.html>

---

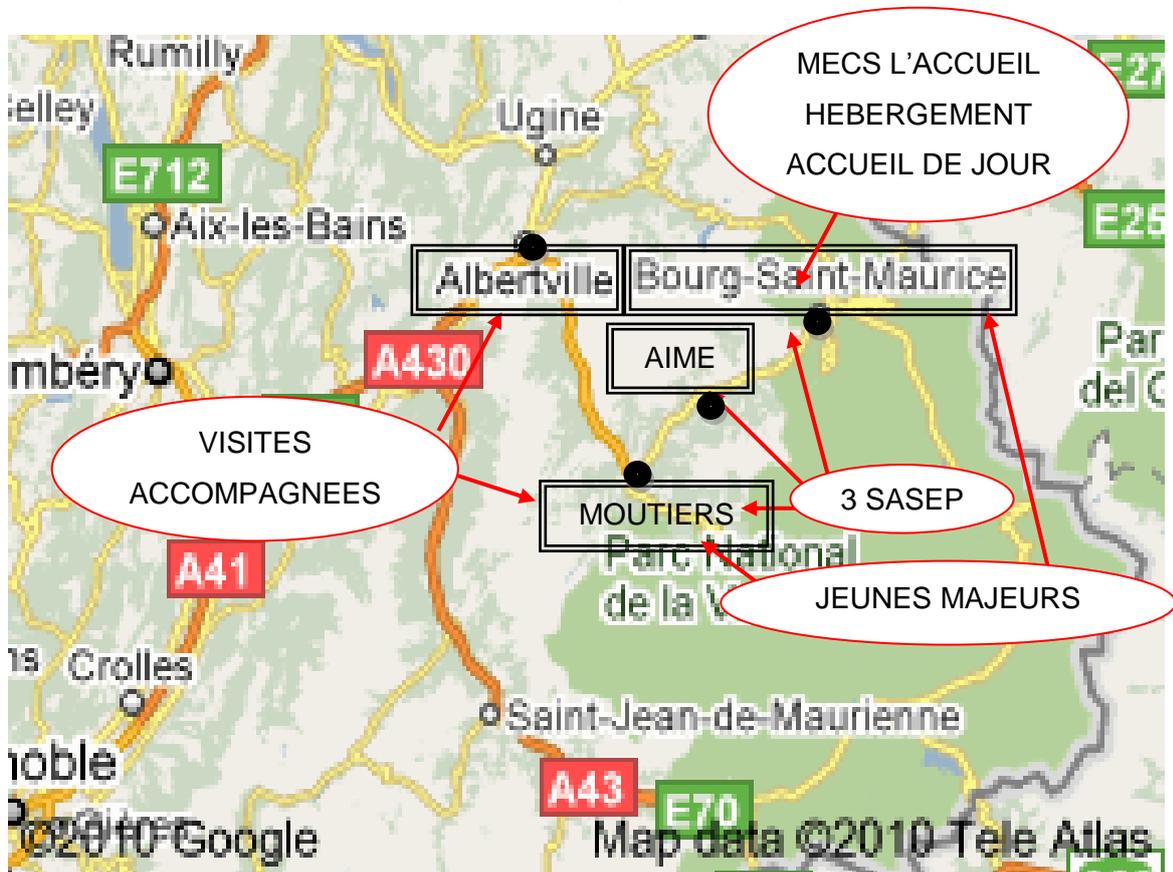
## Liste des annexes

---

<b>Annexe 1</b> : Lieux d'intervention	II
<b>Annexe 2</b> : Budget prévisionnel	III
<b>Annexe 3</b> : Schéma départemental	IV
<b>Annexe 4</b> : Sommaire du référentiel de la Maison d'enfants l'Accueil	V
<b>Annexe 5</b> : Organigramme de la Maison d'enfants l'Accueil	VI
<b>Annexe 6</b> : extrait du rapport de la Défenseure des enfants,	de VII à XII
<b>Annexe 7</b> : référentiel des modalités de prises en charge	de XIII à XVIII

**Annexe 1 : Lieux d'interventions :**

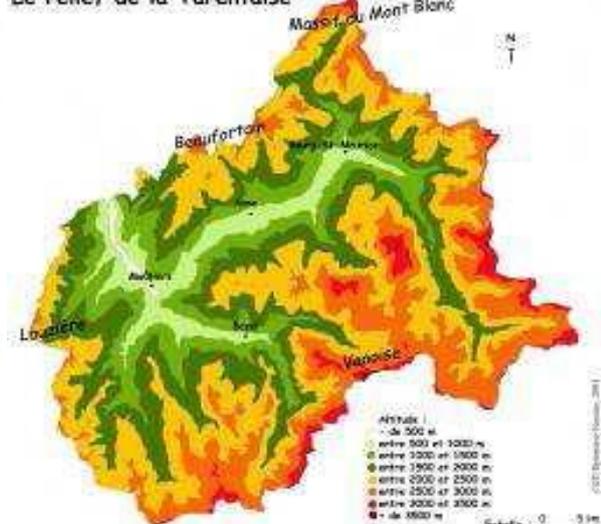
Hébergement : Bourg St Maurice  
 Accueil de jour : Bourg St Maurice  
 Jeunes majeurs : Moutiers  
 SASEP : Moutiers, Aime, Bourg St Maurice  
 V.A. : Moutiers, Albertville



Découpage administratif



Le relief de la Tarentaise



Quelques éléments de distance :

- Moûtiers - Bourg St Maurice : 27 km 0 h 30 mn
- Moûtiers - Val d'Isère : 62 km 1 h 00 mn
- Moûtiers - Albertville : 25 km 0 h 20 mn
- Moûtiers - Chambéry : 80 km 0 h 50 mn

## Annexe 2 : budget prévisionnel

CADRE NORMALISE DE PRESENTATION DU BUDGET PREVISIONNEL D'UN ETABLISSEMENT ET SERVICE SOCIAL ET MEDICO-SOCIAL RELEVANT DE L'ARTICLE L.312-1 DU CODE DE L'ACTION SOCIALE ET DES FAMILLES				
Budget prévisionnel analytique	Budget prévisionnel proposé			
	Réel N-2 (1)	Budget exécutoir (2)	Budget reconduc (3)	Mesures nouvelles (4)
	Total (5) = (3)+(4)			
<b>SERVICE PLACEMENT A DOMICILE</b>				
<b>DEPENSES</b>				
<b>GROUPE 1 : Dépenses afférentes à l'exploitation courante</b>				
<b>Achats</b>				
60611 EAU				150,00
60612 ELECTRICITE ENERGIE				500,00
60621 POT PHARMA USAGE MEDICAL				150,00
60623 ALIMENTATION				1 000,00
606242 FUEL				2 000,00
606243 GAZ				0,00
60625 FOURNITURES HOTELIERES				0,00
60626 CARBURANTS				3 000,00
6063 FOURN.PETIT MAT.ET OUTI				500,00
6064 FOURNIT.BUREAU ET INFORM				500,00
60671 FOURNITURES SCOLAIRES				1 500,00
60673 FOURNIT SPORTS LOISIRS				500,00
60674 BIBLIOT/DISCOT ENFANTS				200,00
<b>TOTAL Achats</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>10 000,00</b>
<b>Services extérieurs</b>				
6111 SOUS TRAITANCE MEDICALE				1 000,00
61122 LOISIRS-SORTIES EXT.COLO				2 000,00
61123 SPORTS				500,00
61124 PLACEMENTS FAMILIAUX				0,00
61125 FRAIS DE SCOLARITE				1 000,00
61127 PENSION COMPL.INTERN.SCO				0,00
61128 AUTR.PREST.(COIF/COR/PHO)				0,00
<b>TOTAL Services extérieurs</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>4 500,00</b>
<b>Autres services extérieurs</b>				
6242 TRANSPORTS DUSAGERS				2 000,00
6251 VOY/DEPL.(TRAIN+KM+PARK)				150,00
6256 MISSIONS (HEB+REP+DEPLA)				200,00
6257 RECEPTIONS				100,00
6261 LIASONS INFORMATIQUES				100,00
6263 AFFRANCHISSEMENTS				400,00
6265 TELEPHONE				1 500,00
6281 BLANCHISSAGE				0,00
6282 ALIMENTATION EXTERIEUR				2 000,00
6283 NETTOYAGE EXTERIEUR				0,00
6288 AUTRES PRESTAT.DIVERSES				0,00
<b>TOTAL Autres services extérieurs</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>6 450,00</b>
<b>TOTAL GROUPE 1 : Dépenses afférentes à l'exploitation courante</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>20 950,00</b>
<b>GROUPE 2 : Dépenses afférentes au personnel</b>				
62262 HONOR.EXP.FERT.COMPTABLE				250,00
6228 AUTRES HONOR.ET VACATION				200,00
6311 TAXES SUR SALAIRES				5 000,00
6333 FORMATION CONTINUE				1 200,00
6334 EFFORT CONSTRUCTION				300,00
641 REM.PERS.CONT.DUREE INDE				54 000,00
64511 URSSAF COTISATIONS				16 000,00
64513 RETRAITE ET PREV.COY ANCE				5 000,00
64514 ASS.EDIC COTISATIONS				2 500,00
6455 VARIATION CHARGES SUR CP				0,00
6472 VERSEMENTS C.E.				800,00
6475 MEDIC.TRAVAIL PHARM.PERS				150,00
6487 STAGE FORMATION PROFESS.				500,00
<b>TOTAL GROUPE 2 : Dépenses afférentes au personnel</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>85 900,00</b>
<b>GROUPE 3 : Dépenses afférentes à la structure</b>				
<b>Dép. afférentes à la structure</b>				
6122 CREDIT BAL				0,00
6132 LOCATIONS IMMOB.(LOYERS)				3 000,00
61352 LOCATIONS EQUIP.ET MAT.				50,00
61353 LOCATIONS MAT.TRANSFORT				3 600,00
614 CHARGES LOCATIVES				450,00
61521 ENTRET.JARDINS/ESP.VERTS				0,00
61522 ENTRETIEN DES BATIMENTS				300,00
61552 ENTRETIEN MAT.TRANSFORT				500,00
61553 ENTRETIEN MAT.IMOB.BUREAU				50,00
61558 ENTRETIEN AUTR.MAT.UTIL.				100,00
6156 MAINTENANCE				400,00
6161 ASSURANCES MULTIRISQUES				1 500,00
6162 ASSURANCES DOMMAGE				150,00
6163 ASSURANCES TRANSPORT				1 000,00
6165 ASSURANCES RESP.CIVILE				100,00
6168 ASSUR.MUTUELLES JEUNES				100,00
6181 CONCOURS DIVERS (COTIS.)				50,00
6182 DOCUMENTATION GENERALE				100,00
6184 FRAIS RECRUT.EMP.PERSONNEL				0,00
6185 FRAIS COLL/SEM/CONF/CONG				100,00
6231 ANNONCES ET INSERTIONS				0,00
627 AUTRES FRAIS BANCAIRES				0,00
6354 DROITS ENREG.(TIMB.FISC)				0,00
<b>TOTAL Dép. afférentes à la structure</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>11 500,00</b>
<b>Aut.Charges de gestion courante</b>				
6586 FRAIS DE SIEGE				5 000,00
65820 ARGENT DE POCHE				200,00
65822 CADEAUX ENFANTS				0,00
6583 DOTATION AUTONOME				200,00
<b>TOTAL Aut.Charges de gestion courante</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>5 400,00</b>
<b>Charges financières</b>				
66 INTERETS EMPRUNTS				0,00
<b>TOTAL Charges financières</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Charges exceptionnelles</b>				
6752 VALEUR COMPTABLE				0,00
<b>TOTAL Charges exceptionnelles</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Dot.aux amortissements et provisions</b>				
6811 DOTATIONS AMORTISSEMENTS				5 000,00
68150 DOT.PROV.RISQUES CHARGES				0,00
68154 DOT.PROV.CET				0,00
<b>TOTAL Dot.aux amortissements et provisions</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>5 000,00</b>
<b>TOTAL GROUPE 3 : Dépenses afférentes à la structure</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>21 900,00</b>
<b>TOTAL DEPENSES</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>128 750,00</b>
<b>002 Déficit de la section d'exploitation reporté</b>				
<b>RECETTES</b>				
<b>GROUPE 1 : Prod. de la tarification</b>				
<b>Produits tarification</b>				
7311 DOTATION GLOBALE CG				0,00
7312 PRODUITS SEJOURS EXTERIEURS				128 100,00
<b>TOTAL Produits tarification</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>128 100,00</b>
<b>TOTAL GROUPE 1 : Prod. de la tarification</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>128 100,00</b>
<b>GROUPE 2 : Aut.Prod.relatifs à l'exploitation</b>				
<b>Autres Prod. relatifs à l'exploitation</b>				
70835 PREST.A.TIERS RESTAURANT				0,00
70862 REMBOURSEMENT REPAS				0,00
7581 PARTICIP.PENSIONNAIRES				500,00
758311 MEDERIC/INDEMN.JOURNALIER PREV.				0,00
758318 REMBOURSEMENT CNA SEA-CEC				0,00
758320 REMBOURS.CONVENT.TRACE				0,00
758323 AIDE A L'APPRENTISSAGE				0,00
75836 REMB.S.S.& MUT.ENFANTS				150,00
75838 AUTRES.REMBOURSEM.FRAIS				0,00
7588 AUT.PROD.DIV.GEST.COURAN				0,00
<b>TOTAL Autres Prod. relatifs à l'exploitation</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>650,00</b>
<b>TOTAL GROUPE 2 : Aut.Prod.relatifs à l'exploitation</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>650,00</b>
<b>GROUPE 3 : Prod. financ.et Prod. non encaissables</b>				
<b>Prod.financ.et non encaissables</b>				
78150 REP.PROV.RISQUES CHARGES				0,00
78153 REP.PROVIS.ART				0,00
78154 REP.PROVIS.C.E.T.				0,00
78746 REP.SUR PROVISIONS				0,00
7919 TRANSFERT.CHARGES DIVERSES				0,00
<b>TOTAL Prod.financ.et non encaissables</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL GROUPE 3 : Prod. financ.et Prod. non encaissables</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL RECETTES</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>128 750,00</b>
<b>002 Excédent de la section d'exploitation reporté</b>				
JOURNEES OUVERTURES				365
NOMBRE DE SITUATION				6
Taux D'ACTIVITE				80%
NOMBRE DE JOURNEES				1 752
PRIX DE JOURNEES				73,49

### Annexe 3 : schéma départemental

Actions de la Maison d'enfants l'Accueil évalués en rapport aux fiches actions du schéma de la protection de l'enfance du département de la Savoie :

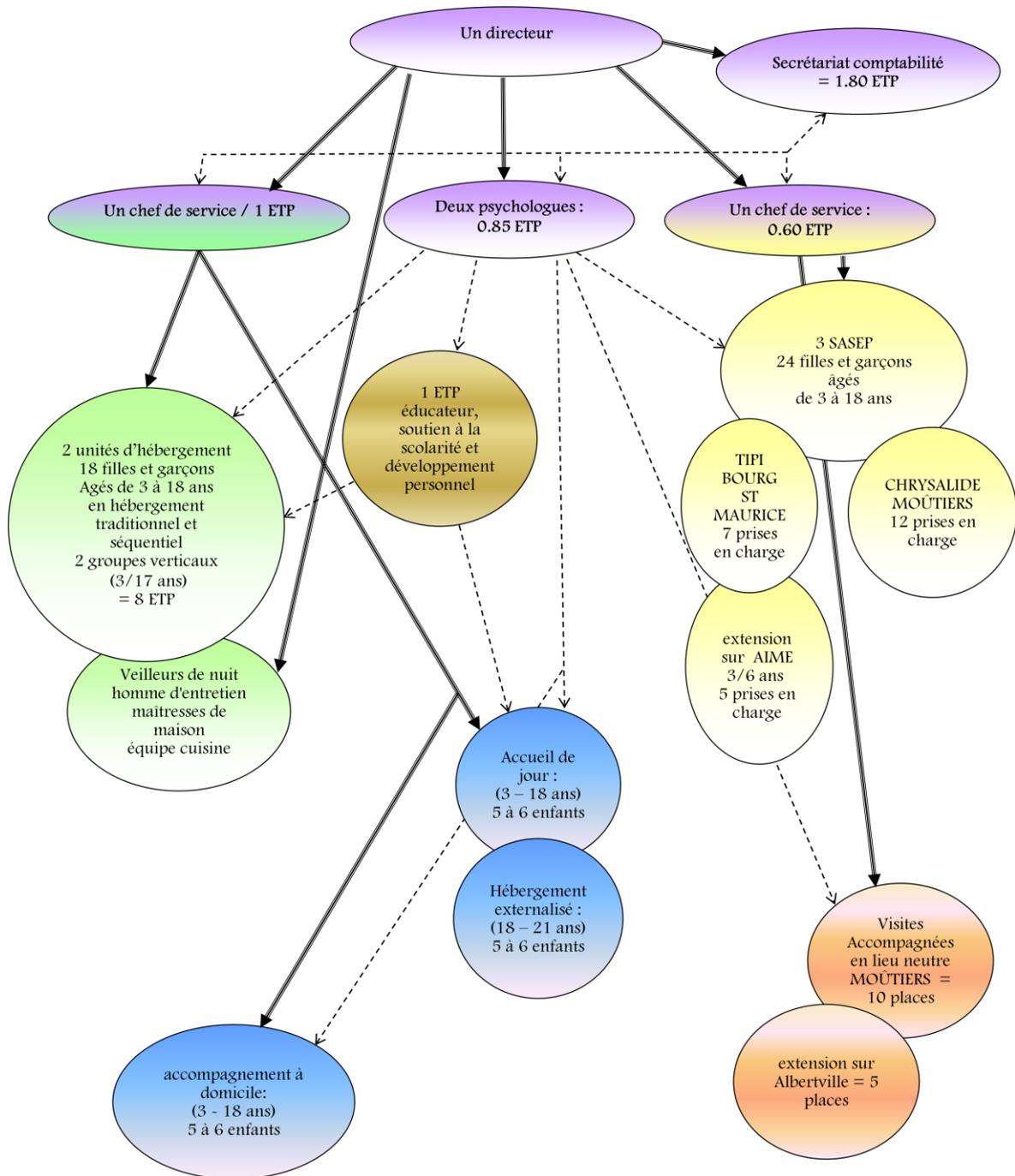
- fiche 1.7 : « *soutenir les actions d'éducation à la santé et à la citoyenneté* ».
- Fiche 1.8 : « *construire des réponses adaptées pour les enfants nécessitant des prises en charge spécifiques et multiples* ». Au travers de Mosaïk, nous avons réfléchi aux formes d'accompagnement hors classe pour les enfants scolarisés à l'Unité Pédagogique d'Intégration du collège de Moutiers.
- Fiche 1.10 : « *développer les alternatives au placement par des interventions en milieu ouvert* ». Nos SASEP sont inclus dans cette fiche, particulièrement avec la création en 2008 du SASEP 3/6 ans sur Aime.
- Fiche 1.11 : « *améliorer et optimiser le temps de placement de l'enfant* ». L'évaluation interne mis en œuvre s'est appuyée sur cette fiche,
- Fiche 1.13 : « *améliorer le dispositif des visites accompagnées* ». Nous avons travaillé avec l'ensemble des structures menant ce type d'action, et nous sommes en phase de développement de ce service sur Albertville.
- Fiche 2.5 : « *soutenir l'accès à la culture* ». Nous avons construit en 2010 une action, « Talents en tarentaise », qui a réuni 30 enfants et leurs familles autour d'un spectacle public mélangeant l'ensemble des arts du cirque, du théâtre, de la musique, de la danse et des marionnettes géantes. C'est une action qui s'est étalée sur 8 mois, intégrant une approche des arts en général avec des déplacements spécifiques pour assister à d'autres spectacles.
- Fiche 2.6 : « *favoriser l'accès à l'autonomie et à la vie sociale* ».
- Fiche 2.6 : « *sensibiliser les jeunes à la question de leur santé* ». Pour ces actions, je suis personnellement co-animateur d'un groupe partenarial, « Mosaïk », qui réunit l'ensemble des partenaires socio-éducatifs et les quatre collèges de la vallée. Nous soutenons nombre d'actions de prévention au sein des collèges (santé, toxicomanie, violence,...).
- Fiche 3.2 : « *croiser les cultures professionnelles* ». Nous participons à différents niveaux à des réunions sur le département. Les professionnels des SASEP échangent tous les 6 mois sur la façon dont chaque structure construit ses accompagnements. Un groupe le DDRAMMAS travaille sur toutes les questions de maltraitances et de signalement. Un comité des MECS réunit tous les directeurs des structures et des Territoires de développement social pour étudier l'actualité de la protection de l'enfance sur le département.
- fiche 3.6 : *favoriser l'innovation des modes d'accompagnement et l'accueil de jour* : notre service d'accueil de jour a bâti ses accompagnements au regard de ces préconisations
- Fiche 3.7 : « *faciliter l'autonomie des jeunes majeurs en grande difficulté* »

Ces deux dernières fiches ont pris une importance capitale quand on connaît le désengagement de la PJJ sur ses formes d'accompagnement. Néanmoins, est une des actions menés par notre équipe de suivi des jeunes majeurs, en accompagnant une première installation en appartement.

**Annexe 4 : SOMMAIRE DU REFERENTIEL D'EVALUATION  
MAISON D'ENFANTS L'ACCUEIL**

DIMENSIONS	CRITERES	engagements
1 - L'ADAPTATION DE L'ACTION A L'EVOLUTION DE L'ENFANT	1.1 - LE PROJET PERSONNALISE DE L'ENFANT	6
	1.2 - ACCUEIL ET ADMISSION DES USAGERS / PASSAGE DE RELAIS / SORTIE ET ORIENTATION	5
	1.3 - LA DIVERSIFICATION DES MODES D'ACCUEIL	3
	1.4 - SANTE, SOINS ET PREVENTION	9
	1.5 - LES RELATIONS AVEC LE TDS ET LA PJJ	3
2 - LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES, CAPACITES ET RESSOURCES DES USAGERS	2.1 - CULTURE, LOISIRS ET SOCIALISATION	7
	2.2 - ACCES A LA CITOYENNETE	3
	2.3 - SCOLARITE	8
	2.4 - ORIENTATION ET INSERTION PROFESSIONNELLE	7
	2.5 - PARTICIPATION ET EXPRESSION DES ENFANTS	3
	2.6 - ACCES AUX MOYENS DE COMMUNICATION	2
	2.7 - L'ACCOMPAGNEMENT EDUCATIF / LE QUOTIDIEN	4
3 - LE MAINTIEN DES LIENS FAMILIAUX	3.1 - PARTICIPATION ET EXPRESSION DES FAMILLES	2
	3.2 - LE SOUTIEN A LA PARENTALITE	7
	3.3 - LE RESPECT DE L'AUTORITE PARENTALE	6
4 - BIEN-ETRE ET PROTECTION DES USAGERS	4.1 - ACCUEIL ET QUALITE DU CADRE DE VIE	6
	4.2 - HOTELLERIE	9
	4.3 - SECURITE ET CONFIDENTIALITE	4
5 - GESTION, ADMINISTRATION, QUALITE	5.1 - DOSSIER DE L'USAGER	11
	5.2 - COMPTABILITE	5
	5.3 - QUALITE	4
6 - PARTENARIAT ET PROXIMITE	6.1 - L'OUVERTURE SUR L'ENVIRONNEMENT / PARTICIPATION AU DEVELOPPEMENT SOCIAL LOCAL	9
7 - LA COHERENCE INSTITUTIONNELLE	7.1 - LA COMMUNICATION INTERNE / LE TRAVAIL EN EQUIPE PLURIDISCIPLINAIRE	15
	7.2 - LA COMMUNICATION INTERNE (REUNIONS / COORDINATION)	3
	7.3 - LE TRAVAIL EN EQUIPE, GESTION DES COMPETENCES, FORMATION, MANAGEMENT	9
	7.4 - LES DELEGATIONS	2
	7.5 - INSTANCES DE DECISIONS	3

## Annexe 5 : ORGANIGRAMME MAISON D'ENFANTS L'ACCUEIL



Légende :

Liens hiérarchiques :

Liens fonctionnels :

**Enfants au cœur des séparations parentales conflictuelles**  
**30 RECOMMANDATIONS pour mieux préserver l'intérêt des enfants**

**I) Informer les parents sur l'exercice de l'autorité parentale conjointe et sur les droits de l'enfant**

Une véritable stratégie de sensibilisation et de pédagogie de l'autorité parentale doit être mise en place au plan national dans le cadre d'un accompagnement à la fonction parentale, afin de fournir aux parents les moyens de mieux connaître leurs responsabilités et leurs droits, les obligations qui en découlent et les droits de l'enfant.

**1) Systématiser et améliorer l'information des parents sur l'exercice de la coparentalité aux différentes étapes de la vie de la famille**

Les informations administratives actuellement apportées aux parents dans ces situations restent trop formelles et ne permettent ni de comprendre ni d'évaluer les conséquences de la coparentalité.

- **Livret de famille et Livret de paternité** : prévoir une annexe complémentaire permettant de rendre plus compréhensibles les informations juridiques inscrites dans le livret de famille dont disposent tous les parents et le Livret de paternité adressé par la CNAF aux pères, ainsi que les modalités pratiques qui en découlent.

- **Carnet de Santé de l'enfant** : intégrer obligatoirement ces éléments d'information dans le carnet de santé.

- **Brochures d'information sur l'exercice de la coparentalité dans tous les lieux recevant des familles** : maternités, PMI, CAF, CCAS, crèches, haltes garderies, mairies, tribunaux d'instance (pacs), associations parentales...

- **Décisions des juges aux affaires familiales** :

- Joindre obligatoirement à tous les jugements relatifs au contentieux familial une notice explicative concrète sur l'exercice de la coparentalité. - Simplifier le langage administratif et judiciaire dans les convocations et décisions de justice relatives à l'exercice de la coparentalité (Commission de simplification du langage administratif - COSLA).

**2) Créer un portail grand public facilitant l'accès à :**

- Toutes les informations générales et juridiques nécessaires aux parents (mariés ou non), relatives à l'exercice de l'autorité parentale conjointe et ses applications concrètes dans toutes les situations de la vie d'une famille.

- La liste de tous les lieux d'information, de médiation familiale, de conseil juridique...

- Un espace « *enfant* » contenant des informations accessibles sur le droit de la famille, les droits de l'enfant dans ce cadre, les différents lieux où les enfants peuvent rencontrer des professionnels...

**3) Mettre en place une ligne nationale d'écoute téléphonique** destinée aux parents, grands-parents et entourage familial (avec des psychologues et des juristes) afin de les renseigner et conseiller sur tout ce qui a trait à l'exercice de l'autorité parentale dans les situations les plus

courantes (école, loisirs, santé, handicap...) et les plus complexes (séparation, maintien des liens...)

**4) Développer des groupes de parents**, à travers le réseau associatif ou les Maisons des adolescents, soucieux de réfléchir à l'éducation de leurs enfants et à la façon de gérer les situations de conflits parentaux.

**5) Former et informer les professionnels sur les principes de la coparentalité**

- Développer dans toutes les académies un service téléphonique d'information juridique à destination des équipes éducatives confrontées aux difficultés d'application de l'autorité parentale conjointe.

- Former les professionnels en contact avec des enfants et adolescents au droit de la famille, à la compréhension de la coparentalité et des droits de l'enfant dans ce cadre :

- Équipes éducatives : enseignants, chefs d'établissements, conseillers principaux d'éducation...

- Personnels de santé et travailleurs sociaux.

- Animateurs (programme du Bafa).

**II) Inscrire dans la loi un dispositif complet de « médiation familiale » pour inciter les parents à élaborer ensemble un accord concernant le projet de vie de leur enfant**

La médiation familiale garde encore en France une place et une portée réduites alors que cette méthode de résolution des conflits permet de pacifier positivement les relations entre les parents, de préserver les enfants, de réduire la durée et le nombre des procédures et par là même les dépenses de la Justice. Toutes les voies permettant de parvenir à des accords parentaux doivent être développées dans l'intérêt des enfants.

**6) Rendre obligatoire un entretien gratuit d'information sur la médiation familiale dans toute requête relative à l'exercice de l'autorité parentale de parents d'enfant mineur divorçant ou se séparant, avant l'audience devant le juge aux affaires familiales (JAF) pour inciter les parents à une médiation familiale conventionnelle Cette procédure s'appliquera à chaque nouvelle requête concernant un contentieux familial.**

Les greffes informeront les parents divorçant ou se séparant lors de la présentation d'une requête de leur obligation d'effectuer un entretien d'information avant l'audience devant le juge aux affaires familiales et leur enverront un document présentant la médiation familiale et les services locaux.

L'entretien de médiation (individuel ou en couple selon les situations) insistera sur l'importance que les parents réalisent seuls ou avec l'aide d'une médiation conventionnelle un accord parental écrit définissant le projet de vie de l'enfant et les modalités de l'exercice de l'autorité parentale ainsi que sur les conséquences d'un désaccord lors de l'audience du juge aux affaires familiales (longueur des procédures, déstabilisation de l'enfant dans les conflits parentaux, critères de décisions du juge relatifs à la protection de l'intérêt de l'enfant,...)

**7) Rendre obligatoire la médiation familiale judiciaire en cas de désaccord des parents lors de l'audience devant le juge aux affaires familiales.**

La médiation familiale judiciaire suspendra la procédure judiciaire en vue de laisser le temps à l'élaboration d'un accord parental négocié.

L'article 373-2-10 du code civil qui en prévoit seulement la possibilité sera modifié en ce sens.

**8) En cas d'échec de toute médiation : désigner plus fréquemment une « tierce personne »**, un professionnel très spécialisé dans la gestion de conflit, afin d'entendre les parents et confronter leurs points de vue pour leur permettre de trouver une solution au conflit qui les oppose :

L'article 131-1 du Code de procédure civile 1 - peu utilisé - offre une possibilité supplémentaire à tout magistrat saisi (juge aux affaires familiales, juge des enfants, juge des référés...), de désigner en accord avec les parents une tierce personne pour trouver des solutions aux graves conflits qui les opposent afin d'éviter le recours à des décisions lourdes de conséquences pour l'enfant (changement de résidence, AEMO, placement...).

**9) Développer des services de médiation familiale de proximité sur l'ensemble du territoire**, (via la Caisse nationale d'allocations familiales et la Caisse de la mutualité sociale agricole).

**Harmoniser** leur fonctionnement et les qualifications requises dans un cahier des charges national.

**Fixer des coûts identiques** pour la médiation conventionnelle et la médiation judiciaire tenant compte des revenus de chaque parent (barème conventionnel CNAF).

**10) Organiser une conférence de consensus sur la médiation familiale** et toutes les méthodes permettant d'aboutir à des accords parentaux négociés

L'art. 131-1 du Code de procédure civile : le juge saisi d'un litige peut, après avoir recueilli l'accord des parties, désigner une tierce personne afin d'entendre les parties et de confronter leurs points de vue pour leur permettre de trouver une solution au conflit qui les oppose. Ce pouvoir appartient également au juge des référés, en cours d'instance - compris le droit collaboratif - pour faire la synthèse des connaissances et des pratiques professionnelles, les confronter et produire des recommandations nationales.

**Cette conférence intégrera la médiation familiale internationale** à développer dans les cas de conflits parentaux binationaux et surtout d'enlèvements internationaux d'enfants.

**11) Organiser une campagne de communication et d'information sur la médiation familiale auprès du grand public et du monde judiciaire :**

**Renforcer les connaissances des parents** par des brochures d'information largement diffusées dans les tribunaux, les cabinets d'avocats, les maisons de justice et du droit, les points d'accueil et d'écoute jeunes, les caisses d'allocations familiales...

**Renforcer la formation et l'information sur la médiation familiale du monde judiciaire** (magistrats, avocats, greffiers, médiateurs spécialisés à l'international...) et **créer au sein de chaque tribunal de grande instance un référent médiation** qui sera l'interlocuteur des magistrats, des familles, des avocats, des services de médiation...

**III) Renforcer le droit de l'enfant d'entretenir des relations personnelles et des contacts directs avec chacun de ses parents et avec certains tiers qui ont partagé sa vie**

**12) Inscrire dans le code civil un véritable droit de l'enfant d'entretenir régulièrement des relations personnelles et des contacts directs avec chacun de ses deux parents**

Actuellement l'article 373-2 du code civil pose que « *chacun des père et mère doit maintenir des relations personnelles avec l'enfant et respecter les liens de celui-ci avec l'autre parent.* »

Il semblerait plus conforme aux textes internationaux et symboliquement importants, d'affirmer clairement le droit de l'enfant à avoir des relations personnelles avec ses deux parents comme cela a déjà été fait pour les grands-parents (article 371-4 du code civil).

Compléter l'article 373-2 du code civil en créant un nouvel alinéa propre au droit de l'enfant précisant que « *l'enfant a le droit d'entretenir régulièrement des relations personnelles et des contacts directs avec chacun de ses deux parents. Seuls des motifs graves peuvent faire obstacle à ce droit.* ».

**Deux aménagements découlent de ce droit de l'enfant :**

**13) Remplacer l'expression « *droit de visite* » par l'expression « *droit de rencontres* »**

Il est symboliquement important de valoriser les temps de rencontres d'un enfant avec son parent chez lequel il ne réside pas en remplaçant l'expression « *droit de visite* » par la formulation plus constructive de « *droit de rencontres* ».

**Modifier en conséquence tous les articles du code civil relatif au droit de visite de l'autre parent.**

**14) Préciser dans les décisions des juges aux affaires familiales le contenu de tout ce que recouvre le droit de l'enfant à entretenir des relations personnelles et des contacts directs avec chacun de ses parents :**

- les séjours chez le parent avec lequel l'enfant ne réside pas habituellement, ou les rencontres entre l'enfant et ce parent et leurs modalités concrètes,
- les formes de communication entre l'enfant et ce parent,
- la communication d'informations au sujet de l'enfant à son parent, ou inversement.

**15) Consacrer un droit de l'enfant à entretenir des relations personnelles avec le tiers qui a partagé sa vie quotidienne et avec lequel il a noué des liens affectifs étroits, ainsi que cela a été proposé dans le rapport de la Défenseure des enfants en 2006**

Le tiers s'entend des personnes ayant exercé une fonction parentale à côté d'un parent, notamment : un beau parent dans une famille recomposée, un compagnon dans un couple homosexuel qui a participé à l'éducation d'un enfant né d'une précédente union hétérosexuelle ou adopté par son compagnon en tant que célibataire ou né suite à une insémination artificielle avec donneur, une assistante familiale à qui l'enfant a été confié par l'aide sociale à l'enfance.

Compléter l'article 371-4 du code civil par un nouvel alinéa posant que « *L'enfant a le droit d'entretenir des relations personnelles avec le tiers, parent ou non qui a partagé sa vie quotidienne et avec lequel il a noué des liens affectifs étroits. Seul l'intérêt de l'enfant peut faire obstacle à ce droit* »

**16) Développer des Espaces-Rencontres et des lieux d'hébergement temporaires**

**Les Espaces-Rencontres** indispensables au maintien des relations personnelles dans des situations complexes ou conflictuelles doivent être développés et leur fonctionnement harmonisé conformément aux préconisations de la Convention européenne sur les relations personnelles concernant les enfants. Pour un statut des tiers qui partagent ou ont partagé la vie d'un enfant et ont des liens affectifs forts.

**Des lieux d'hébergement temporaires** (week-end, vacances) à coût réduit pour les parents bénéficiant d'un droit de visite et d'hébergement mais qui ne peuvent l'exercer faute d'un logement approprié (éloignement, mal logement ou sans domicile fixe) doivent être créés en nombre suffisant.

**IV) Clarifier le droit de l'enfant à être entendu par le juge aux affaires familiales dans toute procédure le concernant**

La loi du 5 mars 2007 sur la protection de l'enfant a prévu que l'enfant capable de discernement peut être entendu par le juge et que cette audition est de droit lorsque l'enfant en fait la demande. L'application concrète de l'article 388-1 du code civil et les réclamations reçues par la Défenseure des enfants, montrent que :

- la nécessité que le mineur en fasse la demande peut le placer dans un conflit de loyauté à l'égard de ses parents préjudiciable à son équilibre,
- l'âge du discernement est très différent d'un juge aux affaires familiales à l'autre et nécessite une harmonisation des pratiques,
- l'audition et la prise en compte de la parole de l'enfant implique que des formations très spécialisées aient été suivies par les juges ou que l'audition soit faite par un psychologue formé à cet effet.

**17) Le juge devra recevoir tout enfant, capable de discernement, pour l'informer de son droit à être entendu par lui-même ou par un psychologue et lui préciser qu'il peut refuser d'être entendu** Les enfants n'auront plus à faire la démarche de demander à être entendus par le juge aux affaires familiales.

Reformuler le libellé de l'article 388-1 du code civil en ce sens

**18) La convocation de l'enfant en vue de sa rencontre avec le juge aux affaires familiales et son éventuelle audition ainsi que les informations fournies à cette occasion (brochures...) devront être adressées à l'enfant dans un langage accessible et adapté à son degré de maturité.**

**19) Suite à l'audition de l'enfant le juge aux affaires familiales fera simplement mention dans sa décision que l'enfant a été entendu** Les tribunaux ayant actuellement des pratiques variées en matière de rédaction et de diffusion des procès-verbaux d'audition de l'enfant, le juge aux affaires familiales, dans sa décision, devra seulement faire mention de l'audition de l'enfant sans autre indication, ce qui évitera de placer l'enfant au milieu du conflit parental.

**20) Une conférence de consensus** sera réunie rapidement **pour déterminer les critères du discernement**, les formations à mettre en œuvre et faire des recommandations nationales en matière de pratiques professionnelles : elle associera les magistrats, pédopsychiatres, pédiatres, psychologues, pédagogues, associations de parents...

V) Adapter l'organisation judiciaire à l'évolution et à la complexité des situations familiales

**21) Faire du juge aux affaires familiales un juge spécialisé**

L'évolution des familles et les nombreux contentieux qui s'en suivent (65 % de l'activité des TGI) amènent les juges aux affaires familiales à prendre des décisions aux conséquences importantes pour les enfants. Il serait donc logique que le juge aux affaires familiales devienne un juge spécialisé bénéficiant d'une formation spécifique et de moyens adaptés à cette fonction essentielle.

**22) Créer un Pôle Enfance-Famille au sein de chaque tribunal de grande instance**

**Regrouper au sein d'un pôle spécialisé dans chaque TGI tous les magistrats ayant à intervenir dans des procédures concernant des mineurs** (juges aux affaires familiales, juges des enfants, Parquet mineurs, Parquet civil, juges des tutelles des mineurs, juges de la Chambre de la famille, juges d'Instruction concernés, juges des Libertés et de la détention) pour mieux articuler les différentes procédures concernant un même enfant (chaque magistrat conservant son champ propre de compétence).

**Créer un logiciel** (cahier des charges national) permettant un suivi des affaires en cours et un accès à ces informations pour tous les magistrats du Pôle concernés par un enfant ou une famille.

**Développer des travaux et réflexions pluridisciplinaires** en vue de mieux coordonner la prise en compte des mineurs dans les procédures traitées par la juridiction avec les avocats d'enfants et les partenaires habituels du Pôle : experts, enquêteurs sociaux, services éducatifs, médiateurs, brigade des mineurs, protection judiciaire de la jeunesse...

**Développer des partenariats justice-pédopsychiatrie-conseil-général-éducation nationale** : pour apporter un soutien pluridisciplinaire aux enfants vivant des conflits parentaux intenses afin de favoriser des solutions alternatives au placement : par les Maisons des adolescents, par les équipes mobiles de pédopsychiatrie... par un recours temporaire aux internats scolaires...par des groupes de paroles d'enfants et adolescents...

**Réserver dans chaque pôle un espace d'accueil spécifique** pour recevoir et écouter les enfants dans un lieu moins formel et plus adapté.

**23) Créer des postes de psychologues présents à temps plein dans les Pôles Enfance-Famille** formés au recueil de la parole de l'enfant et à la gestion des conflits.

**24) Créer une liste d'enquêteurs sociaux**, commune à chaque Pôle Enfance- Famille recrutés selon des critères communs.

**25) Systématiser la création d'un barreau mineur** au sein de chaque juridiction et généraliser une formation spécialisée pour les avocats d'enfants.

VI) Développer des formations adaptées pour tous les professionnels de la justice en contact avec l'enfant

**26) Former des professionnels de la Justice ayant à traiter des affaires familiales** (magistrats, avocats, experts, enquêteurs sociaux...) notamment sur l'audition de l'enfant, la médiation, l'expertise...

**27) Former les experts psychologues et psychiatres** sur les bases juridiques et pratiques du cadre dans lequel les missions d'expertise s'inscrivent. Organiser des journées de formation continue avec les magistrats afin d'harmoniser les pratiques professionnelles.

**28) Former spécifiquement les tierces personnes** à la médiation, la gestion de crise, l'approche systémique et pluridisciplinaire des conflits familiaux (violences conjugales, psychopathologies ...).

**VII) Développer les outils** permettant de mieux connaître les effets sur les enfants des séparations et des choix d'organisation de vie (résidence alternée, impact des conflits parentaux, violences conjugales...)

**29) Mettre en place des recherches-actions-formations** associant les chercheurs et les professionnels de justice, du social et de la santé afin de mieux connaître les effets sur les enfants des conflits parentaux et des décisions de justice relatives à leur résidence, au maintien des relations personnelles, au placement etc.

**30) Développer et actualiser les statistiques** relatives aux décisions judiciaires prises à l'occasion des séparations parentales : nombre d'enfants concernés par les contentieux de divorce, par les séparations de parents non mariés, nombre de décisions judiciaires de médiation familiale...



**MAISONS D'ENFANTS A CARACTERE  
SOCIAL DE LA SAVOIE**

**Convention d'objectifs et de moyens**

---

**ANNEXE 1**

**RÉFÉRENTIEL DES MODALITÉS DE  
PRISE EN CHARGE**

8 septembre 2008

## Référentiel hébergement collectif permanent ou modulable

### Cadre de la prise en charge

- Accueil administratif CASF.
- Mesure d'assistance éducative au titre de l'article 375 du Code Civil.
- Délégation d'autorité parentale.
- Mesure de tutelle.
- Mesure du JAF.
- Protection judiciaire au titre de l'ordonnance du 02/02/1945.
- Protection jeunes majeurs au titre du décret du 18/02/1975.

### L'hébergement collectif peut être permanent ou modulable

Est considéré comme hébergement collectif permanent un hébergement de 5 à 7 jours hebdomadaires y compris pendant les vacances scolaires. Il peut s'agir d'un hébergement en partie sur la semaine, en partie sur le week-end.

Est considéré comme hébergement collectif modulable tel qu'il est défini par la loi 2007 - 293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance : l'accueil permettant de combiner le maintien à domicile avec un accueil par séquence, inférieur à 5 jours/semaine hors du domicile de l'enfant. Cet accueil doit s'inscrire dans le projet du jeune, en accord avec le magistrat pour les mesures de placement judiciaire. Il s'agit d'un accueil durant des périodes définies de quelques jours dans la semaine ou d'un week-end.

### Lieu de l'accueil

Hébergement au sein de l'internat éducatif : structure d'accueil au sein d'un collectif encadré par une équipe pluridisciplinaire assurant une présence permanente auprès des jeunes.

Ne sont pas considérés comme étant en hébergement collectif des jeunes qui sont dans leur famille, en famille bénévole, en famille d'accueil ou en gîte.

### Objectifs de l'hébergement collectif permanent ou modulable

L'hébergement collectif permet d'apporter au jeune un cadre à la fois sécurisant -qui protège- et structurant -qui favorise l'apprentissage des règles de la vie en collectivité, en société et de la citoyenneté.

L'hébergement collectif implique l'organisation de temps de vie et d'actions collectives, relatives au « faire avec » et au « vivre avec ». C'est à dire le partage de tâches effectuées en commun par les jeunes et les éducateurs : tâches domestiques, travaux et chantiers, activités ludiques, activités scolaires, sportives, culturelles.

Les objectifs sont les suivants :

- protéger le mineur en situation de danger dans son milieu familial, de son fait ou du fait de son entourage,
- éloigner le mineur de son milieu naturel lorsque c'est nécessaire suite à la commission d'une infraction grave par exemple (alternative à l'incarcération),
- apporter au mineur les pré-requis nécessaires pour construire sa vie d'adulte :
  - respect de soi et de l'autre,
  - apprentissage de la vie sociale et de ses règles,
  - apprentissage scolaire, ...
- favoriser ses liens avec sa famille autant que possible, en veillant à préserver son équilibre, en référence à la charte d'accompagnement de l'enfant confié en établissement,

### Modalités de prise en charge

1. Le mineur est pris en charge au sein d'un groupe de vie de 8 jeunes à 12 jeunes, en hébergement collectif.

Les projets d'établissement doivent garantir une action éducative la plus adaptée possible, en s'appuyant notamment sur des activités de soutien scolaire, socio-culturelles et sportives, de loisirs, des mini séjours et camps, des actions d'éducation à la santé...

Concernant la scolarité ou la formation professionnelle, le mineur ou jeune majeur relève du dispositif de droit commun (Éducation Nationale, Formation professionnelle).

En cas d'impossibilité, l'établissement organise sa prise en charge :

- à l'intérieur de l'établissement, avec du personnel éducatif, ou non éducatif en capacité de s'occuper momentanément d'un enfant et de veiller à son bien être,
- à l'extérieur de l'établissement, dans un service de soins (centre médico-psychologique, centre d'accueil thérapeutique à temps partiel) ou autre service.

## Référentiel hébergement externalisé

### Cadre de la prise en charge

- Accueil administratif CASF.
- Mesure d'assistance éducative au titre de l'article 375 du Code Civil.
- Délégation d'autorité parentale.
- Mesure de tutelle.
- Mesure du JAF.
- Protection judiciaire jeunes majeurs au titre du décret du 18/02/1975.
- Protection judiciaire au titre de l'ordonnance du 02/02/1945.

### L'hébergement collectif peut être permanent ou modulable

Est considéré comme hébergement externalisé, le fait que le jeune est hébergé à l'extérieur de l'hébergement collectif, à partir de 16 ans révolus, avec l'accord du magistrat lorsqu'il fait l'objet d'une mesure judiciaire et si les détenteurs de l'autorité parentale donnent leur accord lorsque le jeune fait l'objet d'une mesure de placement administratif.

### Lieu de l'accueil

- Appartement en habitat diffus géré et financé par la structure (parc locatif).
- Foyer de jeunes travailleurs.

Un hébergement dans sa famille même élargie, en famille bénévole ou chez un tiers, n'est pas un hébergement externalisé à l'exception des structures expressément habilitées et autorisées.

### Objectifs de l'hébergement externalisé

- Accompagner le jeune vers l'autonomie.
- Préparer sa sortie du service et accompagner le jeune dans l'accès à la formation et à l'emploi par une inscription dans les dispositifs de droit commun.
- Favoriser l'apprentissage de la vie sociale :
  - alimentation,
  - santé,
  - démarches,
  - gestion du budget.

### Modalités de prise en charge

1. Le mineur ou le jeune majeur est hébergé dans une chambre individuelle ou en appartement partagé. (Il ne peut en aucun cas disposer d'un double hébergement : il n'occupe pas donc un lit d'internat).
2. Il rencontre régulièrement son éducateur référent qui l'accompagne dans l'accès à l'autonomie.
3. Taux d'encadrement et d'accompagnement des jeunes.

Se reporter au cadre de référence de la convention d'objectifs et de moyens (article 6.2).

### Paiement de la prestation

Se reporter au règlement financier.

### Responsabilité de l'association engagée en continu

## Référentiel accueil de jour permanent ou modulable

### Cadre de la prise en charge

Il s'agit d'une nouvelle prestation introduite par la loi réformant la protection de l'enfance. Art L. 222- 4- 2.

- Accueil administratif CASF.
- Mesure d'assistance éducative au titre de l'article 375-3 du Code Civil.

Concernant les jeunes, préadolescents, adolescents et jeunes majeurs en grandes difficultés sous main de justice :

- Protection judiciaire au titre de l'ordonnance du 02/02/1945.
- Protection jeunes majeurs au titre du décret du 18/02/1975.

### Définitions

#### Accueil de jour

Cette forme d'accueil se situe entre l'aide éducative à domicile et l'accueil avec hébergement. Le mineur est accueilli pendant tout ou partie de la journée dans un lieu situé si possible à proximité de son domicile, afin de lui apporter un soutien éducatif, ainsi qu'un accompagnement à sa famille dans l'exercice de sa fonction parentale.

L'accueil de jour mis en œuvre par l'établissement contribue à éviter l'accueil continu de l'enfant, voire à préparer son retour dans sa famille.

Cet accueil s'adresse à des enfants de tout âge. Il répond à un objectif de soutien éducatif renforcé en faveur de l'enfant et de ses parents en favorisant leur participation aux activités organisées. Il s'inscrit dans un projet pour l'enfant. Il s'appuie sur un projet éducatif construit et validé.

Lorsque cet accueil de jour s'adresse aux plus petits, le service de PMI et le réseau périnatalité peuvent être des partenaires privilégiés.

#### Service d'accueil éducatif de jour

« Les activités de jour font partie intégrante de l'action éducative conduite...

Elles se déploient à tous les niveaux de l'institution et se donnent comme objectif l'accueil des jeunes dans la journée en privilégiant la mise en œuvre d'actions concrètes.

Elles doivent permettre de proposer à chaque jeune confié un ensemble de réponses visant son insertion professionnelle, son intégration sociale et son développement personnel.

Elles constituent le support privilégié de l'accompagnement éducatif au quotidien en impliquant les moyens propres à l'établissement et les ressources du dispositif partenarial.

Elles se définissent comme un ensemble structuré d'activités, régulièrement organisées pour une durée déterminée, en un lieu et un espace facilitant les échanges entre l'interne et l'externe.

Différentes des activités occasionnelles ou de temps libre, elles sont destinées à tous les jeunes hébergés ou suivis en milieu ouvert.

Leur conduite repose sur l'expérience et le savoir-faire de professionnels relevant de métiers différents qui en ont la charge et qui développent une approche de leur intervention ancrée plus particulièrement dans la notion de faire avec... ».

#### Accueil de jour scolarité/formation professionnelle

Les jeunes bénéficient d'une prise en charge internat, hébergement externalisé ou accueil de jour en même temps qu'une prestation scolarité ou formation professionnelle.

#### **L'accueil de jour peut être permanent ou modulable**

Est considéré comme **accueil de jour permanent** le fait d'accueillir régulièrement au moins cinq jours par semaine, un mineur ou un jeune majeur.

Est considéré comme **accueil de jour modulable** tel qu'il est défini par la loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance, l'accueil permettant de combiner le maintien à domicile avec un accueil par séquence hors du domicile de l'enfant. L'accueil d'un mineur ou d'un jeune majeur moins de cinq jours par semaine est un accueil modulable. Il s'agit d'un accueil durant des périodes définies de quelques jours pendant la semaine ou le week-end. Cet accueil doit s'inscrire dans le projet pour l'enfant.

#### **Lieu de l'accueil**

Le mineur est hébergé la nuit dans sa famille. Il est accueilli dans l'établissement pendant la journée.

#### **Objectifs de la prise en charge en accueil de jour**

- Apporter au mineur les pré-requis nécessaires pour construire sa vie d'adulte :
  - soutien aux apprentissages scolaires,
  - apprentissages de la vie sociale et de ses règles...

- Maintenir le mineur dans son milieu familial, tout en veillant à préserver son équilibre.
- Soutenir les parents dans l'exercice de la fonction parentale.

#### **Modalités de prise en charge**

1. Le mineur ou le jeune majeur est pris en charge 8 heures par jour en moyenne avec un contenu éducatif prévu dans le projet individuel au sein d'un groupe d'accueil de jour de 8 jeunes à 12 jeunes.
2. Un jeune en accueil de jour organisé par l'établissement peut être accueilli si nécessaire immédiatement à l'internat pour une durée maximale de 3 jours.  
Pour cela, l'accord écrit des parents est nécessaire et le juge des enfants ou le coordonnateur enfance jeunesse famille doivent être informés par fax ou courriel.  
Afin de réaliser cet accueil immédiat, chaque établissement assurant un accueil de jour prévoit en internat l'installation de 2 lits ou places supplémentaires, hors places autorisées et budgétées.

Le mineur ou le jeune majeur est pris en charge dans la journée, en activité de socialisation, de scolarisation ou de formation dans les services autorisés à cet effet par le Département et la Direction départementale de la PJJ.

L'accueil de jour peut-être réalisé le week-end si nécessaire.

3. Taux d'encadrement et d'accompagnement des jeunes.

Se reporter au cadre de référence de la convention d'objectifs et de moyens (article 6.2).

#### **Paiement de la prestation**

Se reporter au règlement financier.

**La responsabilité de l'association est engagée en continu, si elle est prévue par la mesure judiciaire de placement (ordonnance du juge).**

## Référentiel SASEP

### Cadre de la prise en charge

Il s'agit d'une modalité d'exercice particulière d'une mesure d'action éducative en milieu ouvert introduite par la loi 2007 - 293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance :

- mesure administrative,
- mesure d'assistance éducative au titre de l'article 375 du code civil.

Cette prise en charge permet de maintenir l'enfant dans sa famille. La durée et les modalités de l'accompagnement sont fixés au moment de la mise en place de la mesure, et peuvent faire l'objet de modification en fonction de l'évolution de la situation des mineurs.

Cet accompagnement s'inscrit dans une démarche de prévention. Il peut aussi, d'une part constituer une alternative au placement, et d'autre part être un temps de prise en charge relais pour accompagner le retour de l'enfant dans sa famille.

### Lieu de l'accueil

Le mineur est maintenu dans son milieu familial. Il est accueilli au SASEP par une équipe pluridisciplinaire :

- rattachée à une maison d'enfants,
- rattachée au territoire de développement social,
- dans un lieu convivial, et clairement identifié ou pouvant s'appuyer sur un réseau de familles d'accueil (TDS Avant Pays Savoyard).

### Objectifs de la prise en charge

Selon l'âge de l'enfant et le projet :

- aider la famille à trouver des ressources internes et externes pour faire face aux difficultés rencontrées,
- accompagner l'enfant dans son évolution, lui apporter des éléments éducatifs et psychologiques dont il a besoin, éléments adaptés à la nature de ses difficultés pour lui permettre de mieux s'insérer dans son environnement familial et social, de mieux se projeter,
- soutenir les parents dans l'exercice de leur fonction parentale,
- faciliter pour les mineurs et pour ses parents l'accès aux équipements de proximité et au réseau social et institutionnel.

### Modalités de prise en charge

Le mineur est pris en charge sur la base d'un projet d'accompagnement précisant le contenu et le rythme de prise en charge adapté aux besoins de l'enfant et de sa famille.

Il est normalement scolarisé, est peut être accueilli à midi, le soir après l'école, le mercredi, le samedi et pendant les vacances scolaires, seul ou en présence de ses parents, dans le cadre d'un accompagnement collectif ou individuel.

Le SASEP ne peut pas se substituer à un service ou à un établissement d'éducation spécialisée ou de soins.

Taux d'encadrement et d'accompagnement des jeunes : se reporter au cadre de référence de la convention d'objectifs et de moyens (article 6.2).

### Paiement de la prestation

La prestation est financée par dotation globale sur la base d'une activité prévisionnelle basée sur le nombre de situations pouvant être prises en charge.