



ENSP

ÉCOLE NATIONALE DE
LA SANTÉ PUBLIQUE

RENNES

CAFDES – 2002

ETSUP – Groupement Ile de France

Option : Enfance

**Etablir avec le personnel la place des parents dans un
foyer de l'enfance**

PORTIER Annick

SOMMAIRE

INTRODUCTION	p 4
I - LE FOYER DE L'ENFANCE, LE CONSEIL GENERAL ET LEURS MISSIONS RESPECTIVES	p 5
I . 1 - Le foyer de l'enfance de Melun : renaissance ou disparition ? ...p	5
I.1.1 - Un foyer de l'enfance crée en 1951.....	p 5
I.1.2 - De 1982 à 1993 une fonction de direction instable.....	p 7
I.1.3 - 1993, le conseil général nomme un directeur et demande un bilan...p	8
I.1.4 - Un nouveau site et un projet innovant pour le foyer de l'enfance....p	9
I.1.5 - Le projet d'établissement : un outil au cœur du métier.....	p 10
I.1.6 - Création du poste de chef de service développement ressources.....	p 13
I.1.7 - Un référendum pour un baptême : du foyer de l'enfance au « hameau du moulin ».....	p 16
I . 2 - La place de la politique départementale vis-à-vis du hameau du moulin	p 16
I.2.1 - Un schéma départemental révisé et validé.....	p 16
I.2.2 - Une nouvelle sollicitation du département.....	p 17
I.2.3 - Deux propositions pour un développement différent.....	p 17
I.2.4 - Le conseil général crée Alizé, établissement public autonome en Sud Seine-et-Marne.....	p 19
I.2.5 - « Alizé » et l'autonomie du hameau du moulin	p 20
I . 3 - Nos obligations fondamentales et légales vis-à-vis des familles des enfants confiés	p 21
I.3.1 - Brève évolution historique de la famille.....	p 21
I.3.2 - La famille, un lien existentiel fondamental.....	p 23
I.3.3 - Le droit de la protection de l'enfance.....	p 23
I.3.4 - Des liens parents/professionnels complexes.....	p 25

I.3.5 - Quand les parents accèdent à une place de citoyens.....p 26

II – ALIZE, ETABLISSEMENT PUBLIC AUTONOME, ET LE HAMEAU DU MOULIN.....p 27

II . 1 - Le hameau du moulin : ses missions et leur évolution.....p 27

II.1.1 - L'accueil d'urgence et ses spécificités : organisation des groupes de vie
p 27

II.1.2 - Le travail éducatif au hameau du moulin.....p 31

II.1.3 - Des admissions maîtrisées comme gage d'une prise en charge de
qualité.....p 33

II.1.4 - L'équipe de direction du hameau du moulin et ses liens avec Alizé.p 36

II.1.5 - La supervision : un soutien au métier de l'urgence.....p 39

II . 2 - Les effets de l'autonomie au hameau du moulin.....p 40

II.2.1 - Les ressources humaines.....p 40

II.2.2 - La gestion autonome du hameau du moulin et les moyens financiers
p 42

II.2.3 - Evolution : analyse et constats statistiques.....p 44

II.2.4 - Le personnel face au changement.....p 46

II.2.5 - Le passage aux 35 heures en janvier 2002 : risques et opportunités.p 47

**II . 3 – Impliquer les partenaires du hameau du moulin dans notre projet de
requalification des parents.....p 49**

II.3.1 - Le hameau du moulin et la DASSMA : un accord de coopération..p 49

II.3.2 - Le tribunal de Melun : des substituts du Parquet aux juges des enfants

II.3.3 - Avec l'éducation nationale, des liens très étroits et quotidiens.....p 52

II.3.4 - Le hameau du moulin et le S.A.E : une charte d'harmonisation.....p 52

II.3.5 - Des partenaires incontestables.....p 54

III - STRATEGIE ET POSITIONNEMENT POUR GARANTIR UNE PLACE AUX PARENTS.....p 55

III . 1 - Au hameau du moulin : quel accueil, pour quels enfants ?.....p 55

- III.1.1 - La situation des enfants accueillis.....p 55
- III.1.2 - La pouponnière : un accueil particulier.....p 56
- III.1.3 - L' enfant au cœur du dispositif.....p 58
- III.1.4 - Un management en direction du travail transversal.....p 60
- III.1.5 - Etablir une relation de confiance: utopie ou réalité.....p 61

III . 2 - La mobilisation des ressources humaines.....p 63

- III.2.1 - Les pratiques du personnel..... p 63
- III.2.2 - Complémentarité instituée entre les personnels.....p 64
- III.2.3 - Remédier à la lecture unilatérale des droits des parentsp 65
- III.2.4 - L'éthique en appui au management du hameau du moulin.....p 66

III . 3 - L'usager et sa famille au cœur du dispositif : mise en œuvrep 69

- III.3.1 - Le concept des espaces parents.....p 69
- III.3.2 - La place des parents face à la violence dans l'institution.....p 70
- III.3.3 - Le premier conseil d'établissement.....p 71
- III.3.4 - La parentalité : un projet de formation interne.....p 73
- III.3.5 - Redéploiement des compétences autour des fratries.....p 74
- III.3.6 - Un recrutement pour initier une stratégie.....p 76
- III.3.7 - La médiation familiale : un nouveau métier au hameau du moulin.p 77

CONCLUSION.....p 78

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES (non fournies par l'auteur)

GLOSSAIRE DES SIGLES UTILISES

ADSEA Association Départementale de Sauvegarde de l'Enfance et de l'Adolescence en Seine-et-Marne

AEMO	Assistance Educative en Milieu Ouvert
ASE	Aide Sociale à l'Enfance
CDIE	Comité de Discipline Inter-Etablissement
CFAS	Code de la Famille et de l'Aide Sociale
CTP	Comité Technique Paritaire
DASSMA	Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales de Seine-et-Marne
DPJJ	Direction de la Protection Judiciaire de la Jeunesse
ETP	Equivalent Temps Plein
GRH	Gestion des Ressources Humaines
IOE	Investigation d'Orientation Educative
IRTS	Institut Régional de Travail Social
MECS	Maison d'Enfants à Caractère Social
OPP	Ordonnance de Placement Provisoire
PJJ	Protection Judiciaire de la Jeunesse
SAE	Service d'Action Educative
SEAT	Service Educatif Auprès du Tribunal
SSE	Service Social Educatif

INTRODUCTION

Au début des années 1990, le foyer de l'enfance de Melun illustre, par son fonctionnement, les critiques portées aux foyers parmi les professionnels du secteur social. En effet, la logique administrative qui a présidé à leur création fait, alors, des foyers de l'enfance un outil de placement plus qu'un partenaire de travail pour les équipes sociales et les magistrats.

Le conseil général entreprend, en 1993, l'audit suivi de la reconstruction du foyer sur un nouveau site. En 1995, le foyer est installé à Rubelles, le personnel le dénomme le hameau du moulin et élabore le projet d'établissement validé en 1996 par le comité de pilotage.

En prenant mes fonctions de directrice de service, je peux m'appuyer sur le travail élaboré autour du projet d'établissement, puisqu'il en contient toute sa dimension existentielle, telle que Patrick Lefèvre¹ le précise « le concept de projet...contient une dimension existentielle qui indique la volonté de *s'arracher à son destin*, de prendre en main son avenir et ainsi réorienter le sens de l'histoire ; il ouvre sur le monde et contraint ou autorise à dépasser l'intériorité des situations, des hommes et des institutions ». En janvier 2001, le hameau du moulin devient établissement public autonome et dispose désormais d'un conseil d'administration. C'est à partir de cette instance, puisque lors de notre premier conseil le directeur de l'action sociale m'en a fait la demande explicite, que je vais construire les stratégies de mise en œuvre. La première demande a été de renforcer l'accès au droit des usagers en créant le conseil d'établissement dès cette année 2001.

La mission de protection des enfants du foyer de l'enfance est essentielle, mais un enfant n'existe que par sa famille. L'accueil au foyer signifie une séparation, souvent brutale, violente, qui disqualifie les parents. Le bien-fondé d'associer les parents à la démarche éducative qui va être réalisée pour leur enfant est incontestable et largement encouragée par les politiques actuelles. Mais celle-ci peut apparaître :

- paradoxale dans le rapprochement qu'elle met en œuvre entre une victime et un auteur,
- paradoxale dans ce qu'elle demande au personnel de protéger les enfants tout en requalifiant l'auteur des maltraitances,
- paradoxale pour nos partenaires, auteurs des signalements, qui demandent une séparation pour protéger les enfants.

¹ Patrick Lefèvre, *Guide de la fonction directeur d'établissement social et médico-social*, Dunod, Paris, 1999, p.147.

Dans le cadre de ma fonction, mettre en œuvre cette dynamique de travail ouverte à l'évolution de nos pratiques et à la complexité de la prise en charge des enfants et de leurs familles est extrêmement exigeant, mais aussi valorisant pour l'ensemble du personnel. Réussir à favoriser le développement de nouvelles pratiques en établissant une place aux familles des enfants du foyer me semble une mission fondamentale.

Dans la première partie de ce mémoire, je développe les différentes avancées que le conseil général et le foyer de l'enfance ont réalisées. Elles sont au cœur de la politique sociale du conseil général qui a signé, en 2000, son second schéma départemental. Les parents, acteurs eux aussi de cette politique, ont des droits et des obligations, notre service est à leur égard, ainsi que vis-à-vis de leurs enfants, porteur de devoirs et de droits.

J'entre ensuite dans le cœur du métier du hameau du moulin avec une analyse du passage à l'autonomie en 2001. L'accueil d'urgence engage des spécificités dans le travail. Une parfaite maîtrise des admissions en représente un des éléments cruciaux. Dans le travail d'urgence, les professionnels subissent les effets des crises répétées lors de l'arrivée des enfants, mais aussi de situations de violence au sein des groupes et dans les relations avec les parents, l'instauration de la supervision est un soutien réel pour l'ensemble des salariés.

Enfin, les professionnels du foyer travaillent avec un certain nombre de partenaires qui sont situés soit en amont de l'accueil de l'enfant, soit dans le temps de la prise en charge, soit au moment de l'orientation de l'enfant. Ce travail se développe dans ce qu'il y a à partager autour des observations de l'évolution de la famille.

Si la seconde partie de ce travail retrace le cheminement accompli depuis mon arrivée au hameau du moulin, dans la troisième partie, je développe les points essentiels de ma stratégie. Réaliser, autour des situations d'enfants accueillis, la mobilisation de l'ensemble des professionnels dans la perspective de changer les pratiques et établir une place aux parents dans l'institution. J'y expose les différentes actions menées et celles en devenir qui me permettent d'avancer que la démarche est en phase d'accomplissement.

I - LE FOYER DE L'ENFANCE , LE CONSEIL GENERAL ET LEURS MISSIONS RESPECTIVES

I.1 - Le foyer de l'enfance de Melun : renaissance ou disparition ?

I.1.1 - Un foyer de l'enfance créé en 1951

En application de la loi n°182 du 15 avril 1943 , le foyer de l'enfance de Melun ouvre ses portes en 1951. Dépendant de l'article 66 du code de la famille et de l'aide sociale² , cette structure accueille, 365 jours par an et 24h sur 24h, des enfants ayant besoin de protection et d'assistance.

Le foyer de l'enfance de Melun est une institution non dotée de la personnalité morale. Bien que budget annexe du département , il possède une section d'investissement qui lui est propre. Cet état de fait le place sous le contrôle de quatre directions de l'administration du département :

1. la direction de l'action sociale pour les missions qu'il exerce,
2. la direction des services financiers,
3. la direction des ressources humaines,
4. la direction de l'aménagement.

Ce contexte montre qu'il est difficile pour l'institution d'être au carrefour de ces zones d'influence, qui, même en phase d'adéquation, impliquent une certaine lourdeur administrative.

Le foyer de l'enfance est un établissement public à caractère social qui relève de la fonction publique hospitalière. Le cadre d'emploi des personnels est le titre IV de la fonction publique hospitalière³.

Situé à proximité du centre hospitalier de Melun et en centre ville, le foyer de l'enfance est alors installé dans un ancien bâtiment de l'hôpital. Il comporte, dès son origine, un accueil de 81 enfants, de la naissance à 14 ans pour les garçons et à leur majorité pour les filles.

Ses missions se limitent à l'accueil d'urgence, systématique, de tout enfant ou jeune nécessitant une protection. En fait, le foyer est utilisé en fonction des besoins de la totalité de

² Cet article prévoit que, chaque département dispose d'un ou plusieurs foyers de l'enfance destinés à l'accueil en vue d'observation puis d'orientation de tous les enfants du département confiés à l'aide sociale à l'enfance.

³ Les personnels d'encadrement relèvent de la catégorie A (cadres sociaux-éducatifs dans la fonction publique hospitalière). La majorité appartient à des corps de la catégorie B (assistants, conseillers en économie sociale et

l'accueil d'urgence dans la partie sud du département délimitée par la compétence du tribunal de Melun.

De jeunes délinquants côtoient des enfants victimes⁴, les groupes imbriqués les uns dans les autres sont régulièrement en sureffectif, mais, globalement, le foyer semble correspondre aux attentes départementales jusque dans les années 1980. Les directeurs se succèdent les uns aux autres et, dès cette époque, cependant la situation se dégrade.

I.1.2 - De 1982 à 1993 : une fonction de direction instable

Entre le 1^{er} mai 1982 et le 7 juillet 1993, le foyer a cinq directeurs différents, ce qui représente en les totalisant :

- 1 an de direction par un stagiaire,
- 3 ans et 3 mois de direction statutaire,
- 7 ans et 3 mois d'intérim.

Mon prédécesseur, dans le mémoire CAFDES soutenu en 1993, alors qu'il était directeur par intérim, notait: ⁵ «... le foyer de l'enfance de Melun n'en finit pas de chercher son directeur, ses repères, sa cohérence. Il souhaite en vérité avoir un véritable « manager » qui ne l'abandonne pas, qui lui montre le chemin, et lui donne des raisons de croire en ses propres capacités. Cette quête a été un puissant creuset de démotivation car elle a été une source de luttes, de deuils, de condamnations. »

De graves dysfonctionnements se manifestent. Le foyer est qualifié par l'ensemble des partenaires de « poubelle du département », des faits graves d'abus sexuels entre les enfants y sont actés, le personnel est visiblement démotivé. Dans l'ensemble, le rapport au travail est fortement perturbé et de nombreux symptômes émergent au niveau de l'écrit, de l'efficacité et de l'absentéisme. Les éducateurs ne sont plus dans le partage avec les enfants, ils désinvestissent cette relation, ils ont perdu le plaisir du travail et de la reconnaissance. Enfin les parents n'ont pas de place dans la prise en charge des enfants, ils ne sont pas informés des projets les concernant; par exemple, les fugues des adolescentes ne sont pas signalées aux parents. Un père témoigne : « le foyer dresse un grand mur entre ma fille et moi » .

familiale, animateurs, éducateurs spécialisés, éducateurs de jeunes enfants, moniteurs éducateurs, éducateurs techniques spécialisés de la fonction publique hospitalière).

⁴ Michel BORGETTO/Robert LAFORE, *Droit de l'aide et de l'action sociales*, Monchrestien, Paris, 1996 : « le juge des enfants, même saisi sur le plan pénal, peut au choix traiter la situation sur le fondement civil (assistance éducative) ou sur le versant pénal (ordonnance de 1945) » .

⁵ DUMOTIER Christian, *Vaincre la démotivation du personnel éducatif dans un foyer de l'enfance*, D.E.S. 92/93 Ecole Nationale de la Santé Publique, Rennes, p.37.

Suite à la loi n°83.8 du 7 janvier 1983, le conseil général redéfinit les missions des trois foyers de l'enfance du département :

Missions d'accueil, d'observation et d'orientation d'enfants primo-arrivant dans le dispositif, ne présentant pas de troubles psychiques et ne relevant pas des services de la protection judiciaire de la jeunesse. Cette définition est intégrée dans le premier schéma départemental de la famille, de l'enfance et de l'adolescence de Seine-et-Marne, signé en 1992.

C'est dans ce contexte que le conseil général agit à l'égard du foyer de l'enfance de Melun, prenant les décisions qui vont permettre à cet établissement de se redresser.

I.1.3-1993 : le conseil général nomme un directeur et demande un bilan

Dès que Mr.Dumotier termine sa formation, le conseil général le nomme directeur du foyer de l'enfance.

Un audit est engagé par le département et accompagné par le nouveau directeur. Cet audit doit répondre à un quadruple impératif :⁶

- Mettre le projet d'établissement en cohérence avec le schéma départemental de la famille, de l'enfance et de l'adolescence, qui vient d'être élaboré et validé par le conseil général.
- Améliorer sa qualité de service .
- Améliorer un climat interne, dégradé .
- Promouvoir une image valorisante et attractive .

La démarche proposée doit se dérouler en cinq phases :

I - Le cadrage stratégique de l'intervention .

II - Intervention interne et externe du foyer qui constitue le document « diagnostic et scénarii d'évolution ».

III - Elaboration de plusieurs scénaris, élaborés et validés par les instances de décision du département et validés par les personnels du foyer de l'enfance.

⁶ QUATERNAIRE Développement, *Projet de repositionnement du foyer de l'enfance de Melun*, 4 octobre 1994.

A ce moment, le schéma d'analyse qui doit résulter de ces premières étapes est le suivant :

DIAGNOSTIC	
Interne Faiblesses	Externe Menaces
Atouts et potentialités	Opportunités à saisir
CONTRAINTES	
Priorités d'actions	

IV - Elaboration du projet d'établissement proprement dit, dans ses détails techniques pour ce qui touche à la prise en charge des enfants et des adolescents, aux types d'organisation et de fonctionnement cohérents avec cette prise en charge.

V - Etablissement d'un premier bilan, permettant une évaluation formative du projet.

Le conseil général demande à l'organisme d'audit une étape de participation à l'étude architecturale en lien avec la direction de l'aménagement du département. Elle aidera celle-ci dans sa décision de réhabilitation du foyer sur le même lieu, ou bien dans un nouveau foyer sur un autre lieu, reconstruit dans son ensemble.

La décision de reconstruire est prise le 8 octobre 1994 : la renaissance du foyer de l'enfance est en marche.

Le coût global de cette opération s'élève à 43 millions de francs, financés par un emprunt contracté par le département (emprunt global plus important qui couvre différents investissements départementaux).

I.1.4 - Un nouveau site et un projet innovant pour le foyer de l'enfance

Le cabinet d'architectes a entendu, préalablement à la mise en œuvre, les différentes demandes émanant des groupes de vie, mais il a fallu tenir compte des contraintes financières ainsi que de la surface du terrain .

Certains souhaits n'ont donc pu être respectés ; ainsi, les deux groupes de vie des 6 - 14 ans accueillant 30 enfants, sont situés sur le même bâtiment en étage. Autre exemple, les chambres des enfants du jardin d'enfants sont disproportionnées eu égard à la taille de la salle à manger et de la salle de jeux.

Au final, les choix architecturaux qui ont prévalu pour l'édification du nouveau foyer de l'enfance intègrent cinq points déterminants :

1. Bâtir un établissement sur le concept de « village-lieu de communication ».
2. Offrir un accueil familial et personnalisé.
3. Être un lieu ouvert et sécurisant.
4. Être peu contraignant : modularité et souplesse d'utilisation des espaces.
5. Conserver des marges d'évolution en terme d'aménagement .

Dans son ensemble, la nouvelle bâtisse, située en périphérie melunaise, à Rubelles, a fière allure avec beaucoup de bois apparents et une dominante de couleur blanche très moderne. L'emménagement a lieu en juillet 1995.

Le foyer est conçu sous forme de place de village. Il est constitué de quatre bâtiments séparés par de la végétation, mais reliés par des allées abritées. Celles-ci permettent le lien entre tous et des rencontres naturelles pour les fratries qui se trouvent le plus souvent séparées du fait de l'organisation du foyer par groupes d'âge. Entièrement ceint d'une barrière, deux caméras sont disposées aux deux entrées et permettent une surveillance de nuit par le personnel de veille.

Le choix de Rubelles n'a pas été sans susciter diverses questions, notamment quant aux moyens d'accès pour les parents. En effet, cette nouvelle implantation éloigne le foyer des transports urbains et ne favorise donc pas les relations parents-enfants.

En contre-partie, cet éloignement du centre ville protège le foyer, notamment de rapt d'enfants dont l'ancien foyer n'était pas protégé, mais aussi d'incursions intempestives de bandes de jeunes, lesquelles ont tendance à s'imposer auprès du groupe des ados, ou bien aussi de parents dépourvus d'autorisation de visite, etc.

Autre risque, l'environnement peut s'avérer délicat du fait de la proximité d'une cité connue pour ses problèmes de violence, du nord de Melun, les Mézereaux.

En fait, la reconstruction totale du foyer de l'enfance correspond à un très gros effort financier de la part du conseil général. La disposition de ce terrain laissé au département par le propriétaire, l'Association Départementale de Sauvegarde de l'Enfance et de l'Adolescence de Seine-et-Marne en contre partie de l'effacement de sa dette à l'égard de la DASSMA, a été choisie.

Avec le recul, il apparaît que ce choix a été globalement positif :

l'éloignement des transports urbains s'est largement amoindri du fait du développement d'une zone d'activité à proximité du foyer. Pour le reste l'architecture, elle-même, protège le foyer d'intrusions diverses.

Le changement de lieu d'implantation ne constitue pas l'essentiel de l'avancée mise en œuvre. La « construction » du projet d'établissement, dès 1995, me semble représenter l'élément fédérateur des missions du foyer favorisant ma prise de position.

I.1.5 - Le projet d'établissement : un outil au cœur du métier

Des élus du conseil général à l'employé du foyer, l'ensemble des acteurs peuvent se mobiliser, s'ils le souhaitent, dans la démarche de construction du projet d'établissement.

L'ensemble de la démarche exige une forte mobilisation au niveau :

- du comité de pilotage, 30 heures sont consacrées dès la fin 1994 au cadrage de la démarche,
- du groupe projet qui s'est réuni plus de 100 heures en sessions plénières,
- des groupes de réflexion.

Au sein du groupe de pilotage sont présents :

Le président de la commission de surveillance, M. et Mme les responsables de la direction de l'action sociale, de la sous-direction de l'enfance et de la famille, de la D.P.J.J. , du tribunal des enfants de Melun, de la direction des ressources humaines du conseil général, de la sauvegarde de l'enfance et de l'adolescence de Seine-et-Marne.

Au sein du groupe projet travaillent :

Des acteurs de l'institution, des représentants des unités territoriales, du service socio-éducatif départemental, de l'éducation nationale, du contrôle budgétaire des établissements, de l'inspection de l'enfance, des autres institutions médico-sociales, de la P.J.J. , de la sauvegarde à l'enfance et de l'adolescence de Seine-et-Marne.

Au sein des groupes de réflexion siègent :

Des acteurs de l'institution qui, selon les travaux abordés, invitent des partenaires extérieurs. Par exemple, lorsqu'il s'agit d'élaborer la fiche d'activité du placement familial du foyer, des responsables de placement familiaux ont été invités et ont aidé et assisté le groupe dans sa réalisation.

Le temps consacré à cette démarche est comptabilisé en heures de travail pour chaque participant.

L'ensemble des participants à la démarche de création du projet d'établissement le définissent comme un processus vivant, ayant sa genèse, ses objectifs et le souci de créer les conditions de sa pérennisation.

Les objectifs du projet créent les conditions d'un processus permanent de régénération et d'enrichissement au niveau :

- du projet socio-éducatif par le foyer,
- du développement professionnel des différents personnels,
- des modes de management des équipes et des activités,
- des échanges du foyer de l'enfance avec son environnement.

La pérennisation du projet est possible en raison des éléments suivants :

- La définition d'indicateurs pertinents et la construction de tableaux de bord permettant un suivi régulier et une évaluation des différentes activités du foyer de l'enfance.
- Le transfert aux instances légales du suivi et de l'arbitrage des évolutions du projet :
 - Comité de pilotage commission de surveillance issue du conseil général.
 - groupe de projet C.T.P.(comité technique paritaire).
 - groupe de réflexion à d'autres groupes de réflexion
- La nécessaire réactualisation du contenu du projet en maintenant l'adéquation entre les évolutions de l'environnement, l'offre de service et les contraintes au travers de l'architecture du projet.
- Un document élaboré dans une logique vivante et évolutive.

L'ensemble de la démarche a exigé une forte mobilisation au niveau du comité de pilotage, du groupe projet et des groupes de réflexion. Elle constitue le prolongement d'une volonté institutionnelle et politique partagée par le conseil général et la DASSMA. Institutionnelle, par la demande intervenue, dès 1988, d'un cadre architectural adapté à l'accueil des enfants, et d'un projet fédérateur des énergies du personnel. Politique, par la mise en œuvre du schéma départemental de la famille, de l'enfance et de l'adolescence, qui affirme « l'intérêt de renforcer un outil technique d'accueil, d'observation et d'orientation des enfants... »⁷.

Ce document, après une explicitation globale du métier du foyer de l'enfance :

« 365 jours par an, 24 heures sur 24,

Accueillir, protéger et orienter les enfants,

Associer les parents à la vie de l'enfant par le respect de leurs droits, par une information, une écoute et un accueil de qualité » , note les contre-indications à un accueil en foyer de l'enfance :

⁷ Premier schéma départemental de la famille, de l'enfance et de l'adolescence de Seine-et-Marne , 1992.

1. handicaps multiples nécessitant une prise en charge très spécialisées
2. troubles psychologiques et du comportement très importants, délinquance, toxicomanie.

Il décline le travail de chacun des groupes, des services du foyer en partant de six grands points :

Les finalités les missions, les actions, les responsabilités, les ressources et enfin les indicateurs qui permettent l'activité de chaque groupe de vie.

Les modes de fonctionnement sont largement explicités en matière de logiques d'action de travail social et éducatif, ainsi qu'en matière d'accueil, où un livret d'accueil des enfants devra être mis en place ainsi qu'un livret d'accueil des parents.

Enfin, y sont définis les groupes de vie des enfants, le placement familial, les services de la logistique, les soins psychologiques et médicaux, la scolarité, la cellule d'animation (j'y reviendrai ci-après), la démarche dynamisant l'ensemble du personnel vers l'accueil et la vie de qualité de l'enfant au foyer de l'enfance.

A cet égard, des changements importants vont devoir se mettre en place pour toutes les équipes et notamment dans la transformation du poste de chef de bureau en un poste, qui se situe au cœur de ce nouveau projet d'établissement, le titulaire devenant le cinquième cadre à part entière de l'institution. J'entends par cette remarque qu'il est directement concerné par la vie et la prise en charge des enfants accueillis au foyer.

I.1.6 - Création du poste de chef de service développement ressources

En 1995, deux mois avant le déménagement et l'installation sur le nouveau site, je suis embauchée à ce poste et j'y resterai jusqu'en 1999. Je m'associe à la démarche de projet qui n'est pas encore finalisée.

Le poste émane du projet d'établissement pour ce qu'il développe entre la logistique et la transversalité. Il s'agira pour moi, en tant que responsable de la logistique, des services administratifs, d'entretien, de veille, de cuisine, maîtresses de maison, infirmières, instituteur, d'organiser le travail de ces différents services, tout en mobilisant chaque employé vers l'enfant et sa prise en charge. Chacun déploie ses compétences, son travail, avec la réalité des besoins de l'enfant et des groupes, toujours présente dans son quotidien.

Mon expérience de dix années d'adjointe de direction d'une maison d'enfants à caractère sociale (MECS) est utilisée dans le recrutement qui a été réalisé conjointement entre le consultant et le directeur.

Hormis la gestion de l'emménagement dans les nouveaux lieux, le directeur me demande aussi de réfléchir et de travailler avec les services que j'ai sous ma responsabilité, à la mise en adéquation de l'ensemble des métiers du foyer au projet d'établissement.

Les personnels sont globalement inquiets vis-à-vis du changement à mettre en oeuvre, mais ils avancent et expriment le sentiment de vivre une expérience différente.

▪ Le service administratif :

Une partie délicate de mon action se situe, pour deux raisons, au service administratif. Premièrement, par la création de ce nouveau poste, ce service perd son chef de bureau qui était, il est vrai, malade depuis quelques mois; mais sa compétence en matière administrative était incontestable alors que j'arrive avec de toutes autres formation et expérience initiales, ce qui n'a rien de comparable et qui inquiète les personnes. Deuxièmement, le service administratif ouvre l'accueil pour les personnes extérieures du lundi au vendredi de 9h00 à 17h00, le vendredi jusqu'à 16h00. Les week-ends et jours fériés, les visiteurs se « débrouillent » en sonnant à la grille extérieure de l'établissement. Ils obtiennent une réponse, souvent tardive, des éducateurs qui gèrent tant bien que mal leur venue tout en assurant la prise en charge des enfants. Avec le nouveau projet, les horaires vont devoir changer pour que l'amplitude d'accueil du foyer corresponde à la réalité de la vie des enfants au foyer.

▪ Le personnel de la cuisine :

Le personnel de la cuisine voit son travail transformé avec le déménagement. En effet, la nourriture se confectionne maintenant en cuisine centrale et chaque repas est transporté sur les lieux de vie des enfants, en liaison chaude à l'heure de la consommation. Les locaux sont conçus en « marche en avant », le sale ne croise jamais le propre, le froid est séparé du chaud. Chaque professionnel a reçu une formation concernant la réglementation relative aux conditions d'hygiène dans les établissements de restauration collective à caractère social, conformément à la directive de 1993 qui impose le recours à la démarche HACCP comme méthodologie pour assurer la sécurité des aliments⁸. De l'élaboration à la distribution des repas, tout est changement pour un personnel qui a en moyenne plus de 20 ans d'ancienneté. Les résistances sont notables, le personnel a tendance à ne voir que les nouvelles contraintes sans voir les avancées du travail⁹. Je mets en place des réunions hebdomadaires qui me permettent de voir avec cette équipe les points qui doivent évoluer et ce qu'il convient de

⁸ Démarche HACCP, en anglais, *Hazard Analysis Critical Control Point*.

⁹ Philippe BERNOUX, *La sociologie des organisations*, éditions du Seuil, Paris, octobre 1985.

conserver. Un cahier est disposé auprès de chaque groupe afin que les problèmes remontent immédiatement, en cuisine et vers moi.

▪ L'équipe des veilleuses :

L'équipe des veilleuses voit aussi son travail largement transformé. Elles travaillaient séparément à deux par nuit ; mais chacune sur un bâtiment, sur les cinq veilleuses, deux spécialistes des tout-petits et deux des adolescentes, la dernière étant remplaçante, elles répondaient au téléphone en faisant suivre les appels, s'il y avait lieu ; elles faisaient du repassage et de la vaisselle.

Le contenu du travail change ainsi que le contexte. En effet, il s'agit désormais de faire équipe à deux dans un « bureau », situé au carrefour des deux groupes de la pouponnière et du jardin d'enfants. Les caméras disposées aux entrées du foyer sont relayées dans leur bureau sur un écran qu'elles surveillent, elles répondent au portier électronique, au téléphone et elles assurent le lavage et le séchage du linge de ces deux groupes d'enfants. Mais l'essentiel du changement qui doit se réaliser est dans la continuité du travail jour-nuit défini dans le projet d'établissement. Il leur est demandé en effet de faire une liaison soir et matin avec les équipes éducatives afin que la continuité de la prise en charge des enfants soit assurée au plus près.

Deux veilleuses approchent de leur retraite, il n'y aura pas de demande particulière de leur part, mais pour les autres, l'exigence de formation en tant qu'auxiliaire de puériculture va en bousculer certaines et engendrer deux demandes de changement de service. Petit à petit, elles vont utiliser le même cahier de liaison que les deux équipes éducatives concernées, mais les résistances existent et viennent principalement des éducatrices, qui semblent désinvesties d'un pouvoir « privilégié » dont elles auraient disposé sur les enfants de leur groupe.

Ce changement s'est opéré progressivement sur deux années, chargées de nombreuses rencontres inter-équipes, indispensables pour qu'une reconnaissance progressive des compétences de chacune puisse exister réellement.

• La cellule d'animation :

Par ailleurs, je dois mettre en place une cellule d'animation, composée de personnes volontaires appartenant à chacun des services, accompagnées de quelques enfants représentant les groupes âgés de plus de 8 ans.

Initiative du projet d'établissement, il s'agit, pour moi, de fédérer les volontés et les savoir-faire de tous autour de temps festifs tout en étant à l'écoute des attentes des enfants.

Cette cellule d'animation prévoit et organise des temps particuliers de rencontres culturelles, d'expositions ou de fêtes, au sein du foyer, au bénéfice des enfants de tous les groupes. Fédératrice d'actions transversales auprès des enfants, cette instance réunit, des adultes

motivés par des temps particuliers à partager ensemble. Le temps qui motive le plus d'adultes de tous les corps de métier du foyer reste la préparation de la fête de Noël ; une moyenne de 15 à 23 personnes y ont participé depuis sa création, pour un spectacle ou la décoration de la maison (groupes, accueil, etc.) ; durant le reste de l'année, des temps particuliers réunissent les participants de la cellule d'animation .

L'emménagement à Rubelles se réalise en juillet 1995, plusieurs membres du personnel ont un travail de deuil à réaliser ; mais pour la majorité, ces nouveaux locaux symbolisent le renouveau et la possibilité d'investissements véritables.

I.1.7 - Un référendum pour un baptême : du foyer de l'enfance au « hameau du moulin »

Le travail d'élaboration du projet d'établissement se poursuit avec les groupes de réflexion et le groupe projet, de 1995 à 1996, pour aboutir, fin 1996, à la validation de celui-ci par le groupe de pilotage. Simultanément, l'ensemble du personnel et les enfants présents, recherchent une nouvelle dénomination pour le foyer qui devient *le hameau du moulin* , nom symbolique lié à l'architecture en elle-même mais aussi à notre mission d'accueil.

Ce souhait du personnel de changer notre appellation est important aussi pour les adolescentes qui pourront fournir une adresse plus neutre au lycée, à leurs amis. Il représente une image moins négative pour les parents.

Les éducateurs et l'ensemble du personnel s'imprègnent du projet d'établissement. A la demande du directeur, chefs de service et éducateurs vont le présenter aux différentes unités d'action sociale du département, ainsi qu'à nos partenaires les plus proches relevant des ministères de la justice et de l'éducation nationale.

Les instances départementales et le personnel du foyer de l'enfance de Melun, assistés du consultant, après un travail d'élaboration commune, ont abouti à faire renaître le foyer ; celui-ci est maintenant dans son nouveau contexte du hameau du moulin, foyer de l'enfance de Rubelles.

I.2 - La place de la politique départementale vis-à-vis du hameau du moulin

I.2.1 - Un schéma départemental révisé et validé

Le département, l'Etat, l'autorité judiciaire et la caisse des allocations familiales ont élaboré et signé conjointement le schéma départemental de la famille, de l'enfance et de l'adolescence de Seine-et-Marne, l'adoptant en décembre 2000. Le premier schéma départemental a été mis en place en 1992 ; l'évaluation réalisée en 1999 montre la très forte mobilisation de tous les acteurs depuis 1992 ainsi que l'amélioration des réponses aux familles, aux enfants, et aux adolescents ; ceci passe par la progression du travail aux frontières des compétences de chaque acteur institutionnel et du dispositif de protection de l'enfance et de la jeunesse.

L'élaboration de ce nouveau schéma a mobilisé de nombreux acteurs du dispositif auxquels ont été associés les 2/3 des conseillers généraux. L'ensemble des réunions se sont déroulées par secteur de découpage des 15 unités d'action sociale du département. La communication tout au long de la démarche s'est effectuée grâce à un petit journal, le fil du schéma, diffusé à 5000 exemplaires, en trois numéros, au fur et à mesure de l'avancée des travaux.

L'organisation générale du schéma est posée autour de quatre principes qui guident l'action globale:

1. Faire progresser les coopérations .
2. Savoir mieux soutenir les parents, les jeunes, les professionnels .
3. Etre créatif dans un cadre organisé .
4. Penser les actions à partir des territoires .

Ce schéma est un schéma d'orientation et non un simple schéma de moyens. Une attention toute particulière est accordée à la manière dont il sera mis en œuvre pour permettre au travail de concertation initiale de produire tous ses effets .

I.2.2 - 1998 : une nouvelle sollicitation du département

La DASSMA, faisant référence au schéma départemental, interpelle les cinq établissements publics du département, trois foyers de l'enfance et deux maisons d'enfants à caractère social, et leur demande de réaliser une étude sur la faisabilité d'une mise en réseau des services départementaux.

A ce titre, la loi de 1975 situe le partenariat, dans les nouvelles orientations, comme règle du jeu de la production d'actions sociales¹⁰.

Les deux établissements du Nord du département développent une stratégie d'accords différents avec des partenaires privés complétant leur prise en charge éducative.

Pour les trois établissements du sud du département, un travail se construit autour d'un dispositif constitué du foyer de l'enfance de Provins, de la maison d'enfants de Pamfou, du hameau du moulin et d'un service de placement familial accueillant des adolescents en grande difficulté. Le foyer de l'enfance de Provins est le seul à être autonome.

I.2.3 - Deux propositions pour un développement différent

Un travail se met en place, dès le mois de mai 1998, avec les cadres de ces quatre services ou foyers, aboutissant très vite à deux hypothèses après que cinq objectifs généraux soient dégagés :

1. Créer un système qui permette de réagir rapidement à l'évolution des populations accueillies et de la demande sociale.
2. Créer un système qui soit un observatoire de l'évolution des populations accueillies.
3. Créer un système qui devienne un interlocuteur valable pour toute négociation partenariale.
4. Tendre vers une harmonisation des moyens mis à disposition par l'éducation nationale, la pédo-psychiatrie et négocier les différences au niveau du statut du personnel, de la formation, de l'organisation.
5. Améliorer la qualité du service rendu par rapport à la demande sociale, à deux niveaux : inter-institutionnel et dans chaque institution.

La première hypothèse oriente vers la signature d'une convention entre les trois établissements et le placement familial spécialisé:

Provins est un établissement public autonome, le conseil d'administration est l'assemblée délibérante. Pamfou et Rubelles sont budgets annexes du département (une fusion est possible), l'assemblée délibérante est le conseil général représenté par la commission de surveillance et l'accueil familial adolescents est rattaché à Rubelles .

L'objet de la convention contient les cinq objectifs généraux et il convient de faire un état des lieux sur chaque structure, de mesurer le chemin à parcourir , les actions à mettre en œuvre,

¹⁰ Patrick LEFEVRE, *Guide de la fonction directeur d'établissement social et médico social*, Dunod, Paris, 1999.

en déterminant les moyens nécessaires et le « qui fait quoi et dans quel secteur ». Il faudra établir des procédures de suivi de l'évaluation.

Au niveau des droits et obligations de chacune des parties, les décisions sont prises en commun, mais les obligations restent d'ordre « moral » .

Dans ce cadre, chaque établissement garde son propre champ décisionnel, ses organes délibérants, son fonctionnement, son budget.

Les décisions prises en commun dans le champ conventionnel peuvent nécessiter d'être soumises à l'approbation du comité technique paritaire, de la commission de surveillance ou du conseil d'administration.

La seconde hypothèse engage vers la création d'un établissement public autonome :

Le hameau du moulin est le budget principal. A ce titre, il est doté d'un conseil d'administration, du comité technique paritaire et des commissions paritaires locales. Le foyer de l'enfance de Provins et de Pamfou sont dotés d'une commission de surveillance étendue aux représentants du personnel et des enfants, ils sont budgets annexes. L'accueil familial adolescents est doté d'un budget de service, déterminé grâce à la comptabilité analytique du budget principal.

Deux postes de directeur de service sont créés à Rubelles et à Provins, disposant d'une large délégation de signature. Un chef de service à Pamfou est détenteur d'une délégation partielle de signature de même que le chef de service de l'accueil familial adolescents.

Le directeur - chef d'établissement - assure le pilotage et la coordination de l'ensemble du dispositif sur le plan financier, éducatif, administratif et de la gestion des ressources humaines. Il assure l'adaptation du dispositif aux besoins des usagers et à la demande départementale. Il pilote les grandes évolutions des structures : mutation, réhabilitation, reconstruction. Il veille à la mise en œuvre du projet global et à sa déclinaison dans chaque service.

I.2.4 - Le conseil général crée Alizé établissement public autonome en Sud Seine-et-Marne

Après différents échanges avec les administrations concernées et les élus départementaux, il s'avère que l'intérêt de se regrouper dans le cadre d'un établissement public autonome lève de nombreux obstacles juridiques et financiers. Ce cadre évite la prééminence des résistances culturelles et historiques et favorise le dynamisme et les décisions rapides. Il présente une chaîne décisionnelle bien identifiée qui limite l'effet de résistance au changement et les

revirements. Il permet la création d'une équipe de direction élargie sans pour autant porter atteinte à la fonction de direction de chaque responsable de structure, puisque les champs délégatifs prennent en compte l'ensemble du dispositif. Et enfin il garantit des résultats en terme de qualité du service rendu auprès des enfants, des familles et des partenaires, car l'établissement public autonome semble mieux adapté, compte-tenu de son approche globale, au pilotage du changement.

Le directeur du hameau du moulin devient le directeur - chef d'établissement - de ce complexe, le 1^{er} février 1999, et je suis nommée directrice de service du hameau du moulin, le 1^{er} mai de cette même année. Mon recrutement a été réalisé par un cabinet parisien spécialisé dans la fonction publique. J'étais la seule candidate déjà en fonction dans l'établissement. Je précise que j'ai beaucoup apprécié ce procédé qui a validé immédiatement ma nouvelle place dans l'institution.

C'est avec le chef d'établissement que nous allons, ensemble, préparer la démarche de mise en place de l'autonomie du hameau du moulin. J'émet l'hypothèse que nous représentons, probablement, dans cette institution, deux acteurs clés tel que le définit Philippe BERNOUX « on appellera cet acteur central *l'acteur clé*, le définissant provisoirement comme étant celui qui possède un pouvoir, une autorité ou une influence suffisants pour être en mesure de prendre des décisions importantes ou d'influer sur elles pour l'avenir du groupe dans lequel il est inséré, voire de l'entreprise, ou au moins de peser sur ces décisions »¹¹.

Simultanément, la construction du dispositif se réalise avec la directrice de service de Provins et les chefs de service de Pamfou et de l'accueil familial adolescents.

Le 1^{er} janvier 2000 est créé « Alizé »¹², dispositif départemental autonome du sud Seine-et-Marne dont l'organigramme est en annexe¹³

I.2.5 - « Alizé » et l'autonomie du hameau du moulin

L'objectif de la création de cet établissement public est d'améliorer la prise en charge individuelle et collective des enfants en créant un dispositif qui allie la dimension nécessaire à l'impulsion de projets à l'échelle du sud du département et le respect des spécificités de chacune des structures qui le composent.

¹¹ Philippe BERNOUX, *La sociologie des entreprises*, éditions du Seuil, Paris, 1995, p78-79.

¹² Annexe 1.

¹³ Annexe 2.

L'organisation et les règles de fonctionnement de l'établissement public sont fixées conformément à la loi 75-535 du 30 juin 1975, au décret 78-612 du 23 mai 1978 et au décret du 29 décembre 1962 portant règlement général de la comptabilité publique.

Les statuts de l'établissement fixent les règles relatives au fonctionnement de l'établissement public Alizé qui regroupe :

- le service non personnalisé dénommé le hameau du moulin à Rubelles,
- l'accueil familial pour adolescents, rattaché au hameau du moulin,
- le service non personnalisé dénommé la maison d'enfants de Pamfou,
- l'établissement public dénommé la maison de l'enfance de Provins.

L'établissement public assure les missions d'accueil, d'hébergement, d'observation et d'orientation pour des mineurs ou des majeurs des deux sexes, de moins de 21 ans en difficulté sociale.

Il est administré par un conseil d'administration assisté par le directeur chef d'établissement.

Le conseil d'administration règle, par ses délibérations, toutes les affaires du ressort de l'établissement public Alizé.

Le conseil d'administration se réunit au moins quatre fois par an, et en tout état de cause chaque fois que son président le juge utile.

Le conseil d'administration ne peut valablement délibérer que lorsque la majorité de ses membres en exercice assiste à la séance. Pour les 13 membres composant le conseil, le quorum est de 7. Si le quorum n'est pas atteint, le conseil est à nouveau convoqué dans un délai de 8 jours minimum et de 15 jours maximum ; les délibérations prises à la seconde séance sont valables quel que soit le nombre de membres présents.

Le conseil d'administration peut former des commissions thématiques au sein desquelles peuvent participer des personnes extérieures à l'établissement. Dès le second conseil d'administration une commission des finances a été instaurée. Celle-ci sera chargée de présenter le budget ou le compte administratif après l'avoir travaillé en comité restreint. Cette instance facilite l'approche financière quelque fois trop superficielle lors des séances plénières.

Concrètement le 10 novembre 2000, le conseil d'administration de la maison de l'enfance de Provins délibère et décide le rattachement de la maison de l'enfance de Provins à l'établissement public départemental autonome Alizé. Puis le conseil général décide au cours de la séance du 24 novembre 2000 de la création de l'établissement public autonome départemental Alizé, au 1^{er} janvier 2001.

Le comité technique paritaire constitué des représentants du personnel du syndicat majoritaire, la CFDT, et de la CGT minoritaire, et de membres du conseil d'administration s'est réuni pour donner son aval à la création d'Alizé. Le 18 décembre 2000, le premier conseil d'administration d'Alizé valide l'ensemble des délibérations qui permettent la mise en œuvre de l'établissement au 1^{er} janvier 2001.

Cette avancée considérable dans l'histoire de ces institutions me procure des atouts supplémentaires pour la mise en oeuvre de mon projet de transformation de nos pratiques institutionnelles vis-à-vis des parents.

I.3 - Nos obligations fondamentales et légales vis- à-vis des familles des enfants confiés

I.3.1 - Brève évolution historique de la famille

L'histoire de la famille a évolué au cours des siècles allant de la toute puissance religieuse du *pater familias* pour être soumise, sous l'Ancien Régime à la puissance paternelle, et être, depuis 1970, liée au partage de l'exercice de l'autorité parentale entre le père et la mère toujours en vigueur à ce jour.

Force est de constater à ce jour le déséquilibre entre les hommes et les femmes quant à l'expression de l'autorité auprès des enfants, au regard des évolutions des modèles familiaux.

En 1975, lors de l'introduction du divorce par consentement mutuel, l'intérêt de l'enfant devient le critère essentiel de l'organisation de la famille dissociée. Le code civil prévoit que « l'enfant sera confié à l'un ou l'autre de ses parents ». Dans un contexte de forte disparité entre les rôles paternel et maternel, les enfants sont confiés dans 85% des cas aux mères.

Le principe de parentalité conjointe est affirmé par le législateur qui pose le principe de l'autorité parentale exercée en commun après divorce, par la loi du 8 janvier 1993. Les aides matérielles apportées par les pères sont faibles : 20% seulement des foyers monoparentaux reçoivent une pension alimentaire alors que 60% d'entre eux sont issus de divorce et 10 à 15% de séparation de fait. Pour l'année 2000, 140000 divorces ont été officiellement recensés c'est-à-dire qu'un couple sur trois a divorcé. Par contre, les mariages ont augmenté de 10% par rapport à 1999, soit 304.000 mariages recensés. Le taux de natalité a lui aussi augmenté de 5% avec 779.000 bébés, pour l'année 2000.

L'appauvrissement des familles monoparentales s'accroît , simultanément les hommes « sans domicile fixe » se marginalisent.

Il devient de plus en plus insupportable que « l'idéal d'indissolubilité de la filiation, commun aux pères et mères, se traduise par une précarité de la paternité d'une ampleur quantitative sans précédent »¹⁴. En effet le constat est frappant car pour l'ensemble des demandes d'allocation parent isolé du département de Seine-et-Marne en 2000 : 53% des bénéficiaires sont des femmes pour 2387 attributions et 13,63% sont âgées de moins de 25 ans¹⁵. Durement ébranlée par des séparations, la famille reste malgré tout le premier maillon d'entraide en milieu de grande pauvreté¹⁶.

Mais que se passe-t-il lorsque l'enfant est séparé de sa famille par un placement et qu'un professionnel intervient dans la relation parents/enfants ?

I.3.2 - La famille, un lien existentiel fondamental

Tout être humain n'existe qu'autour de sa famille. C'est elle qui définit son appartenance à la société. Etre issu d'une grande famille, avoir des origines bourgeoises ou ouvrières, être né dans la pauvreté, sont de larges caractéristiques qui entourent nos origines. La famille nous donne une appartenance, un nom patronymique, une histoire, une place dans la société. L'histoire de la famille peut être chargée d'un secret qui sera lourd de conséquence allant jusqu'à engendrer la folie pour certains de ses membres. L'équilibre familial pourra être perturbé sur plusieurs générations. La littérature, la poésie décrivent largement l'ensemble des affects liés à la famille.

La sphère familiale présente un caractère protégé, quasi inviolable et sacré. Le Larousse définit le mot *parent*, *e* comme suit : « qui descend du même ancêtre » ; *la parenté* comme : « lien de consanguinité ou d'alliance : degré de parenté. Lien juridique qui unit deux personnes dont l'un descend de l'autre ou qui ont l'une et l'autre un ancêtre commun ».

René CLEMENT écrit : « Définir ce qu'est la famille consiste donc à souligner qu'elle est bien un dispositif institutionnel institué/instituant qui fabrique de l'humain en séparant –sans le dénier- le vivant de l'animal, dans la mesure où les places généalogiques différenciées permettent une structuration symbolique du psychique et scandent le temps de sa construction.

¹⁴ THERY Irène, *couple, filiation et parenté aujourd'hui, le droit face aux mutations de la vie privée*, Paris, Odile Jacob, la documentation française, 1999.

¹⁵ Rapport d'activité année 2000, conseil général de Seine-et-Marne, mars 2001.

¹⁶ Mme Anthonioz de GAULLE, *Evaluation des politiques publiques de lutte contre la grande pauvreté*, Journal officiel, 27 juillet 1995.

C'est pourquoi l'inscription dans une histoire familiale et culturelle est fondatrice »¹⁷ Cette affirmation confirme la nécessité de ne jamais faire abstraction, pour chacun des enfants placés au foyer de l'enfance, de ses racines .

Mais la famille n'a pas le monopole de l'humanisation, même si elle en a le privilège, en ce domaine. Il est nécessaire de prendre en compte l'ensemble des adultes ressources naturels qui contribuent, eux aussi, à la construction de l'humain. Je parlerai ci-après, de problèmes de parentalité qui contraignent à une séparation de l'enfant d'avec sa famille et engagent l'intervention d'adultes travaillant dans le cadre de la protection de l'enfance.

Lorsque j'évoque les parents des enfants confiés au foyer de l'enfance, il s'agit bien des pères et mères qui sont leurs géniteurs : leur famille.

I.3.3 - Le droit de la protection de l'enfance

Tout parent a une obligation d'éducation et d'entretien à l'égard de son enfant. Selon l'article 23 du code civil ; « Les époux contractent ensemble, par le seul fait du mariage, l'obligation de nourrir, entretenir et élever leurs enfants » . Article 33 (alinéas 1 et 2) : « L'enfant naturel a en général les mêmes droits et les mêmes devoirs que l'enfant légitime dans ses rapports avec ses père et mère. Il entre dans la famille de son auteur... ».Article 342 (alinéa 1) : « Tout enfant naturel dont la filiation paternelle n'est pas établie peut réclamer des subsides à celui qui a eu des relations avec sa mère pendant la période légale de la conception ».

Tout mineur, toute famille « confrontés à des difficultés sociales susceptibles de compromettre gravement leur équilibre » ont droit à un soutien en application de l'article 4 du code de la famille et de l'aide sociale (CFAS). Celui-ci peut être matériel, éducatif et psychologique. Avec l'accord de leurs parents ou sur décision judiciaire, les enfants ont, si nécessaire, droit à une prestation d'entretien et d'hébergement (article 46 CFAS) qui n'est pas définie plus précisément. Les enfants sont pris en charge par le service qui doit « pourvoir à l'ensemble de (leurs) besoins et veiller à leur orientation, en collaboration avec leur famille ou leur représentant légal ». Le département qui a prononcé l'admission dans le service de l'ASE, ou celui de la juridiction qui a prononcé la mesure, prend en charge les dépenses afférentes selon les articles 85 et 86 du CFAS.

Pour la mise en œuvre de ses missions, le service de l'ASE est soumis au respect d'obligations à l'égard des familles pour la prise en compte de leurs droits.

¹⁷ Clément René, *Parents en souffrance*, Stock, Laurence Pernoud, Paris, 1994, p.184.

Une information doit être apportée aux familles, selon l'article 55 CFAS et l'article 1 du décret du 23 août 1985, sur les conditions d'attribution des prestations, sur leurs conséquences, sur les droits et obligations de l'enfant et de son représentant légal, sur le nom de la personne habilitée à prendre la décision, sur leur droit d'accès aux dossiers et documents administratifs, en application des lois du 17 juillet 1978 et 11 juillet 1979, et sur le droit d'être accompagné par la personne de leur choix.

Sauf si un enfant est confié au service par décision judiciaire, la décision d'accueillir un enfant ne peut être prise, sur le principe ou les modalités, sans l'accord écrit du représentant légal du mineur. Cet accord appartient aux parents s'ils ont l'autorité parentale, selon l'article 56 CFAS.

Le législateur a ainsi fixé des règles précises et obligatoires pour le service public, mais il a laissé aux familles le soin de se saisir ou non de la possibilité de donner leur accord sur les lieux et mode de placement si leur enfant est déjà admis dans le service, en prévoyant à l'article 56 CFAS, que l'accord du représentant légal est réputé acquis s'il n'a pas fait reconnaître son opposition dans un certain délai.

Quant à l'exercice de l'autorité parentale pendant l'accueil de l'enfant, l'article 371.4 du code civil, alinéa 1, précise : « Lorsque l'enfant a été confié à un tiers, l'autorité parentale continue d'être exercée par les père et mère ; toutefois la personne à qui l'enfant a été confié accomplit tous les actes usuels relatifs à sa surveillance et à son éducation ».

En matière d'obligation alimentaire, celle-ci reste applicable même dans les situations de placement. En assistance éducative, l'article 375.8 CFAS dispose que « les frais d'entretien et d'éducation de l'enfant qui a fait l'objet d'une mesure éducative, continuent d'incomber à ses père et mère ainsi qu'aux ascendants auxquels des éléments peuvent être réclamés, sauf la faculté pour le juge de les en décharger en tout ou en partie ».

Enfin la loi du 30 juin 1975 restaure la famille dans sa citoyenneté, le décret du 31 décembre 1991 engage les établissements sociaux et médico-sociaux à mettre en place les Conseils d'Etablissement.

Le cadre légal évolue, la loi du 30 juin 1975 est en instance de réforme et nous devons, dans nos institutions, être en parfaite adéquation avec celui-ci.

Les difficultés éducatives peuvent conduire à une saisine administrative ou judiciaire susceptible d'engendrer le placement de l'enfant. Quels types de relations seront-ils possibles entre les professionnels et les parents ?

I.3.4 - Des liens parents/professionnels complexes

La prise en charge est exclusivement organisée autour de l'enfant en danger à cause de son environnement, de son éducation et/ou de ses actes. L'organisation du placement repose sur la lecture individuelle de la place de l'enfant dans la société, comme s'il existait en dehors d'un contexte familial. Souvent les parents sont disqualifiés et il est difficile, dans un foyer de l'enfance, d'aborder simplement la relation aux parents. En effet, le personnel doit prendre le recul nécessaire lorsqu'il prend connaissance de la situation et il doit faire avec la souffrance:

- Des enfants qui sont le plus souvent doublement victimes (victimes de la maltraitance et de la séparation familiale).
- Des parents qui pâtissent de cette épreuve étant eux-mêmes confrontés à leur situation d'être parents de faible qualité momentanément ou durablement. « Les enfants sont placés parce que le ratage familial les a mis en danger »¹⁸.

Mais l'évolution du droit des usagers tend à considérer la famille comme une structure de droit qui a son mot à dire en tant que citoyenne sur les décisions qui sont prises à son sujet.

I.3.5 - Quand les parents accèdent à leur place de citoyens

Le personnel du hameau du moulin a toujours privilégié l'accompagnement éducatif de l'enfant en laissant le travail avec les familles au référent ASE .

Cette répartition des tâches s'inscrit dans le dispositif de prise en charge des jeunes confiés à l'ASE . Le référent nommé par l'ASE est la charnière centrale de ce dispositif, il coordonne les actions, il garantit le bon déroulement du placement et accompagne la famille dans la réduction des difficultés à l'origine de la décision de placement.

Dans une application réductrice de ce dispositif, la place accordée aux familles dans l'institution est limitée aux rencontres avec l'équipe de direction et les éducateurs, dans le cadre des visites autorisées et des départs ou des retours en famille des jeunes.

Depuis deux ans, je demande qu'une place plus importante soit laissée aux parents dans l'institution. Ils participent à la rédaction du contrat d'accueil à chaque fois que cela est possible, des bilans sont réalisés avec les éducateurs référents et le chef de service ; les parents peuvent se réapproprier leur rôle de parents duquel ils se sentent parfois désinvestis face à un système qui peut les inquiéter, leur faire abandonner leur place de parents.

¹⁸ CLEMENT René, *Parents en souffrance*, Stock, Laurence Pernoud, Paris, 1994, p.27

C'est à partir de ces différents constats que le personnel du hameau du moulin va être engagé à cheminer vers d'autres pratiques professionnelles qui accorderont une place aux parents des enfants.

Le fil rouge que je déroule suit la place des parents dans notre fonctionnement. Il s'agit de concilier la protection des enfants qui nous sont confiés et la promotion des familles, les compétences parentales sont à reconnaître, à encourager et à respecter là où elles se manifestent. C'est au quotidien, que l'ensemble des professionnels contribuent à réhabiliter ou à condamner ces parents maltraiteurs-maltraités. Car la place effectivement occupée, le rôle et les actions de chaque personne dans un foyer de l'enfance, ne sauraient être écrites et fixées une fois pour toutes, chacun, chaque jour les invente. « L'harmonie de l'organisation collective passe par un équilibre de deux modes de comportement individuel que sont l'initiative et la coopération, et de deux modes de confrontation sociale que sont le conflit et la contrainte »¹⁹

Pour l'heure, il est nécessaire d'entrer dans l'organisation d'ensemble du hameau du moulin , les équipes de professionnels, le contexte financier et l'activité ainsi que les partenaires de cette institution .

II - ALIZE, ETABLISSEMENT PUBLIC AUTONOME, ET LE HAMEAU DU MOULIN

II. 1 - Le hameau du moulin : ses missions et leur évolution

II.1.1 - L'accueil d'urgence et ses spécificités : organisation des groupes de vie

73 enfants sont accueillis de la naissance à 15 ans pour les garçons et les filles et jusqu'à 18 ans pour les filles. L'établissement est en mesure d'accueillir ces jeunes 24 heures sur 24, 365 jours sur 365 , soit au titre de la protection judiciaire de l'enfance en danger (art.375 du code civil) soit au titre de la protection administrative (art. 46 alinéas 1 et 2 et art. 56 du CFAS).

A leur arrivée, les jeunes sont installés dans le groupe qui correspond à leur âge.

¹⁹ Jean-Batiste de FOUCAULT, Denis PIVETEAU, *Une société en quête de sens*, Paris, Odile Jacob, 1995, p.163.

- La pouponnière :

11 enfants, de la naissance à 3 ans vivent à la pouponnière. L'architecture de ce lieu est particulière dans le sens où un long couloir sépare cet accueil en deux avec :

A gauche :

- la salle à manger, la salle de bains, le bureau des éducatrices, une salle de jeu et une chambre pour deux enfants en âge de marcher.

A droite :

- une grande salle de jeux, deux chambres de trois bébés « non-marchants » contiguës possédant une salle de bain plus intime, commune, qui permet le nursing, puis une autre chambre pour deux enfants qui marchent.

Au moment de l'installation au hameau du moulin, l'équipe éducative s'est montrée très inquiète de cette conception qui ne permet pas de surveiller tous les enfants en même temps. L'aménagement actuel demande à l'adulte beaucoup de vigilance, beaucoup de va-et-vient et, par ailleurs, favorise, de par sa conception, de nombreux temps accordés individuellement aux enfants. Comme les autres groupes, le personnel de la pouponnière dispose d'un véhicule neuf places qui facilite les sorties régulières. Ainsi, les éducatrices emmènent les enfants en promenades éloignées du foyer (forêt, campagne, bord de l'eau, jardins publics etc), elles vont faire certains achats avec les enfants, elles organisent deux à trois fois par an des transferts d'une semaine soit à la montagne, soit à la mer, afin qu'il y ait un véritable changement de vécu par l'enfant.

- Le groupe du jardin d'enfants :

13 enfants de 3 à 6 ans vivent au jardin d'enfants, dans un lieu implanté perpendiculairement à la pouponnière, partageant ainsi le même jardin de jeux. Il est disposé en couloir avec des grandes chambres de trois et quatre lits, des lieux collectifs, salle de bains, salle à manger et salle de jeux ainsi que le bureau des éducateurs. Proportionnellement, les chambres sont beaucoup plus grandes que les locaux collectifs et il est regrettable qu'une autre répartition n'ait pu s'opérer au moment de la construction. Des idées de transformations plus adaptées et peu onéreuses sont en train d'émerger de cette équipe. Je participe à la construction de ces changements, qui apporteront plus de bien-être aux enfants, et faciliteront leur prise en charge.

- Les groupes « arc-en-ciel » et « horizon » :

30 jeunes âgés de 6 à 14 ans sont installés sur ces deux groupes. Pourquoi ces deux dénominations alors que les autres groupes n'ont pas de noms particuliers ?

Dans le projet d'établissement, un travail spécifique a lieu avec les enfants qui restent plus que les six mois initialement prévus. Il s'agit d'enfants pour lesquels le temps de placement est plus long et pour lesquels l'observation n'est pas nécessaire. Par exemple, la situation d'une maman qui va se faire opérer et qui va ensuite partir en maison de repos. Ces enfants sont alors accueillis au titre de « l'accueil relais ». Autre exemple, un enfant pour lequel une orientation spécifique est nécessaire et ce lieu prévu ne peut l'accueillir immédiatement. Nous avons connaissance du délai probable d'attente, l'observation est terminée, il s'agit alors d'un accueil relais, ils s'installeront sur le groupe horizon.

Ces enfants qui vont avoir à vivre plus longtemps au foyer subissent, à chaque nouvelle admission, le traumatisme du nouvel arrivant, revivant à chaque fois leur propre souffrance, leur propre placement.

Le projet a donc innové en distinguant ces deux types d'accueil pour la tranche d'âge des 6/14 ans, en s'appuyant sur les statistiques des dernières années. Celles-ci mettaient en évidence que 15 places seraient utilisées sur ce type d'accueil et cette tranche d'âge. Arc-en-ciel était le groupe de l'urgence et horizon, l'accueil relais depuis 1995.

En septembre 2000, après trois constats annuels de sous-effectif dans le groupe horizon, il ne peut être question de bloquer la première de nos missions qui est l'accueil d'urgence. J'ai décidé, avec les chefs de service et ces deux équipes éducatives, de répartir les admissions sur ces deux groupes en harmonisant plutôt les problématiques, les fratries, en programmant un bilan après deux années de ce nouveau mode de fonctionnement, soit en 2002. Cette décision est importante car elle supprime un des points du projet d'établissement et devra être validée lors de la révision de celui-ci.

Ces deux groupes disposent d'un bâtiment à trois niveaux. Au rez-de-chaussée, où chaque groupe dispose de sa salle à manger, d'un coin salon avec téléviseur, d'un lieu d'accueil pour les parents. Le chef de service y a son bureau, les éducateurs ont chacun leur bureau respectif. Le premier étage est le groupe de vie de l'accueil arc-en-ciel et le deuxième étage celui du groupe horizon.

Les chambres sont individuelles ou collectives jusqu'à trois dans chacune d'elles, un coin salle de bain constitué d'une douche et d'un lavabo. Trois baignoires sont à disposition, ainsi que des toilettes sur les paliers.

- Le groupe des Ados :

Le groupe des Ados accueille 11 adolescentes. Chaque jeune fille dispose à l'étage d'une chambre individuelle, avec un lit en mezzanine pour un accueil occasionnel. Dans chacune des chambres, il y a un cabinet de toilette contenant une douche et un lavabo. Les toilettes et

la baignoire sont situées sur le palier et sont collectives tout comme sur les autres groupes. Au rez-de-chaussée sont situés le lieu d'accueil des familles, le bureau des éducateurs, une salle de détente, le bureau du chef de service.

- Le placement familial :

Huit enfants et/ou adolescents, sont confiés au placement familial du foyer. Le service comprend cinq familles d'accueil qui travaillent sur les mêmes missions que l'internat. Les situations des enfants confiés à ce service sont particulières dans le sens où ce sont des enfants ou des adolescents qui ne peuvent, dès leur admission ou après quelque temps d'observation rester pris en charge sur un groupe. Par exemple un enfant victime de graves maltraitances, sortant de l'hôpital, qui est trop fragile psychologiquement pour vivre sur un groupe réputé violent à cette période là²⁰.

Une équipe éducative comprenant sept personnes encadre chacun des groupes : éducateurs spécialisés, moniteurs éducateurs, éducateurs de jeunes enfants, auxiliaires de puériculture, aides soignantes et candidats élèves éducateurs. Les cinq équipes sont encadrées par trois cadres socio-éducatifs, le chef de service du groupe des Ados est aussi responsable du placement familial. Ils assument la mise en œuvre, dans le cadre du projet d'établissement, des projets personnalisés de chacun des jeunes. Trois psychologues à mi-temps les soutiennent dans le suivi des enfants.

Je suis garante du bon fonctionnement de l'ensemble.

Le projet d'établissement a un rôle extrêmement important vis-à-vis de nos partenaires, car il impose que nous ne dépassions pas notre effectif, situation qui apporte de la sécurité à l'ensemble de l'institution. Ceci permet une meilleure répartition des effectifs, et donc, un travail éducatif de qualité pour les enfants.

Je souhaite, lorsque le chef de service répond à la demande, qu'il recherche la possibilité de mettre en place une préparation à l'admission, c'est à dire, un premier entretien avant le placement évitant l'urgence. Qu'il se renseigne sur la présence possible des parents ou d'un proche dans ce temps spécifique. Ainsi, l'arrivée de l'enfant est anticipée, des mots peuvent être échangés sur la situation, une lecture partagée de l'OPP pose un premier cadre aux temps de visites et d'hébergements s'ils existent. Concrètement, un premier lien se met en place. La famille et les travailleurs sociaux repartent pour revenir le jour de l'admission. Le foyer de l'enfance est « partiellement » démystifié pour l'enfant et sa famille, c'est un lieu dont on ressort, les échanges sont possibles et la famille y est considérée puisque écoutée.

²⁰ Michelle Rouyer, Marie Drouet, *L'enfant violenté, des mauvais traitements à l'inceste*, Editions Bayard/Pai dos, Paris, 1994, p. 236.

Les différentes personnes participant à l'accueil de l'enfant remplissent la fiche d'admission.

Normalement y assistent :

- un chef de service, celui du groupe où est accueilli l'enfant ou celui de permanence,
- un éducateur du groupe ou sera accueilli l'enfant,
- un travailleur social,
- les ou un parents si cela est possible, compte tenu de la situation.

Sur ce document, nous récapitulons l'ensemble des éléments connus qui font partie du contexte familial existant. Nous prenons en compte les habitudes de vie, endormissement par exemple, les pratiques religieuses ou bien les soins spécifiques. Nous cherchons à récupérer l'objet transitionnel habituel de l'enfant²¹ s'il existe, ou bien nous demandons à la maman de nous remettre un de ses vêtements ou un objet qui puisse aider l'enfant à se séparer. Si les parents sont présents ,ils peuvent, selon les situations aller accompagner l'enfant jusqu'à sa chambre. Pour les admissions réalisées la nuit , le chef de service de permanence est présent avec l'éducateur de nuit, il s'agit , à ce moment là d'accompagner l'enfant au mieux , la fiche d'admission est remplie le lendemain.

L'enfant dispose d'une chambre individuelle pour les plus grands, d'une chambre à trois pour les plus jeunes. Dès qu'un lit est libéré, les maîtresses de maison sont attentives à préparer la chambre afin qu'à tout moment un nouvel accueil se fasse dans de bonnes conditions.

Dès que l'enfant se familiarise avec l'établissement, son éducateur référent remplira avec lui le livret d'accueil qui lui sera remis et qu'il emportera à son départ du foyer.

- Des livrets d'accueil adaptés à chaque tranche d'âge :

Quatre livrets d'accueil ont été conçus avec les équipes pluridisciplinaires pour chacun des groupes. Point commun aux quatre documents, ils ont des parties vierges qui doivent être remplies manuellement par l'éducateur référent avec l'enfant afin de faire vivre ce livret en lien direct avec la réalité de la vie de l'institution.

Ainsi, la pouponnière et le jardin d'enfants disposent d'un petit classeur illustré de dessins enfantins où le cadre des groupes est décrit puis il y a quelques pages qui vont servir de support aux photos, témoignages divers que les éducatrices inscriront pour laisser à l'enfant à son départ le souvenir de son passage au foyer. Une différence entre le livret d'accueil de ces deux groupes : la partie concernant la scolarité des plus de 3 ans.

Pour les groupes arc-en-ciel et horizon, un livret commun, petit format, qui contient le plan de chacun des étages du groupe et qui définit en clair le rôle des adultes qui interviennent au

quotidien. Une liste de règles de vie et de respect mutuel est incluse . De même il y a, en fin de document, quelques feuilles vierges qui peuvent contenir ce que l'enfant souhaitera conserver ou emmener.

Enfin, chez les adolescentes, elles ont elles-mêmes conçu la première page avec un tag qui a été reproduit dans le salon d'accueil de leur groupe. Constitué d'une partie philosophique, il rappelle clairement les règles de vie et les objectifs que peuvent représenter pour chacune d'elles le placement.

Je vais aborder maintenant la déclinaison de l'accompagnement de l'enfant au travers des missions du foyer de l'enfance.

II.1 .2 - Le travail éducatif au hameau du moulin

Constituées en moyenne de 7 éducateurs ou éducatrices, les équipes éducatives ne travaillent pas toujours seules autour de la situation d'un enfant. En fait, s'adjoignent à chacune des équipes un psychologue à mi-temps, les deux infirmières et l'instituteur détaché de l'éducation nationale. Régulièrement, les maîtresses de maison sont conviées, par les chefs de service de leur groupe, aux réunions d'organisation, quelquefois, sur des situations particulières, elles peuvent être conviées à des réunions de synthèse.

Quatre types de réunions ont lieu:

- les réunions d'organisation de la vie des groupes, 3 heures par semaine.
- Les réunions concernant les situations des enfants, 3 heures par semaine.
- Les réunions de synthèse, d'admission, intermédiaire si besoin est, et d'orientation.
- Les réunions générales, qui regroupent l'ensemble du personnel, 4 fois par an.

Les missions du hameau du moulin sont déclinées autour de la vie quotidienne et de la prise en charge éducative de l'enfant. Ainsi je sollicite les éducateurs à réaliser des activités avec les enfants. Etre avec l'enfant, partager des temps de création, de sport, de jeux etc avec lui, apporte à l'observation un contenu qui enrichit les observations plus globales.

Pour mettre en place la phase d'observation, une première réunion appelée synthèse d'admission a lieu dans les quinze premiers jours du placement. Le chef de service du groupe concerné organise cette rencontre en invitant toutes les personnes qui ont connaissance de

²¹ WINNICOTT D.W., *L'enfant et sa famille*, Traduit de l'anglais par Annette Stronck-Robert, Editions sciences de l'homme, Payot, Paris, 1971.

cette situation. La mise en œuvre de l'observation est réalisée avec l'ensemble des partenaires autour d'un calendrier de répartition du travail. Si, après quelques semaines, des difficultés apparaissent, une réunion intermédiaire rassemble les travailleurs sociaux concernés. Logiquement, après six mois de placement, une synthèse d'orientation est organisée et la répartition du travail y est validée. A chaque fin de réunion, un relevé de conclusions est adressé à chaque participant.

Deux éducateurs, le référent et le co-référent, assurent plus précisément la cohérence de la prise en charge. Désignés par le chef de service, ils sont les maîtres d'œuvre du projet d'accueil et d'orientation.

Ce principe, de nommer des éducateurs référents et co-référents, a été travaillé sur chaque équipe éducative puis validé en 1999. En effet le projet d'établissement n'avait pas traité cet aspect du travail éducatif. C'est après qu'en équipe de direction nous ayons croisé et résumé les différents travaux, que ce principe a été adopté ²². Concrètement, dès l'arrivée de l'enfant, les deux référents sont désignés, ainsi ils apportent aussitôt le suivi et la sécurité indispensables à la bonne gestion du travail à réaliser. Le fait d'être en doublon facilite le temps d'adaptation d'un nouvel éducateur, il apporte aussi le sérieux requis dans notre travail. Les psychologues ne participent pas aux réunions d'organisation de la vie quotidienne ; par contre elles interviennent à tous les moments où les situations des enfants sont abordées. Elles apportent leur technicité aux observations ou aux difficultés que rencontrent les éducateurs. Les infirmières, au nombre de deux pour l'ensemble de l'institution, sont en principe présentes individuellement, selon leur service, lorsqu'il s'agit des enfants. Elles apportent aux éducateurs les constats quant à la santé et aux soins des enfants, et partagent avec eux les observations qu'elles réalisent dans leur exercice professionnel auprès des enfants. Elles sont aussi le porte parole du médecin pédiatre vacataire qui fait le suivi des enfants deux fois par semaine.

L'instituteur n'assure pas de scolarité en interne, puisque l'ensemble des enfants sont scolarisés à l'extérieur. Par contre, il voit chacun des enfants en soutien scolaire, au moins une fois par semaine. Il est le lien entre le foyer et l'ensemble des différents établissements scolaires qui reçoivent les enfants.

L'instituteur participe aux réunions où les situations des enfants sont abordées ; ainsi il apporte tout ce qu'il connaît pour la partie scolaire, aussi portée par l'équipe éducative.

²² Annexe 3.

Les missions réalisées au hameau du moulin ne peuvent se mener correctement que dans le cadre d'une gestion des admissions.

II.1.3 - Des admissions maîtrisées comme gage d'une prise en charge de qualité

L'audit précité a fait apparaître, parmi les dysfonctionnements, celui-ci :

tout un chacun pouvait à tout moment organiser une admission puisque d'évidence le foyer recevait « tous les enfants ». Cette organisation engendrait, faute de responsabilité établie, une déresponsabilisation du sommet de la hiérarchie au plus bas²³.

Les travailleurs sociaux extérieurs, n'ayant pas d'interlocuteur représentant l'autorité, cherchaient à « caser » un enfant et non pas à mettre en place « un projet de placement » pour un enfant, ils étaient aussi peu respectueux de la vie et des contraintes du foyer ; de ce fait, du devenir de l'enfant en question.

Selon le projet, chaque cadre est désormais à sa place : la directrice et les chefs de service qui assurent des temps de permanence 365 jours par an et 24 heures sur 24.

Ainsi, chaque demande d'admission est présentée au cadre de permanence ; celui-ci traite la demande en tenant compte :

- du contexte des contre-indications définies dans le projet d'établissement : Enfants présentant des handicaps nécessitant une prise en charge très spécialisée. Enfants ayant des troubles psychologiques et du comportement très importants, délinquance, toxicomanie
- de l'effectif,
- de la vie du foyer, c'est-à-dire du climat relationnel dans les groupes
- de l'état des équipes éducatives.

Le cadre dispose de l'autorité nécessaire et suffisante pour étudier chaque demande et garantir l'accueil initial qui sera offert à l'enfant, s'il vient au hameau du moulin.

Le projet d'établissement définit « le fonctionnement des permanences des chefs de service »²⁴, chaque intervenant dispose d'un outil de référence qui le guide dans son action face à la demande. De plus, l'engagement d'accueil réalisé par l'équipe de direction fédère en totalité le travail réalisé au hameau du moulin sous une hiérarchie validée par l'ensemble du personnel mais aussi par les partenaires.

²³ Philippe BERNOUX, *La sociologie des organisations*, Inédits, Essais, Editions du Seuil, Paris, 1985, p. 99.

²⁴ Annexe n° 4 .

Cette situation a toute son importance notamment vis-à-vis des travailleurs sociaux extérieurs. Ceux-ci ont, en effet beaucoup de difficultés à accepter un refus ou une demande de temps de réflexion partagé, car ils subissent de leur côté la pression des magistrats, des inspecteurs à l'enfance, parfois de la famille elle-même. Et pourtant, le fait que nous nous accordions réciproquement du temps, permet parfois de structurer une action éducative élaborée et un projet individuel valide.

Par exemple, voici une adolescente âgée de 17 ans, en fugue depuis trois mois, qui vient d'être interpellée par la police pour vol à l'étalage. Le procureur de permanence décide du placement au foyer de l'enfance. Cette jeune va vivre son arrivée au foyer comme alternative à l'emprisonnement, situation extrêmement violente pour elle et pour le groupe. Dans une telle situation se donner du temps favoriserait une forme d'adhésion au placement. Un premier contact peut introduire un travailleur social soit de l'ASE, soit du SEAT, avec une suite d'entretiens qui accompagnent l'élaboration d'un projet de contrat de placement qui verra aussi les parents réintroduits dès que la confiance de la jeune se fera jour. Mais, dans ce cas de figure, la prise de risque pour l'administration judiciaire est inexistante et nous constatons une certaine frilosité des magistrats. Actuellement l'urgence est traitée dans l'immédiat, même si l'on sait pertinemment que la jeune sera en fugue de nouveau quelques heures après le placement ; seul le besoin de sécurité est agissant.

Autre exemple, la situation d'une petite fille qui a déjà été placée au foyer quelques mois après sa naissance, puis remise à sa mère. A l'âge de 18 mois, le médecin de PMI s'inquiète, car l'enfant semble présenter certains retards de développement. La grand-mère maternelle est venue déclarer au médecin que sa fille est mal traitante avec sa petite fille. Le médecin ne considère pas cependant la situation comme urgente et fait un signalement au procureur en indiquant ces différents faits ; elle précise qu'il y a lieu de préserver une relation de confiance avec la maman. Nous sommes le 13 juillet. Le procureur, à réception du signalement, envoie la police chercher l'enfant au domicile et l'accompagner au foyer, sans qu'aucun travailleur social ne soit intervenu. Six mois après le placement, cette enfant n'a reçu aucune visite de sa mère, alors que des droits lui sont accordés. Le médecin de PMI se dit culpabilisé d'avoir engendré une telle situation. Se donner le temps de mettre en place un accueil préparé aurait pu , peut-être préserver des relations mère-enfant.

Je reviens sur la réflexion que je faisais précédemment. En effet lorsque nous sommes au carrefour de l'urgence tous les prétextes sont bons pour que la protection immédiate soit privilégiée comme si l'urgence empêchait de réfléchir et d'évaluer les risques réels. Cette attitude engendre des séquelles relationnelles difficiles à dépasser ensuite.

Quelques jours après l'admission, je demande aux éducateurs référents d'accompagner chaque enfant dans mon bureau afin que je me présente à celui-ci et que lui-même me dise qui il ou elle est. Je n'aborde, à aucun moment lors de cet entretien, la raison du placement . Je me contente de lui présenter l'établissement, son groupe et je lui indique les missions du hameau du moulin. J'adapte mon discours à l'âge de l'enfant et, pour les bébés, c'est moi qui me déplace dans le groupe. Par cette procédure, l'enfant m'identifie ainsi que le lieu de mon bureau. Je lui explique que s'il rencontre des problèmes dans l'institution il peut venir m'en parler comme il peut le faire avec l'ensemble des adultes. Pour ma part, j'évalue dans ce moment particuliers, notamment avec les adolescentes ou les préadolescents, la réaction de chacun face à l'autorité que je représente dans cette institution, facilitant mon intervention dans les situations de crise.

Comme je viens de le décrire, l'équipe de direction maîtrise l'ensemble des admissions réalisées au hameau du moulin . Elle se situe au cœur du développement du métier de cette institution.

II.1.4 - L'équipe de direction du hameau du moulin et ses liens avec Alizé

Initialement, le projet d'établissement développe la nécessité de créer une équipe de direction. Mon prédécesseur l'a mise en place. Ainsi cette équipe de direction, garante du projet d'établissement, garante des admissions réalisées par elle-même, occupe une place prépondérante et stratégique au niveau de la garantie de qualité des missions du foyer de l'enfance .

Chaque chef de service dispose d'une large délégation écrite tant au niveau de la prise en charge des enfants, de l'organisation de ses groupes que du personnel qui y est lié. Sur les temps de permanence, leur délégation est entière, mais je reste toujours joignable par un téléphone portable ou le poste fixe de mon domicile ; nous pouvons alors échanger à propos de situations complexes afin que je valide la décision qui sera prise. Quant à l'embauche des éducateurs, chaque chef de service peut la réaliser sans mon intervention mais je demande qu'un second membre de l'équipe de direction participe au moins à un entretien.

Comme l'indique Patrick Lefèvre : « la délégation entre dans ce souci d'objectiver la production institutionnelle et de la rendre légitime à tous les niveaux de l'établissement. » « la délégation est une organisation du pouvoir »²⁵

Une réunion hebdomadaire porte sur la gestion du personnel, l'organisation globale de la vie quotidienne des enfants et les temps de réflexion. Elle est le temps de partage et d'élaboration des actions à développer au sein de la structure. Nous divisons le travail en fonction des différents objectifs que nous nous fixons au rythme des vacances scolaires qui scandent notre internat ouvert 365 jours par an . Nous y partageons les inquiétudes mais aussi les satisfactions.

Au cours des réunions hebdomadaires, nous prévoyons le contenu des réunions générales mobilisant l'ensemble du personnel . Celles-ci se déroulaient tous les mois . Il ressortait de ce rythme beaucoup d'insatisfaction sur des contenus trop superficiels et une forme de perte de temps qui empiétait sur l'organisation de la vie des groupes. Aussi, nous les avons placées à un rythme trimestriel : le contenu est plus dense, avec des informations diverses sur la vie de l'établissement, sur les projets en cours et la participation d'invités extérieurs qui peuvent apporter leurs connaissances, leurs témoignages et leurs compétences.

En 2000, j'ai instauré deux journées de séminaire d'équipe de direction qui nous ont permis d'approfondir nos réflexions et de mettre en place des stratégies d'action commune sur l'ensemble du travail. Trois thèmes y ont été abordés :

- Le groupe des familles d'accueil qui pose des problèmes de sous-effectif prégnants .
- l'équipe éducative du jardin d'enfants qui semble en difficultés dans la gestion de son emploi du temps du fait d'importants cumuls horaires..
- Les stratégies de développement que nous allons mettre en place vis-à-vis de la place des parents dans l'institution.

Ces deux journées semblent avoir inquiété le personnel éducatif du foyer qui renvoie volontiers que maintenant l'équipe de direction allait décider de tout, au risque de faire l'impasse sur leur propre réflexion.

En effet nos décisions ont engendré un certain nombre d'actions transversales partagées par tous, mais génératrices de nouvelles organisations dans le travail. Si nous avons fait plutôt appel au volontariat, le personnel voit bien dans le troisième point qu'il va nous falloir passer par le travail avec les familles.

²⁵ LEFEVRE Patrick, *Guide de la fonction directeur d'établissement social et médico-social*, Paris, Dunod, 1999.p.130.

Cette année, je vais devoir anticiper ce risque de réaction négative en mettant en œuvre une communication suffisante autour de ce séminaire autant, pour le bilan 2000 que nous allons réaliser, qu'au niveau des nouveaux objectifs que nous allons travailler.

Avec la création d'Alizé, une autre équipe de direction a vu le jour : l'équipe de direction Alizé, composée de cinq personnes le chef d'établissement mon prédécesseur, la directrice du foyer de l'enfance de Provins, la chef de service de la maison d'enfants de Pamfou, la chef de service de l'accueil familial Ados et moi-même. Nous en sommes à ce jour aux prémices d'un fonctionnement en train de s'affirmer et de se construire. Les réunions se déroulent tous les mois, nous y abordons systématiquement les points d'actualité que vivent chacune des structures et ensuite nous travaillons les différentes actions à mener conjointement ou simultanément. Par exemple, au moment de l'élaboration du budget, nous devons formaliser et partager nos besoins ainsi que les priorités communes qui seront retenues. Pour cette année nous nous employons à développer les trois objectifs que nous avons choisis de réaliser. Il est important de noter ici que nous devons aussi traiter de nos divergences.

Cette rencontre est pour moi un point fort, car elle m'apporte une partie du recul nécessaire à la direction d'un établissement. Entre collègues, nous disposons de la sécurité suffisante pour échanger sur nos difficultés, nos projets, nos stratégies de management.

Une réunion bi-mensuelle est instituée avec l'ensemble des cadres d'Alizé. A cette occasion, il s'agit de partager les complémentarités de nos institutions et les prises en charge des enfants. Des échanges fréquents entre institutions se déroulent dans des temps de loisirs pour les enfants, situations de fêtes mais aussi séjours de rupture pour des enfants en difficulté dans une des structures.

Une première production conjointe a vu le jour en avril 2001 : un mensuel *ALIZE-MOIS* réunissant des articles rédigés par un représentant de chacune des structures d'Alizé, avec un éditorial rédigé par le chef d'établissement d'Alizé. La réalisation en est assurée par deux chefs de service du hameau du moulin, assistés par un comité de rédaction. Ainsi ce témoignage de vie donne un élan concret à ces quatre services éloignés géographiquement.

Aux vacances de la Toussaint, une équipe de professionnels du cirque a accompagné les enfants âgés de 6 à 14 ans des trois institutions, Provins, Pamfou et Rubelles, à réaliser un spectacle . Je souhaite que les parents des enfants présents puissent voir le spectacle qui se déroule sous un chapiteau. En proposant la démarche à mes collègues je m'aperçois qu'elles sont opposées car elles prennent en compte la peine que vont ressentir les enfants dont les parents ne viendront pas.

J'ai maintenu mon positionnement et, avec une éducatrice, j'ai accompagné les quelques parents participants. Les enfants ne croyaient pas réellement que leurs parents allaient venir. Ils ont tous manifesté du bonheur en montrant à leurs parents le spectacle qu'ils avaient préparé dans la semaine. Etant à proximité des parents ils m'interpellent au cours du spectacle : Un père me dit que son fils se met en danger car il ne regarde que lui, alors qu'il est au sommet du chapiteau. Je le constate aussi. Une mère, qui présente des troubles psychiques, que j'ai dû canaliser durant le transport, me dit qu'elle ne croyait pas sa fille capable de faire un tel exercice. Lorsque sa fille vient la retrouver je l'entends dire à sa mère : « tu as vu ce que j'ose faire, maintenant c'est à toi de faire des efforts ».

En effet, il n'y a que quelques enfants concernés par le bénéfice de la présence des parents à ce spectacle mais ceux-ci sont très positifs dans le sens d'une rencontre parents/enfants différente, située ailleurs. Et pour les autres ils ont pu recevoir les compliments et les encouragements de l'équipe éducative et de moi-même.

Accueillir en urgence des enfants en situation de grande souffrance, accompagner des groupes qui vivent le quotidien de ces traumatismes, reste une tâche à haut risque pour l'ensemble du personnel. Un accompagnement spécifique est mis en place pour aider le personnel en ce domaine.

II.1.5 - La supervision : un soutien au métier de l'urgence

Après l'audit, au cours de l'élaboration du nouveau projet, mon prédécesseur a conduit le personnel à accepter cette démarche d'aide. Je dis bien conduit, car cette démarche ne va pas de soi pour le personnel et ses craintes sont réelles. Les plus notables correspondent au risque d'absence de confidentialité. Et pourtant, la supervision se déroule dans un espace séparé des lieux habituels, un « 4^{ème} espace », espace de symbolisation. Le superviseur ne pénètre jamais au foyer.

Cinq règles sont posées pour la sécurité : confidentialité, non jugement, joker, non passage à l'acte violent et règle de présence. L'intervenant est choisi sur son expérience : il a une pratique de supervision auprès d'établissements du centre Est de la France. Avant d'exercer en ce domaine, il était directeur d'établissement social accueillant des adolescents sortant de prison.

Il est amené à traiter de l'écart qui existe entre une équipe de professionnels et chacun de ses membres, écart entre positions individuelles et culture d'équipe, entre ce qui surgit de l'intime

et ce qui relève du collectif, tel que l'évoque Paul FUSTIER²⁶. Nous lui demandons d'être un artisan des relations humaines, d'être attentif aux liens et au sens dans une vision globale et systémique. Il doit élaborer ses questions/réponses dans le souci d'un langage commun.

La démarche a donc consisté, en 1998, à l'accompagnement de l'équipe de direction, puis elle a été imposée aux équipes éducatives. L'exigence initiale de l'institution auprès du superviseur s'est transformée en un contrat moral établi entre lui et la personne elle-même appartenant à une équipe ; celle-ci doit rendre compte de sa participation ou de son absence.

Dès la mise en place de la supervision, les personnes ont manifesté des doutes au niveau de la confidentialité et donc de la confiance qu'elles pouvaient avoir dans ce travail ; rapidement, ces réticences ont disparu maintenant les personnes sont en attente de cette étape de la vie des équipes, qui a lieu quatre fois par an²⁷.

Cet accompagnement régulateur peut être utilisé par tout professionnel du foyer engagé dans les relations d'aide des enfants en difficulté accueillis au hameau du moulin prioritairement, mais aussi, par les autres membres du personnel.

Cet accompagnement a pour objectif et pour effet de favoriser :

- prise de parole impliquée,
- l'exploration d'enjeux inter-relationnels,
- l'étayage et l'élaboration d'une réflexion personnelle sur la pratique,
- l'expression d'affects, reflets de situations difficiles et de ce qui fait souffrance et/ou sens pour l'intervenant social .

En dehors des temps institués, l'intervenant est à la disposition téléphonique de chaque membre du personnel qui, témoin ou acteur d'une situation difficile, souhaite en parler avec lui.

Actuellement, la supervision est considérée par l'ensemble des équipes éducatives du foyer comme un plus au niveau des conditions de travail. Cette particularité du hameau du moulin est présentée à tous les candidats au recrutement, car la supervision est rarement mise en place dans les institutions et, pour un foyer d'accueil d'urgence, cette pratique est un bonus. Positif, car les situations rencontrées par le personnel sont souvent violentes, les enfants eux-mêmes en génèrent et les équipes sont régulièrement confrontées à leurs propres limites. La mise en place d'un travail régulier avec les familles va être aussi générateur de besoin de supervision car nous allons mettre en jeu des systèmes de représentations contradictoires. Aussi avoir la

²⁶ Paul FUSTIER, *Le travail d'équipe en institution*, clinique de l'institution médico-sociale et psychiatrique, Dunod, Paris, 1999.

possibilité de partager en équipe les sentiments qui nous habitent ou qui ont provoqué telle ou telle situation, favorise l'équilibre personnel et le respect du lien professionnel .

Les hommes éducateurs, minoritaires dans l'institution, en participant aux réunions des équipes ont exprimé une forme de souffrance quant à la reconnaissance de leur place d'hommes dans les équipes éducatives. Cette démarche a permis de mettre à jour le besoin d'un temps pour eux-mêmes. Depuis un an, une supervision groupe hommes a été instaurée.

Certaines équipes, en dehors de l'éducatif, qui vivaient des difficultés d'entente ont pu bénéficier ponctuellement de ce soutien favorisant un retour à une forme d'écoute des besoins de l'autre collègue, apaisant les tensions.

Je vais maintenant aborder les aspects plus directement opérationnels de l'organisation du hameau du moulin.

II.2 – Les effets de l'autonomie au hameau du moulin

II.2.1 - Les ressources humaines

Pour l'année 2000, le tableau des emplois permanents autorisés représente 72,5 postes budgétisés, répartis comme suit :

	Postes ouverts 1999	Postes budgétisés 1999	Postes ouverts 2000	Postes budgétisés 2000
Direction	2	2	2	2
Service administratif	7	6,8	7	6,9
Développement ressources	1	1	1	1
cadres éducatifs et Service éducatif	38,6	37,6	39,6	38,6
Services généraux	20	20	20	20
Personnel médical et paramédical	4	4	4	4
TOTAUX	72 ,6	71,4	73,6	72,5

Le personnel est constitué de 49 titulaires et de 30 contractuels, 7 assistantes maternelles et 1 médecin vacataire. Le nombre de titulaires engendre une forte stabilité du personnel. Le taux

²⁷ Pour information, chaque journée de supervision coûte à l'institution 8.900,00 frs soit 1356,80 €, pour un total de 172.000,00 frs soit 26.221,20 € inclus dans le budget .

de rotation global pour l'année 2000 est de 0,993 sur les services généraux et de 1,097 sur les services éducatifs. Il est calculé en divisant le nombre réel de personnes affectées sur un service au cours de l'année par le nombre théorique de personnes prévues sur ce même service. Le taux de couverture par service en tenant compte des absences, de la formation, de la formation en cours d'emploi, du CFP et des absences syndicales s'élève à 93,99%.

Dans une institution éducative telle que le hameau du moulin il est édifiant de vérifier l'équilibre des sexes au niveau de l'encadrement ²⁸. Le taux de féminisation est sur les services éducatifs de 84,21% de femmes pour 15,79% d'hommes. Tendances que l'on retrouve dans l'ensemble du secteur social. Les candidatures que nous recevons sont essentiellement féminines ; il est extrêmement rare, lorsque nous recrutons, d'avoir des candidatures masculines. Cet état de fait est dommageable pour l'exécution de notre mission car quel que soit le motif du placement des enfants, il s'agit pour ceux-ci de se reconstruire avec une autre expérience de vie et ce « morceau » de vie gagnerait, pour l'enfant, s'il y rencontrait autant d'hommes que de femmes.

Autre point noir : la qualification du personnel éducatif.

Depuis 1999 le personnel éducatif embauché n'est pas diplômé faute de candidats titulaires d'un diplôme. Cette situation semble directement liée à l'appel d'offres très important de nouveaux postes engendré par le passage aux 35 heures dans le secteur privé en 1999.

Il s'agit de fidéliser notre personnel en lui permettant de suivre une formation qualifiante en cours d'emploi, personnel qui donne entière satisfaction dans son exercice professionnel au foyer. En 2000, sur trois personnes susceptibles d'entrer en formation qualifiante, aucune n'a été reçue à une sélection en école d'éducateurs alors que ce sont des personnes, je le redis, qui produisent au sein de l'institution du travail de qualité.

A ce propos je rejoins totalement Daniel LORTHIOIS²⁹ qui pose la délicate question du profil des étudiants recrutés lors de ces examens, constatant une augmentation globale du niveau universitaire des personnes accédant aux formations initiales, au détriment des candidats moins diplômés qui ont développé un parcours personnel de formation atypique, souvent personnes de terrain performantes. Il suggère une meilleure valorisation de l'expérience de terrain et je soutiens sa proposition.

Cette année, 4 candidats élèves éducateurs sont sélectionnés, soit pour une formation de moniteur éducateur soit d'éducateur spécialisé. Après un comité technique paritaire

²⁸ annexe n° 5.

²⁹ LORTHIOIS Daniel, Avis et rapports du conseil économique et social, *Mutations de la société et travail social* les éditions des journaux officiels, Paris, n°2000-5.

exceptionnel, une négociation interne avec les syndicats et les personnes concernées ont permis de proposer à la DASSMA un projet où les personnes s'engagent, en plus des règles légales, à rendre à l'établissement 1/3 de leurs heures de formation. Le projet est accepté et ces quatre personnes viennent d'entamer leur formation . En contre-partie la DASSMA a accordé les mois de remplacement correspondant aux absences restantes et accorde le financement de cette opération de formation.

La gestion du personnel et, au-delà, l'ensemble de la vie du hameau du moulin et le passage à l'autonomie représentent un coût financier que je vais développer succinctement.

II.2.2 - La gestion autonome du hameau du moulin et les moyens financiers

Le budget 2001 a augmenté de 7,4%, accroissement essentiellement lié au passage à l'autonomie et aux nouvelles répartitions des charges puisque au niveau des locaux le conseil général a réalisé une délibération de mise à disposition de nos locaux .

Récapitulatif et calcul du prix de journée	BP N-1 Ex. 2000	En euros	Evolution	Evolution en euros	BP N ex.2001	En euros
Récapitulatif						
Dépenses						
Exploitation	21.725.740,00	3.312.067,70	1.804.254,52	275.056,83	23.529.994,52	3.587.124,60
Investissements	749.406,24	114.246,24	46.290,07	7.056,88	795.696,31	121.303,12
TOTAL	22.475.146,24	3.426.313,90	1.850.544,59	282.113,69	24.325.690,83	3.708.427,60
Recettes						
Exploitation	21.725.740,00	3.312.067,70	1.804.254,52	275.056,83	23.529.994,52	3.587.124,60
Investissements	749.406,24	114.246,24	46.290,07	7.056,88	795.696,31	121.303,12
TOTAL	22.475.146,24	3.426.313,90	1.850.544,59	282.113,69	24.325.690,89	3.708.427,60

Depuis janvier 2001 le foyer est assujetti aux taxes suivantes :

Taxes sur les salaires	1.115.223,65 frs	170.014,74 €
ASSEDIC (contractuels)	162.681,50 frs	24.800,63 €
C.G. O.S ³⁰	157.243,55 frs	23.971,62 €
Médecine du travail	36.060,60 frs	5954,66 €
TOTAL	1.471.209,20 frs	735.604,60 €

L'incidence du passage à l'autonomie du hameau du moulin est notable au niveau du prix de journée dans le sens où il augmente de 9,4%. Ce prix de journée reste dans la moyenne haute des établissements départementaux.

³⁰ C.G.O.S : comité de gestion des œuvres sociales des établissements hospitaliers publics.

Calcul du prix de journée	BP N-1 ex 2000	En euros	Evolution	En euros	Bp N ex 2001	En euros
Calcul du prix de journée internat						
Charges brutes	21.725.740,00	3.312.067,70	1.804.254,52	275.056,83	23.529.994,52	3.587.124,60
Reprise déficit exercice antérieur						
Sous-total des charges	21.725.740,00	3.312.067,70	1.804.254,52	275.056,83	23.529.994,52	3.587.124,60
Recettes en atténuation de dépenses	206.123,00	31.423,25	27,00	4,12	206.150,00	31.427,36
Reprise d'excédents de la section d'exploitation 99 n-2	1.671.667,81	254.844,11	204.962,68	31.246,36	1.466.705,13	223.597,75
Charges nettes (y compris excédent)	19.847.949,19	3.025.800,30	2.009.190,20	306.299,07	21.857.139,39	3.332.099,40
Prix de journée internat	1.047,88	159,75			1.157,14	176,40
Prix de journée placement familial	523,94	79,87			578,57	88,20

Les frais de personnel s'élèvent à 17 487 934,84 frs soit 2 666 018,4 € pour 68,82 employés temps pleins.

Le foyer est financé par dotation globale d'un montant de 22 563 482,19 frs soit 3 439 80,10€ versés par douzièmes.

La section d'investissement qui était restée relativement stable depuis cinq ans (les locaux et le matériel sont récents car l'installation date de 1995) d'un montant de 795 696,31 frs soit 121 303,12 € a évolué de 68 389,88 frs soit 10 425,97 €. Cette augmentation est justifiée essentiellement par la mise en réseau informatique du dispositif Alizé et l'acquisition d'un logiciel de gestion financière et des salaires.

Autre point spécifique de ce budget 2001, 216 402,39 frs soit 32 990,33 € sont destinés pour partie à des formations individuelles, mais aussi pour la formation particulière qui est développée autour de la parentalité et dont je reparlerai ci-après.

Le budget n'existe qu'autour de la présence des enfants . Je vais développer diverses statistiques qui me permettent d'appréhender plus exactement le métier du hameau du moulin.

II.2.3 - Evolution : analyse et constats statistiques

En 2000, nous avons accueilli, 152 enfants dont 139 étaient confiés en garde provisoire ; 9 accueils provisoires se sont réalisés, soit un de plus qu'en 1999, mais 8 de moins que sur la moyenne des 5 dernières années.

CATEGORIES D'ADMISSION			
RUBRIQUES	Année 1999	Année 2000	Moyenne sur 5 ans
Accueil Provisoire	8	9	17
Garde Provisoire	140	139	128
Tutelle d'Etat	1		1
Délégation d'Autorité Parentale	4		0
Article 56	2	1	2
Autres	1	3	1
Nombre de jeunes suivis	156	152	149

81 des situations d'enfants accueillis en 2000 ont représenté un accueil d'urgence et 41 placements ont été préparés avec des missions d'observation et d'orientation définies en amont de l'accueil. 12 accueils relais ont eu lieu .

TYPE DE PLACEMENT			
RUBRIQUES	Année 1999	Année 2000	Moyenne sur 5 ans
Observation Orientation	42	41	66
Ponctuel			6
Relais	17	12	9
Double Prise en Charge	1	12	5
Séjours de Rupture	2	4	2
Accueil d'Urgence	89	81	60
Autre	5	2	2
Nombre de jeunes suivis	156	152	147

Le taux de judiciarisation a représenté 92% des situations en 2000, soit une augmentation globale de 6% sur les cinq dernières années. Sur 152 situations d'enfants suivies dans l'année 2000, 79 d'entre elles proviennent des services de la justice.

DEMANDEURS DUPLACEMENT			
RUBRIQUES	Année 1999	Année 2000	Moyenne sur 5 ans
PARQUET (Procureur Substitut)	46	48	42
SSE ou ASE	21	20	23
Juge d'Enfants	19	25	18
Inspecteur ASE	17	10	17
SAE	28	15	21
SSP	3	4	7
SEAT	2	1	3
Etablissement	4	15	5
Services Sociaux Départementaux	6	2	4
Centre d'action éducative	5	5	4
Hôpital	2	4	2
Autres	3	3	4
COE			
Parents			0
Nombre de jeunes suivis	156	152	149

Si le projet d'établissement définit la durée souhaitable du déroulement de nos missions autour de six mois de placement, nous constatons que les groupes des adolescentes , arc-en-ciel et horizon parviennent à respecter globalement ce délai. Pour les plus petits et le placement familial la moyenne est largement supérieure. Nous pouvons expliquer cette situation par le temps nécessaire à une bonne observation « sécurisée » d'un retour possible en famille, mais aussi par le petit nombre de places qui existent dans des structures d'accueil pour les petits en Seine-et-Marne.

Durées moyennes des séjours par service (Sur l'ensemble des jeunes sortis)			
SERVICES	1 999	2 000	Moyenne sur 5 ans
Pouponnière	9,40 mois	8,74 mois	4,20 mois
Jardin d'enfants	5,20 mois	11,28 mois	10,60 mois
Adolescentes	5,80 mois	3,52 mois	10,00 mois
Arc-en-ciel	5,80 mois	4,61 mois	15,80 mois
Horizon	5,70 mois	3,71 mois	11,00 mois
Placement familial	9,60 mois	9,15 mois	8,60 mois

Afin de mettre en œuvre l'ensemble de ses missions, le hameau du moulin est constitué de différentes équipes de professionnels qui avancent au fur et à mesure de l'évolution du travail réalisé dans ce foyer.

II.2.4 - Le personnel face au changement

En accédant à l' autonomie, l'ensemble de la gestion a été réintégré au sein du foyer de l'enfance. En effet, l'autonomie signifie que le personnel administratif du hameau du moulin gère désormais la totalité des opérations, alors qu'auparavant le conseil général assurait la gestion et les salaires . « Révolution » pour des personnels qui ont du s'adapter à de nouvelles procédures, de nouvelles tâches et des responsabilités jusqu'alors ignorées.

Les délégations du conseil général confirment le chef d'établissement dans ses fonctions, lequel me délègue une partie de la gestion financière et du personnel du hameau du moulin. Cette délégation m'a engagée à accompagner les personnels concernés dans la transformation de nos pratiques.

Pour anticiper le processus d'autonomie, les personnes qui allaient réaliser la paie du personnel ont suivi des modules de formation dès 1999. Dès 2000, l'ensemble du personnel administratif apprend à utiliser le logiciel qui est installé depuis janvier 2001. A cet effet, la formation continue de l'année 2000 a représenté 215 714,00 frs soit 32.885,39 € de crédits dépensés.

Il reste que des réunions régulières ont été indispensables pour que chacun puisse exprimer là où il en était de la gestion de sa tâche. Les plus jeunes ont montré de l'impatience. Pour les plus anciens professionnels, ce changement a été générateur de beaucoup d'angoisse ; mais la régulation par les rencontres communes a construit petit à petit d'autres méthodes de travail et de communication autant en interne qu'en externe.

A ce jour, après 9 mois de fonctionnement, les personnes sont apaisées, et même si des problèmes ne sont pas encore totalement réglés, le logiciel et la nouvelle gestion sont appréhendés positivement. Il va être temps d'aborder avec elles le projet « d'ouverture aux parents » . Ce projet va amener ce service à allonger ses temps de présence pour assurer un accueil plus large des familles ; la qualité de cet accueil sera aussi à travailler. Chantier important qui doit être ouvert rapidement .

Pour le personnel éducatif, le changement est difficilement identifiable. Il a fallu mettre en place des séjours de rupture pour des enfants qui ont posé des problèmes de comportement soit à Provins ou à Pamfou. Il a été nécessaire de construire des pratiques respectueuses des équipes éducatives mais aussi des enfants, car du fait de l'institution même chacun pense que ça va de soi. Par exemple que les éducateurs de l'établissement d'origine soient attentifs à garder du lien avec l'enfant en séjour de rupture. Attentifs à mettre en place un véritable

contenu dans ce séjour, afin de ne pas faire vivre du vide à l'enfant concerné, mais construire un temps particulier de réparation tout en préservant le lien existant avec sa famille.

La maison d'enfants de Provins a travaillé dans la complémentarité avec nous ; à des moments où un groupe présentait de la violence, ils ont accueilli, certains enfants afin d'apaiser les tensions vécues au hameau du moulin. La réciproque s'est produite aussi.

En juin, deux fêtes, se sont déroulées : une première fête pour les petits des trois institutions, un conte de fée vécu sur une journée au château de Vaux-le-Vicomte, puis une kermesse médiévale pour les plus grands. Ces deux temps de partage de la prise en charge des enfants ont été fédérateurs des équipes qui ont entrepris des échanges sportifs .

En janvier 2001, l'autonomie du hameau du moulin s'est réalisée . En 2002 , cette institution aborde un nouveau grand "chantier" : la mise en place des 35 heures .

II.2.5 - Le passage aux 35 heures en janvier 2002 : risques et opportunités

Le service public est en décalage de deux ans par rapport aux autres services quant au passage aux 35 heures . L'Etat est confronté dans notre domaine, la fonction publique hospitalière, au problème crucial du manque de personnel soignant, notamment d'infirmières. Le secteur des établissements sociaux est minoritaire dans la fonction publique hospitalière. Ce contexte difficile n'a pas permis de définition de cadre qui aurait favorisé l'anticipation de cette nouvelle répartition du temps de travail.

Malgré l'absence de texte, dès le début de cette année 2001, nous avons travaillé avec les syndicats représentant le personnel et les chefs de service, tout d'abord en interne, puis au niveau d'Alizé et de l'ensemble de établissements publics départementaux. Il s'est agi de réaliser un état des lieux en analysant les emplois du temps, en faisant apparaître les heures réelles effectuées.

La concertation s'est essentiellement située autour de ce que le personnel attend des 35 heures. Il ressort beaucoup d'inquiétude au niveau de la prise en charge des enfants ; nous subissons le contre coup des effets pervers du passage aux 35 heures du secteur privé. En effet, les éducateurs partagent mon inquiétude quand à la gestion des amplitudes horaires pour les temps spécifiques de partage avec les enfants notamment les transferts, les week-ends. Pour les services où les éducateurs ont un service de nuit, comment cela se réalisera-t-il ? Y aura-t-il un éducateur qui effectuera le coucher, un autre qui fera la nuit puis un troisième qui viendra pour le lever ?

Dans un premier temps, l'état des lieux est réalisé ainsi par service :

PERSONNEL	Congés Hebdo.	Jours fériés	Congés annuels	Congés Trimestriels	Autres	Total jours travaillés	Nombre de Semaines travaillées	Heures travaillées par an et par ETP (heures annuelles)
Administratif	104	8	25	18	2	208	41,6	1622,4
Secrétariat	104	8	25	0	10	218	43,6	1700,4
Educatif	104	8	25	18	2	208	41,6	1622,4
Entretien	104	8	25	0	10	218	43,6	1700,4
Veille nuit	104	8	25	0	10	222	43,6	1700,4
Paramédical	104	8	25	0	10	222	43,6	1700,4

Dans le constat, il apparaît que huit jours de congés détente sont attribués dans certaines structures aux personnels administratifs et d'entretien. Il y a aussi une disparité au niveau des congés trimestriels qui ne sont pas attribués à l'ensemble du personnel éducatif. Nous nous dirigeons vers un protocole qui va redéfinir les conditions d'attribution de ces congés particuliers. Situation délicate, car il est clair qu'au niveau des directions nous ne sommes pas tous d'accord.

Par ailleurs, je travaille le développement de la partie de la loi engageant vers l'amélioration de la prestation avec les chefs de service et les représentants du personnel. J'encourage la participation de certains personnels aux interventions auprès des enfants : par exemple des maîtresses de maison disponibles pour les groupes en soirée et les week-ends. Pour moi, il s'agit d'une véritable opportunité pour valoriser la place qu'elles occupent déjà sans reconnaissance. Evidemment, je me dirige vers l'ensemble des actions que nous serons en capacité de mettre en place vis-à-vis des familles : accompagnement des temps de visite ; organisation de week-ends pour des fratries ; amélioration de l'accueil en général.

Récemment, le 27 septembre 2001, un protocole d'accord national a été signé par quatre syndicats de la fonction publique hospitalière. Dès que la diffusion de ce texte sera réalisée, ce cadre nous donnera un appui plus sûr dans nos perspectives de mise en place, limitant les risques.

Puisque nous sommes en période de préparation budgétaire, l'évaluation de l'impact financier va être calculé, au niveau des hypothèses de recrutement à hauteur de 6% au titre des 35 heures afin que nous n'ayons pas de mauvaises surprises en 2002.

La démarche du passage aux 35 heures avance, mais il semble que nous ne serons pas prêts pour le 1^{er} janvier 2002 du fait de la production tardive des textes de référence.

II.3 – Impliquer les partenaires du hameau du moulin dans notre projet de requalification des parents

II.3.1 - Le hameau du moulin et la DASSMA : un accord de coopération

Les missions et les objectifs globalement définis dans le cadre d'Alizé complètent les évolutions qu'il est souhaitable de mettre en œuvre au hameau du moulin, notamment dans le développement des partenariats actifs³¹. Ils seront plus évidents au sein d'Alizé en mettant en commun les personnes ressources et les équipements pour utiliser au mieux les ressources humaines et matérielles des institutions.

Afin de mieux définir la place de chacun dans les relations du hameau du moulin avec les inspecteurs de l'enfance, ainsi qu'avec les services sociaux éducatifs (SSE), un groupe de travail inter-institutions a construit un " Accord de coopération " qui cadre la tâche impartie à chacun des services durant le temps de séjour de l'enfant au hameau du moulin. Le travail de partenariat est donc commun, les responsabilités communes y sont décrites permettant à chacun d'être à sa place et reconnu comme interlocuteur pertinent.

Les principes d'harmonisation des pratiques départementales ont guidé la réalisation de cet accord . En effet, le département est doté de 15 unités d'action sociale où sont installés les SSE , avec lesquels le hameau du moulin travaille plus ou moins régulièrement .Les SSE les plus proches de Rubelles sont nos partenaires les plus fréquents et donc ceux avec lesquels la contractualisation est tacite dès l'arrivée de l'enfant. Car ce document répartit les tâches, voire les responsabilités pour les inspecteurs, de chacun dès la demande d'admission de l'enfant . L'accompagnement de l'enfant, par un travailleur social du SSE, est requis dès l'admission. Celui-ci est le lien entre l'interne et l'externe : c'est-à-dire entre la vie de l'enfant dans son placement et le lien avec sa famille en allant la rencontrer, en lui présentant de l'externe le foyer de l'enfance.

L'ensemble de la coordination des actions à mener sont définies et contractualisées avec le chef de service du groupe où est placé l'enfant. Puis le temps de l'orientation est organisé avec une répartition des tâches de chacun.

³¹ LEFEVRE Patrick, *Guide de la fonction directeur d'établissement social et médico-social*, Paris, Dunod, guides, 1999.

Cet accord de coopération a été validé et signé, le 11 septembre 2001, par le chef de service des inspecteurs de l'enfance de la DASSMA, la responsable des unités d'action sociale départementales et moi-même. Dans un an, nous effectuerons une évaluation commune de cet accord afin de vérifier conjointement la validité d'un tel document. Avec le service administratif j'ai élaboré un référentiel informatique qui est rempli au fur et à mesure avec les différents éléments indispensables à l'évaluation. Il ne reste, que ce document devra être reconsidéré au vu de l'évolution de nos pratiques internes vis-à-vis des parents.

Les liens que nous parvenons à mettre en place avec les services de la justice sont tout aussi essentiels dans la réalisation de nos missions.

II.3.2 - Le tribunal de Melun : des substituts du Parquet aux juges des enfants

J'ai choisi de réaliser mon premier stage auprès du tribunal de Melun afin d'améliorer notre connaissance réciproque. J'ai fait circuler le projet d'établissement auprès des juges des enfants. J'ai abordé avec deux juges des enfants des points relatifs au contenu de nos écrits. Ceux-ci, au niveau de la petite enfance, manquent, selon mes interlocuteurs, d'éléments concernant les relations aux parents. Les magistrats m'ont fait part des manques quant aux audiences, certains éducateurs référents ne donnant pas suffisamment d'éléments sur le comportement de l'enfant, au sein de l'institution, et au moment des rencontres avec les parents. Le hameau du moulin a pu bénéficier concrètement de ces échanges dont j'ai fait part à chacune des équipes éducatives .

Au niveau des relations avec le Parquet , l'ancienne substitut aux mineurs avait participé à l'élaboration du projet d'établissement en prenant part à de nombreux groupes de travail, ce qui facilitait les relations.

Mais, à ce jour, de nouveaux magistrats, Siège et Parquet, sont entrés en fonction. Depuis ce début d'année, nous vivons des relations assez difficiles. Au mois de juin, un incident est survenu. Le magistrat du Parquet a mis en garde à vue la directrice de Provins et le chef de service de permanence suite aux faits suivants :

Un jeune, âgé de 14 ans, a été remis à sa mère en audience du tribunal pour enfants de Melun, 6 jours auparavant. Ce jeune a séjourné au hameau du moulin puis au foyer de Provins. Nous connaissons sa problématique psychique qui nécessite une hospitalisation et des soins psychiatriques. Le médecin psychiatre qui le suit a rédigé un certificat attestant d'une contre-indication de vie en collectivité de type foyer éducatif.

Ce jeune est récupéré par un commissariat, la nuit qui précède la garde à vue . Le substitut de permanence impose le jeune au foyer de Provins. Ma collègue, connaissant la situation, accueille ce jeune pour la nuit et fait raccompagner le jeune dès le lendemain matin chez sa mère.

Les policiers sont venus l'arrêter ainsi que le chef de service vers 17h00. La directrice et le chef de service ont été interrogés sur leur décision de prendre contact avec la mère de l'enfant et de raccompagner celui-ci chez elle. Le substitut les a libérés vers 20h30 sans retenir d'inculpation contre eux.

Cet incident a suscité une réunion placée sous la présidence d'un élu, représentant du président du conseil général, du directeur de l'action sociale, du sous-directeur de l'aide sociale à l'enfance en présence du président du Parquet, des substituts et de ma collègue, assistée du chef d'établissement d'Alizé.

Il a été décidé de faire une rencontre semestrielle entre les magistrats du Parquet et Alizé, afin d'échanger sur nos dysfonctionnements mais aussi de travailler à l'élaboration d'un protocole. La conclusion de cette réunion et les engagements respectifs sont très importants pour l'harmonie de fonctionnement du hameau du moulin. Si nous ne parvenons pas à rétablir la prise en compte de notre projet d'établissement avec la définition qu'il fait de nos missions, le hameau du moulin court le risque d'être déstabilisé compte tenu que 92% des situations qui lui sont confiées émanent des services de la justice.

Le tribunal pour enfants vit depuis les deux dernières années un turn-over très important de nouveaux magistrats, sortant de l'école de la magistrature.

Nous avons invité en juin les cinq magistrats du tribunal de Melun : deux d'entre eux ont répondu à notre invitation. Cet échange est encourageant mais il est à ce jour insuffisant.

En effet, une communication performante est indispensable à établir entre nos services. Les écrits qui valident les observations réalisées par les éducateurs soutiennent les décisions prises par les juges. Les parents ont maintenant accès à la lecture de ces écrits. Le positionnement du juge représente le cadre qui va conditionner le développement de l'action éducative et les relations avec les parents qui, dans plus de 99% des situations, conservent l'autorité parentale.

Accueillant essentiellement des mineurs en âge d'obligation scolaire, les relations que nous entretenons avec l'éducation nationale déterminent elles aussi la qualité de la prise en charge des enfants du hameau du moulin et la place que nous laissons aux parents dans l'exercice de leur autorité.

II.3.3 - Avec l'éducation nationale, des liens très étroits et quotidiens

Depuis huit ans, l'établissement dispose d'un instituteur spécialisé détaché de l'éducation nationale à temps complet. Les deux premières années, la personne a changé, depuis sept ans le même instituteur est présent sur le site.

Cette présence est utile car elle établit un lien permanent entre les différents établissements scolaires ; pour cette année, 32 lieux sont au nord de Melun outre l'école primaire de Rubelles. Nous utilisons ces nombreux lieux afin de ne pas reproduire de ghettos où les enfants seraient catalogués, enfermés. De même, une école interne n'aurait pas de sens et stigmatiserait les enfants dans une image d'enfants marginaux.

L'instituteur³² assure l'inscription de l'enfant dès son admission, il se charge de récupérer l'exeat de l'ancienne école, s'il y a changement. Accompagné du référent de l'enfant, il présente celui-ci à l'école, au collège ou au lycée, et il en est l'interlocuteur quotidien. Il participe aux réunions d'équipe où la situation des enfants est abordée afin d'y apporter les observations au niveau de la scolarité. Il est, en accord avec l'inspectrice d'académie et moi-même, le soutien pédagogique de professeurs qui peuvent être en difficulté. Il intervient alors régulièrement dans ces classes où sont quelques enfants du hameau du moulin.

Par son travail, l'instituteur apporte la sécurité indispensable aux établissements scolaires et à notre institution. Il favorise la scolarisation des enfants confiés au foyer de l'enfance dans de bonnes conditions. Ceux-ci présentent, pour le plus grand nombre, des troubles divers de la scolarité soit du point de vue du comportement, soit des acquisitions, soit de l'échec scolaire.

Il est un acteur important de la place que nous établissons aux parents car il reçoit les notes de l'école, du collège. Attentif aux consignes, il met en place avec les équipes une transmission aux parents, ce qui les laisse être à leur place de détenteur de l'autorité parentale.

En développant les fonctionnements du hameau du moulin avec ses partenaires, il est un service très important : le SAE. En effet, le travail d'internat est le plus souvent précédé d'une intervention d'externat, que ce soit une IOE ou une AEMO . Le service avec lequel nous travaillons le plus régulièrement est le service d'action éducative de l'ADSEA de Seine-et-Marne.

³² Annexe 6 : extraits de la fiche de poste interne de l'instituteur spécialisé.

II.3.4 - Le hameau du moulin et le SAE : une charte d'harmonisation

Pour quelques unes des admissions, il s'agit d'une demande de ce service qui envisage un placement pour différentes raisons. Par exemple, les assistants sociaux sont dans l'incapacité de poursuivre correctement leur travail d'AEMO ou bien l'IOE conduit à cette décision qui va être proposée au magistrat. Il s'agit alors de vérifier si nous sommes en mesure d'accueillir cet enfant, cette fratrie, et puis de proposer au SAE un processus d'admission qui va bien être en lien avec le travail réalisé afin de ne rien perdre et d'apporter toute la qualité requise pour la prise en charge.

Au cours de mon stage de direction, j'ai fait le choix de me rendre dans ce service , auprès du directeur, car nous avons en commun le souhait de réaliser ce que nous avons déjà nommé "Charte d'harmonisation" .

En effet, il s'agit pour chacun de nos services de faciliter notre collaboration, en veillant au bien-être des enfants, notamment dans les procédures d'accueil, dans certaines actions de prévention, par exemple : accueillir un enfant, au hameau du moulin, sur la durée d'un transfert. Enfant pour lequel le SAE se demande si un placement ne serait pas la bonne indication. Le temps de la séparation familiale, le temps de la vie en groupe, l'équipe du foyer encadrant le transfert pourrait transmettre son observation à l'équipe du SAE, peaufinant son observation. Nous sommes tout à fait dans les observations gouvernementales qui suggèrent « d'assouplir les dispositifs d'accueil en associant accompagnement à domicile et prestation d'accueil »³³

Il y a lieu aussi de réfléchir aux interventions des psychologues auprès des enfants. Par exemple, un enfant pour lequel une IOE est en cours, va rencontrer le psychologue du SAE obligatoirement, cela fait partie de cette mesure, concertons-nous afin que l'enfant ne voit pas un psychologue au foyer et puis au SAE . Réfléchissons au moins au sens que cela aura pour lui mais ne soyons pas dans la perte de savoir concernant l'état psychique de cet enfant en partageant nos observations. Autre point, un éducateur connaît une situation ; il doit pouvoir assurer une partie de l'accueil de l'enfant en internat en étant présent aux réunions de synthèse mais peut-être en accompagnant un temps les familles.

Les équipes respectives du hameau du moulin et du SAE sont globalement favorables pour travailler cette charte d'harmonisation et nous allons poursuivre sa réalisation .

³³ Actualités sociales hebdomadaires, 9 novembre 2001, n° 2236.

Cette structure, si elle est régulièrement présente dans la vie du hameau du moulin, n'est pas la seule avec laquelle nous veillons à entretenir des relations constructives de travail, il est des services en lien direct avec notre prestation.

II.3.5 - Des partenaires incontestables

Les partenaires les plus proches du hameau du moulin représentent l'ensemble des lieux, des personnes qui assument une part de la prise en charge des enfants. Dans ces créneaux, nous rencontrons les médecins psychiatres de l'hôpital de Melun avec lesquels il nous est très facile de travailler en ambulatoire mais qui n'ont pas de solution à nous proposer quand il s'agit d'un besoin d'hospitalisation pour un enfant.

En effet, le département de Seine-et-Marne a vu sa population passer de 1.078.944 habitants en 1990 à 1.193.767 habitants soit 10,64% d'augmentation³⁴. Simultanément, ce département a été le dernier d'Ile-de-France à mettre en place les inter-secteurs. Le médecin directeur, interrogé à propos de ces manques, envisage, compte tenu de l'état des finances, une amélioration des réponses d'ici 6 ans. Cette perspective est extrêmement inquiétante dans le sens où nous recevons régulièrement des enfants qui présentent de tels troubles que des nécessités d'hospitalisation surviennent. Il s'agit alors, pour nous, avec le soutien du médecin psychiatre qui a reçu l'enfant en crise, de « négocier » avec un hôpital parisien une solution d'hospitalisation.

Pour ce qui concerne les établissements et services spécialisés, des rencontres, des échanges, des partages, sont réalisés. Ces relations existent ponctuellement lorsque nous orientons les enfants, pendant ce temps du départ de l'enfant, des rencontres se produisent assurant une meilleure reconnaissance mutuelle. D'autre part nous sommes attentifs à ouvrir nos temps de réflexion institutionnels à ces partenaires.

Les services de la police sont très proches du foyer pour ce qu'ils ont à gérer des situations d'enfants :

- Dans leur accompagnement au moment du placement.
- Dans les auditions familiales lorsqu'un délit est lié au placement.
- Dans les interventions qu'ils réalisent, à notre demande au sein du foyer.
- Quand les adolescentes commettent des actes délictueux.

³⁴ pour comparaison le Val d'Oise 5,31%, les Hauts de Seine 2,68%, la Seine-Saint-Denis 0,11%, le Val de marne 0,98%, les Yvelines 3,57% et l'Essonne 4,53%. Conseil Général de Seine-et-Marne, *Rapport d'activité 2000*, direction de l'action sociale de Seine-et-Marne, sous-direction des unités d'action sociale, Mars 2001.

Pour les autres partenaires, comme les associations, nous essayons de travailler avec elles lors de nos temps de réflexion plus spécifiques, notamment au cours des réunions générales. Ces temps favorisent une meilleure connaissance de nos services respectifs et développent une forme de partenariat. L'association de la fondation étudiante pour la ville a, cette année, une étudiante bénévole qui réalise du soutien scolaire auprès des enfants du foyer trois fois par semaine. Le soutien de l'association facilite l'entrée au sein de l'institution d'une personne non salariée. Cette association reçoit une subvention départementale annuelle. Après avoir manifesté de l'inquiétude le personnel est satisfait de cette nouvelle intervention.

Dans ce contexte nous devons établir une place aux familles dans l'institution. La réforme des placements d'enfants et d'adolescents à l'aide sociale à l'enfance présentée par Ségolène Royal, ministre déléguée à la famille, à l'enfance et aux personnes handicapées, le 16 mai 2001, réaffirme la nécessité « d'organiser la participation des usagers au fonctionnement des services et établissements...collectivement : participation au conseil d'établissement, lieux de rencontre parents/enfants dans les établissements et services ».

III - STRATEGIE ET POSITIONNEMENT POUR GARANTIR UNE PLACE AUX PARENTS

III.1 - Au hameau du moulin : quel accueil , pour quels enfants?

III.1.1 - La situation des enfants accueillis

Une forte proportion des enfants accueillis est issue de familles déstructurées ou recomposées, qui n'offrent pas la stabilité et les repères psycho-affectifs indispensables à l'épanouissement de leurs enfants. Ceux-ci peuvent alors être dans des attitudes de reproduction de violences familiales : violence, délinquance, abus sexuels, addictions (alcool, médicaments, stupéfiants). Cette réalité touche toutes les classes sociales ; toutefois, la majeure partie des jeunes accueillis est issue de «...familles en grande pauvreté ou en situation de précarité »³⁵ qui constituent la frange la plus nombreuse des usagers de l'aide sociale à l'enfance. Celles-ci

³⁵ *Journal du droit des jeunes*, « A propos du rapport NAVES-CATHALA », édition française, numéro 199, novembre 2000.

sont caractérisées et marquées par le chômage de très longue durée, des ressources reposant essentiellement sur les prestations sociales, des conditions de vie matérielle très difficiles, l'alcoolisme, la drogue, parfois la marginalisation, un accès très limité à la culture, la reproduction intergénérationnelle des phénomènes de pauvreté, etc.

Particulièrement touchées par un contexte économique et social en mutation, ces familles vivent une sorte d'écrasement face aux difficultés qu'elles subissent. Parfois les professionnels du hameau du moulin ressentent leur attitude comme une absence d'investissement vis-à-vis de leur insertion sociale et professionnelle et de celle de leurs enfants .

Ceux-ci se projettent difficilement dans l'avenir et réagissent souvent par l'agressivité ou par l'apathie face à l'incertitude que représente pour eux un futur dépourvu de sens. Ils ont des difficultés à communiquer avec l'adulte et la violence prend, parfois, la place de la parole.

Tous ces enfants, grands et petits, ont généralement souffert de maltraitances physiques, psychologiques, affectives ou sexuelles ; elles s'expriment par des réactions aussi diverses que le repli sur soi, la recherche d'attention par le conflit ou la relation privilégiée.

Pour les adolescentes , il s'agit de passages à l'acte plus ou moins graves : petite délinquance, automutilations, tentatives d'autolyse, anorexie, fugues, recours aux toxiques...

Les enfants présentent des carences multiples et associées. Ils peuvent avoir gravement manqué de soins ou d'affection. Ils sont souvent en échec scolaire. Ils sont souvent fragiles psychologiquement et présentent parfois des problématiques psychologiques, voire psychiatriques, délicates ou impossibles à prendre en charge dans le cadre de l'établissement.

Ils éprouvent des difficultés à accepter des règles et des repères normés dans la mesure où ils ont parfois évolué dans un cadre familial déstructuré et déstructurant. Ils ont du mal à trouver leur place dans une société dont les modèles d'intégration famille, école, travail sont eux-même en crise.

Dès l'arrivée de l'enfant, nous évaluons l'état dans lequel il se trouve. Compte tenu de ce constat, nous voyons s'il a besoin de se poser un temps avant de reprendre sa scolarité et ses activités ; c'est ce que nous nommons le temps de « panser ses blessures » . Quelquefois une semaine lui est nécessaire, mais nous sommes attentifs à ne pas prolonger cette parenthèse qui risque d'engager une forme de marginalisation vis-à-vis des autres enfants et, assez rapidement, il est réinscrit dans une scolarité ou un apprentissage.

Pour les bébés de la pouponnière, certaines spécificités sont à prendre en compte dans l'élaboration de leur prise en charge.

III.1.2 - La pouponnière, un accueil particulier

Le bébé naît dans un état d'inachèvement, il est totalement dépendant de son environnement tant du point de vue biologique qu'au niveau de sa santé psychique et de son épanouissement intellectuel. Durant son développement, il se construit au travers des échanges et des contacts sociaux, développant son aptitude à reconnaître ses capacités et ses valeurs : « c'est d'un même mouvement que se fait la naissance à l'autre, tandis qu'on naît à soi-même comme autre »³⁶

La pouponnière reçoit des bébés qui ont besoin de la présence d'adultes significatifs de sécurité, d'affection, de stabilité ; or ces enfants sont là pour une période courte avec un personnel relativement nombreux. Ces petits enfants qui vivent une situation de crise, parfois même de danger, la compétence de leurs parents étant momentanément ou durablement d'une qualité réduite. Il faut donc travailler avec des parents dont une partie de soi dit qu'ils sont en difficultés et une autre partie souligne qu'ils sont destructeurs.

- A l'arrivée du bébé

Cette équipe éducative reçoit des bébés dont l'état physique et psychologique dépend d'un passé qui échappe à l'institution. Elle les renvoie vers un avenir qui lui échappe aussi. Elle a à travailler avec des familles dont le degré de coopération dépend non seulement des problématiques parentales mais de ce qui a été fait avant, souvent depuis le temps de la grossesse inclus. Le poids des institutions antérieures, si elles ont existé dans la situation, est donc grand.

- La prise en charge

Ces bébés renvoient chaque intervenant à sa propre histoire originale, à sa propre conception de l'enfance, à sa propre vision parentale, à ses projets éventuels de parentalité.

L'équipe éducative travaille avec les conceptions d'une époque sur les besoins d'un enfant, sur les rôles et les fonctions d'une équipe éducative, avec toutes les ambivalences et tous les messages contradictoires que cela implique.

- L'orientation du bébé

Elle a à orienter un enfant vers des solutions dont le fonctionnement dépend de la définition des rôles de chacun, de la personnalité de chacun, du leadership choisi, des pressions administratives, économiques, psychologiques, sociologiques internes et externes.

³⁶ CLEMENT René, *Parents en souffrance*, Stock, Laurence Pernoud, Paris, 1994, p. 185.

Tout être humain a besoin de trouver dans sa relation à l'entourage une «... confirmation affective qui fonde l'état de sécurité de base, qui conforte l'autonomie et établit le «soi» (self) authentique de l'homme»³⁷ Il s'agit donc pour l'équipe éducative de la pouponnière d'observer de très près les acquisitions des bébés qui, à leur arrivée, ont tous vécu le traumatisme de séparation d'avec leur mère.

La référence éducative³⁸ a une très grande importance sur ce groupe, car en l'absence de langage commun, les mots transmis par l'adulte sur son histoire, les nouvelles de sa famille, les décisions prises par le magistrat, sont porteurs de l'étayage qui donnera au bébé les points d'appui indispensables à sa construction psychique et affective.

Lors des journées techniques de « l'opération pouponnières », organisées par le ministère des affaires sociales, de la santé et de la ville, qui se sont déroulées en avril 1992, dans son intervention marquante "La pouponnière, un organisme vivant, forces, antagonismes, alliances, vers un travail thérapeutique" le professeur Michel LEMAY³⁹, précisait que:

"il y a un grand désir de protection, de réparation (mythe de la mère réparatrice idéale) , des sentiments fréquents d'impuissance, de culpabilité, un problème réel de distanciation et une grande crainte de fragilité et de fragilisation, parallèlement à la conviction qu'il faut mobiliser les capacités adaptatives de l'enfant. Ces sentiments sont colorés, modulés par la propre histoire de l'intervenant, par la représentation de l'enfant idéal enfoui au fond de lui. Rien n'est en effet plus projectif qu'un bébé."

La spécificité de l'accueil à la pouponnière ne fait que mettre en exergue le désarroi que peut rencontrer l'éducatrice qui a des difficultés à nouer une relation authentique avec un enfant qui n'est pas le sien, la menace de rupture qui pèse sur elle lorsqu'elle s'est élaborée, la souffrance de ces enfants placés, les sentiments d'échec et d'impuissance éprouvés devant leurs perturbations, le malaise face à la situation familiale et aux attitudes des parents.

III.1.3 - L'enfant au cœur du dispositif

Le principe de projet individualisé est inscrit dans les objectifs fondamentaux du hameau du moulin. Le souci de répondre aux besoins des enfants et des adolescents de façon individuelle est présent dans nos préoccupations professionnelles. Dans les limites fixées par les

³⁷ Op. cit. p. 186.

³⁸ Référence éducative telle que je la définis au chapitre II.1.2 .

³⁹ Mr le professeur LEMAY, pédopsychiatre, professeur titulaire de la faculté de médecine, directeur de l'enseignement de pédopsychiatrie à la faculté de médecine de Montréal.

contraintes de la vie en collectivité, voici ce qui est mis en œuvre pour personnaliser l'action éducative tant dans la vie quotidienne du jeune que dans le projet le concernant :

- rythme des retours en famille établi en fonction des décisions des juges des enfants et de l'ASE, mais modulable selon les besoins et les possibilités du jeune et de sa famille, tout en respectant pour les plus jeunes la vie des groupes,
- maintien dans les établissements scolaires lorsque cela est possible et nécessaire ; pour les adolescentes déscolarisées, mise en place d'une activité d'apprentissage ou pré-professionnelle ,
- respect de l'intimité des jeunes en mettant à leur disposition des chambres individuelles avec sanitaires ,
- possibilité de participer à des activités de loisirs et de vacances en dehors du cadre institutionnel, etc.

Par ces moyens, le hameau du moulin tend à échapper à la collectivisation et à l'uniformité des prises en charge des jeunes accueillis qui ont fortement marqué l'histoire des institutions sociales et médico-sociales ; la conception architecturale de l'établissement en est une illustration sur laquelle je me suis déjà arrêtée.

Petit à petit, l'action globale des personnels du hameau du moulin se rapproche des pratiques définies par Jean-René LOUBAT comme suit : « Ce n'est donc plus tant un usager qui est incorporé dans un établissement, dont il doit épouser les règles de vie, qu'une équipe institutionnalisée qui se met au service d'un bénéficiaire en lui proposant une prestation adaptée à sa situation »⁴⁰.

Depuis la validation du projet d'établissement, le projet individuel est mis en œuvre pour chacun s'il est bien réalisé avec l'enfant ou l'adolescente, leurs familles n'y sont que partiellement associées.

Lors du premier conseil d'administration du hameau du moulin je me suis engagée à accompagner l'institution à faire en sorte que les jeunes et leurs familles ne soient plus de simples usagers-objets d'une prise en charge, mais des usagers véritables sujets et acteurs de leur projet personnalisé. J'ai précisé que cette tâche me semblait probablement délicate à réaliser, du fait des résistances du personnel, et que je tiendrai le conseil d'administration informé de l'avancée du travail.

Cette volonté revêt plusieurs aspects :

⁴⁰ LOUBAT Jean-René, *op.cit.*, p.124.

- un accueil de l'enfant et de sa famille au hameau du moulin : accompagner les temps de visite au foyer, peut-être aller vers la médiatisation⁴¹ de ces visites,
- une véritable prise en compte des fratries et de leur vie au foyer,
- une inscription davantage affirmée de la place des jeunes et de leurs familles dans la vie et le fonctionnement institutionnel, par l'instauration du conseil d'établissement.

Dans la poursuite de cet objectif, il est clair qu'un sens doit être impulsé en direction du personnel.

III.1.4 - Un management en direction du travail transversal

En 2000, lors des deux journées de séminaire de direction, nous avons travaillé, en équipe de direction du hameau du moulin, la gestion des ressources humaines en déployant plus de transversalité au sein de l'institution.

Les constats suivants sont apparus :

- L'équipe du jardin d'enfants et de la pouponnière ont accumulé un grand nombre d'heures supplémentaires et de congés payés non pris, solde de plusieurs années.
- Lorsque des fratries sont accueillies au hameau du moulin, il est régulièrement difficile pour les équipes concernées de travailler ensemble.
- Les équipes éducatives des groupes Horizon, Arc-en-Ciel et Ados pourraient disposer d'un certain nombre d'heures à redéployer vers la petite enfance si une organisation particulière émergeait.

Si nous nous organisons afin de faire travailler ensemble ces cinq équipes sur différents temps répartis dans l'année, des liens professionnels pourraient émerger ainsi qu'une meilleure connaissance des pratiques respectives des uns et des autres. Ainsi, les éducateurs du hameau du moulin pourraient entretenir un autre regard les uns envers les autres au bénéfice d'une qualité accrue de prise en charge à l'égard des enfants.

Concrètement, un an après ce séminaire, les équipes Horizon et Arc-en-Ciel ont organisé la vie de leurs groupes pour intervenir très régulièrement en petite enfance. Les effets sont notables vis-à-vis des enfants ; par exemple, par la mise en place de transferts où les frères et sœurs sont partis ensemble. Aussi, au quotidien, par une plus grande proximité des éducateurs : les enfants et les parents, lorsqu'ils viennent à l'établissement, reconnaissent

⁴¹ Un membre issu du personnel éducatif sert d'intermédiaire entre les parents et l'enfant et aide à la

mieux les places de chacun avec plus de souplesse et de simplicité. En effet l'institution est moins « mystérieuse et impénétrable » pour les parents car leurs enfants témoignent de ce qu'ils ont partagé avec leurs éducateurs et le dialogue devient spontané et naturel.

Cette mise en œuvre a posé plus de problèmes à l'équipe des adolescentes qui a manifesté des réticences à intervenir auprès de jeunes enfants, déclarant ne pas savoir faire. Il a donc fallu exiger, un week-end par mois, le soutien d'un des membres de cette équipe auprès de la petite enfance. Au final, les jeunes éducateurs embauchés, ce sont posés comme volontaires pour réaliser cette expérience mais, les plus anciens, émettent toujours des réserves.

A la veille des 35 heures, il nous a été difficile d'envisager un nouveau redéploiement du personnel tel qu'il s'est déroulé cette année, mais nous avons maintenu, lors de notre séminaire de direction 2001, l'idée de privilégier le travail éducatif dans la transversalité.

III.1.5 - Etablir une relation de confiance: utopie ou réalité

La souffrance liée au sentiment d'échec personnel vécu par la décision de placement engendre chez les parents beaucoup de méfiance ; la peur existe aussi et il est alors nécessaire d'« Etablir ou ré-établir un lien de confiance suffisant pour ne pas être perçu comme l'agresseur du parent, le voleur de l'enfant, etc. mais un support pour actualiser les éléments de compétence parentale, tout en ne perdant pas de vue les conditions minimales nécessaires pour le développement de l'enfant »⁴².

Confiance qui doit être basée sur un langage vrai, dépourvu de la langue de bois qui ne permettrait pas d'avancer mais aussi apuré de jugements de valeurs, laissant l'ensemble des intervenants à leur place, que ce soit le juge, le psychologue, le travailleur social ASE, etc.

Mais cette confiance peut être entravée par un sentiment ambivalent pour le travailleur social. Je relève l'exemple suivant:

L'enfant A., est confiée en foyer de l'enfance depuis deux ans. Dès la sortie de la maternité, elle a été placée au foyer de l'enfance de Meaux. Les relations avec la maman sont ingérables dans ce petit service de pouponnière, face à la maladie mentale de la maman et à ses manifestations très agressives.

Une demande de changement de lieu d'accueil pour le hameau du moulin se réalise très rapidement. Dès l'accueil de ce bébé, le personnel éducatif de la pouponnière est en grande

compréhension de ce qui se passe dans ce temps particuliers.

⁴² LEMAY Michel, *Forces, antagonismes, alliances vers un « travail thérapeutique »* 5^{èmes} journées techniques de « l'opération pouponnières » 30.31 mars.1 avril 1992.

difficulté pour tout ce qui concerne le lien avec cette maman. En effet, les deux premiers enfants de cette famille sont morts de « mort subite du nourrisson », faits qui ont engendré dans l'imaginaire de l'ensemble du personnel de grandes inquiétudes pour la vie de A. La maman est toujours très violente verbalement, rigide dans tous les contacts qu'elle a avec l'institution.

Le juge des enfants a accordé un droit d'hébergement, un week-end sur deux, avec sa fille, ainsi que des hébergements de week-ends prolongés, accordés à la demande de la maman, si le juge des enfants accepte.

Globalement, le service de la pouponnière est régulièrement en rupture de dialogue avec cette mère et je suis souvent sollicitée. Je représente l'autorité institutionnelle, de ma place de directrice ; la relation est très agitée, mais la maman est capable de discuter et d'accepter les différents positionnements institutionnels. Ainsi, l'équipe éducative a décidé d'emmener A. au transfert à la montagne mais la maman refuse que sa fille y participe. Elle m'explique qu'elle ne voit pas ce qu'un tel séjour pourra apporter à sa fille. Elle ne voit qu'une chose, ce séjour va amputer ses droits d'hébergement d'un week-end : nous l'avons fait exprès.

Je dois alors dire à cette maman que la décision est prise et que sa fille nous est confiée mais que, par ailleurs, nous allons revoir ensemble le calendrier afin que nous organisions une nouvelle alternance qui ne la pénalisera donc pas dans sa relation avec sa fille.

Après un an et demi de vie de cette fillette sur le groupe de la pouponnière, la juge est toujours tendue durant les audiences face à cette maman très malade mentalement ; la juge reprend au cours d'une audience et dans sa décision d'assistance éducative, le bilan d'expertise psychiatrique qu'elle a exigé lors d'une précédente audience⁴³.

Les membres de l'équipe de la pouponnière sont alors choqué d'avoir accès à la réalité « écrite » de la maladie de cette femme qui vit avec la petite, laquelle a grandi parmi « elles », protégée par « elles »...

Dans une telle situation, l'ambivalence est très forte :

- Le personnel a bien compris la genèse des troubles de la parentalité, il voudrait soutenir, aider, accompagner.
- Il comprend l'importance pour le parent de l'objet-bébé réparateur, mais...
- Il voit les conséquences qui peuvent être dramatiques pour l'enfant.

Le parent est vu à la fois comme un parent souffrant, comme un enfant-parent en difficulté, mais aussi comme un persécuteur de l'enfant et de l'institution.

⁴³ Annexe n°7 .

Cette ambivalence et les sentiments extrêmes qui peuvent être développés par les éducateurs doivent être travaillés, exprimés, dépassés, pour favoriser une possibilité de laisser une place aux familles dans un travail à construire en commun avec elles.

Face aux situations complexes que les équipes vivent au quotidien, il est donc impératif de créer une dynamique de mobilisation des personnels qui renforce les objectifs de travail à mettre en place.

III.2 - La mobilisation des ressources humaines

III.2.1 - Les pratiques du personnel

L'accueil d'urgence des enfants et adolescents du sud Seine-et-Marne en situation de danger reste essentiellement dévolu au hameau du moulin. L'accueil d'urgence est la réelle spécificité du hameau du moulin, identifié et repéré, par les services de police et de gendarmerie ou par le Parquet, comme l'établissement du secteur capable de répondre à leurs besoins en dehors des heures d'ouverture des services de l'ASE, en matière d'accueil d'urgence (entre 17 heures et 9 heures et le week-end) .

A ce titre, le projet d'établissement valorise cette composante essentielle du travail que représente l'accueil d'urgence, premier acte d'un accompagnement qui s'engage dans des conditions peu favorables.

L'ensemble des salariés de l'établissement, quel que soit leur rôle dans l'organisation, est rompu et habitué à l'arrivée soudaine et imprévue d'enfants : un cadre est à disposition du service 24 heures sur 24 et 365 jours par an ; les cuisiniers peuvent, en permanence, réajuster leur nombre de repas, les maîtresses de maison ont toujours le linge nécessaire, les infirmières apportent les premiers soins etc.

Si l'accueil inopiné fait partie des habitudes de l'établissement, la qualité et le nombre des personnels et l'organisation mise en œuvre permettent de répondre généralement de façon satisfaisante aux situations d'urgence.

Mais il n'est pas aisé pour les personnels du foyer de l'enfance d'accorder une véritable place aux parents des enfants accueillis. En effet, les sentiments provoqués par un enfant qui arrive victime de maltraitances graves ,d'abus sexuels, abandonné, sont négatifs à l'encontre de l'auteur des faits, qui est, dans de nombreux cas, un des parents .

De leur côté, les parents, dans le déni des faits qui motivent la séparation, sont très souvent agressifs, n'acceptant pas la mesure que la justice a mise en œuvre. Le responsable identifiable reste dans de nombreuses situations le foyer de l'enfance, puisque leurs enfants y vivent. Il peut advenir que le moment de la visite (si elle est autorisée par le juge) soit si tendu et ingérable que nous soyons dans l'obligation de faire intervenir les forces de police ou les pompiers, selon les situations, pour éviter un rapt d'enfant ou, tout simplement, pour calmer l'énervement ou l'agressivité démesurée d'un ou des parents.

Même si le personnel du foyer a connaissance de la loi du 6 juin 1984 relative aux droits des familles dans leurs rapports avec les services, de la loi du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales, son désir implicite reste sur des pratiques antérieures à la circulaire du 23 janvier 1981 dite Bianco-Lamy qui isolaient les parents en ne les associant pas à la prise en charge de leur enfant.

A partir de ce constat, le changement dans nos pratiques professionnelles avec les parents ne peuvent se réaliser qu'avec un certain nombre d'étapes qui aideront le personnel le plus en difficultés à avancer.

III.2.2 - Complémentarité instituée entre les personnels

Accueillir au foyer de l'enfance, signifiait jusqu'au déménagement du mois de juillet 1995, un service d'accueil ouvert de 9h00, le lundi matin, à 16h00, le vendredi après-midi, avec une fermeture complète le samedi, le dimanche et les jours fériés.

Dès l'arrivée au hameau du moulin, il est donc nécessaire de mettre en place un accueil physique conforme à l'étendue des droits de visite des parents. Le personnel de l'accueil s'y oppose massivement en 1995, utilisant diverses stratégies, arrêts de maladie, soutien syndical. Une année sera nécessaire pour que les personnes acceptent d'entendre qu'il ne s'agit pas d'un caprice de la direction mais bel et bien d'un besoin dans le cadre de l'accueil des enfants et de leurs familles.

En effet, les éducateurs ont expliqué qu'il leur était impossible de venir ouvrir le portail tout en surveillant leur groupe d'enfants. De plus, face à des parents qui arrivent énervés, contrariés, parfois alcoolisés ou drogués, les éducateurs ont besoin d'un tiers à distance des enfants et des groupes.

Depuis 1995 , des temps de travail partagés, des temps de formation, ce sont déroulés avec les éducateurs et moi-même, afin de construire et donner une place aux personnes de l'accueil. Elles ont une place primordiale dans ce que représente, pour les parents, ce temps intermédiaire entre le dehors et la rencontre avec leur enfant.

Elles sont maintenant informées à l'avance lorsqu'il risque d'y avoir une rencontre difficile avec les parents. Elles ont pris l'habitude d'offrir une boisson chaude ou un rafraîchissement, afin de ménager un temps entre l'arrivée des parents et la prise de contact avec le groupe de vie de leur enfant, lorsque des tensions sont visibles.

Un travail complémentaire entre personnel administratif et éducatif se réalise par des réunions de régulation du travail indispensables à la bonne marche de l'ensemble.

J'envisage, moi aussi, de prendre une place dans la relation avec les parents en systématisant une rencontre après admission, en dehors du temps de la séparation physique d'avec leur enfant. Mettre des mots à distance de ce qui les touche peut favoriser une avancée positive dans les relations famille/foyer.

Modifier les habitudes de travail, faire évoluer les postes de chacun vers une organisation différente et inconnue est une entreprise délicate. Les résistances sont réelles et provoquent souffrances et mal être. J'illustre mon propos par l'exemple d'une femme de ménage qui ne supporte pas l'idée de devenir maîtresse de maison se vivant comme en incapacité de prendre en charge les enfants. Elle est en fin de carrière et n'a pas envie de changer ses habitudes de travail. Ses collègues l'encouragent dans ce changement. Je lui propose des temps spécifiques et partiels d'intervention qui l'engagent à tenter l'expérience. Elle me remercie en 1999, au moment de son départ à la retraite. Elle déclare qu'elle a toujours pensé être incapable de travailler auprès des enfants sans jamais imaginer pouvoir le faire dans l'institution ; elle part fière d'avoir vécu cette expérience qui lui a permis un réel échange avec les éducateurs, lesquels l'ont écouté et ont partagé avec elle ce qu'elle a saisi et compris des enfants qu'elle a accompagné.

Pour d'autres professionnels travaillant directement à la logistique du foyer, il s'agit de redéployer leurs compétences vers les enfants. Je note un exemple : l'errance des adolescentes lorsqu'elles sont placées au foyer en situation de rupture scolaire. Le personnel de la cuisine, les hommes d'entretien, parfois les maîtresses de maison d'autres groupes sont sollicités pour des temps de stage étayés par un rapport de stage conforme à ceux rédigés à l'éducation nationale. Ces stages sont valorisant, pour la personne qui est référente du stage, ils sont aussi un moyen de rapprocher ces personnels des équipes éducatives et des jeunes.

Des changements se sont opérés au cours des dernières années et me convainquent de ceci :

La transformation que j'impulse au hameau du moulin vis-à-vis de la place que nous laissons aux parents est possible et doit se poursuivre.

III.2.3 - Remédier à la lecture unilatérale du droit des parents

Voici un exemple récent qui montre le risque toujours présent de dériver vers une interprétation partielle du droit des parents.

Mme G., monitrice-éducatrice, employée au foyer de l'enfance depuis 1971, réalise avec un chef de service l'admission de deux enfants d'origine kurde, âgés de 5 et 4 ans, sur ordonnance de placement provisoire du procureur de la république. Ceux-ci sont accompagnés d'un policier et d'une assistante sociale.

La maman est hospitalisée en service psychiatrique, elle a déposé une plainte contre son mari, père des enfants. Celui-ci n'est pas informé du placement de ses enfants ; le policier et l'assistante sociale nous signalent leur crainte d'une intervention en force de la communauté kurde locale.

Je demande que le père soit informé de l'adresse de ses enfants. Dès le lendemain, il se présente au foyer alors que les droits de visite et d'hébergement n'ont pas encore été fixés par le juge.

Je le rencontre ; après un temps d'énervement, il se calme et se dit prêt à attendre l'audience chez le juge des enfants, prévue le surlendemain.

Le jour de l'audience, Mme G. est présente. Le juge décide d'une ordonnance de placement provisoire de six mois avec droits de sortie des enfants en journée, à faire évoluer en fonction de la situation des parents ; en même temps, il demande une enquête sociale.

De retour au foyer, Mme G. inscrit sur le cahier de liaison de son groupe que le juge n'autorise pour le moment que des droits de visite au foyer.

Après un échange avec elle, Mme G. convient qu'elle n'a pu se résoudre à noter la réalité de la décision. Elle me dit être intimement persuadée que ces enfants sont victimes de maltraitance puisqu'elle a constaté des bleus à leur arrivée. Je lui rappelle qu'elle m'a informé de cela et que je l'ai renvoyée vers le service médical. Or, ce service avait constaté chez les deux enfants plusieurs tâches de naissance sur le bas du dos. Il n'était absolument pas question de traces de coup ; il ne pouvait y avoir suspicion de notre part sans preuve.

Mme G. travaille au foyer, depuis 1975, en tant que monitrice-éducatrice ; usée professionnellement, après avoir été victime de violences de la part d'une jeune fille du groupe des adolescentes dans lequel elle a travaillé, Mme G. demande maintenant un

accompagnement spécifique de la part de l'équipe de direction car elle refuse les formations et son statut de fonctionnaire nous donne très peu de marge de manœuvre.

III.2.4 - L'éthique en appui au management du hameau du moulin

Il est impossible d'avancer dans ces diverses propositions de développement des métiers de cette institution sans se référer à la morale et à l'éthique.

D'après Jean-François Claude⁴⁴, l'approche morale correspond à la démarche par laquelle un individu se conforme à des règles ou des normes préétablies pour déterminer ce qui est bien ou mal. Quand à l'approche éthique, il considère que l'idéal de ce qu'il est bon de faire procède d'une construction personnelle. Il propose le tableau suivant :

Morale	Ethique
Agir en fonction de ce qui s'impose de l'extérieur comme obligatoire.	Agir en fonction de ce qui est estimé bon.
Référer l'action à des normes préétablies.	Référer l'action à la recherche d'une vie accomplie.
Valeur universelle des normes de référence.	Valeur singulière des normes de référence.
Les normes s'imposent à tous.	Les normes sont élaborées en fonction de la projection de ce qui est pour nous une vie accomplie.
Le bien : ce qui est conforme.	Le bien : ce qui est estimé bon.
Recherche du parfait.	Recherche du bonheur.
Dépassement de soi.	Développement de soi.

Dans l'accomplissement du métier de directeur, il est nécessaire d'avoir un certain équilibre personnel. Aristote nous dit qu'il est normal que nous cherchions notre bonheur dans la vie en général et en particulier dans la vie professionnelle. « Le bonheur est le bien le plus précieux, le plus beau et le plus agréable »⁴⁵. L'éthique, dans cette approche, n'est pas contraire à la notion de bonheur mais elle est à son service ; Aristote développe en suivant : « le bonheur exige une existence accomplie »⁴⁶.

Cette hypothèse suppose :

- que nous abordions nos actions en fonction de l'idée que nous nous faisons d'une vie digne,

⁴⁴ Jean-François CLAUDE, *L'éthique au service du management*, concilier autonomie et engagement pour l'entreprise, éditions Liaisons, Rueil-Malmaison, 1998.

⁴⁵ ARISTOTE, *Ethique à Nicomaque*, GF-Flammarion, 1965, p.36.

⁴⁶ ARISTOTE, *Ethique à Nicomaque*, GF-Flammarion, 1965, p.38.

- que nous nous référions à un certain idéal de ce que doit être notre vie ,
- que notre action soit rapportée à l’instant présent mais aussi à une projection de ce qu’elle nous fait devenir.

Il s’agit là du rapport éthique à nous-même, mais le rapport éthique aux autres constitue un mouvement vers l’extérieur, basé sur la confiance. En situation de travail, on sait la difficulté que représente le rapport aux autres pour ceux qui ont peu confiance en eux. Ils se reprochent de s’être mal exprimés ou au contraire de ne pas s’être exprimés lorsqu’il aurait fallu le faire. Toute cette énergie mobilisée constitue une fermeture. L’estime de soi est au contraire une ouverture : plus elle est forte, plus nous sommes prêts à accueillir l’autre. La confiance libère l’énergie et génère elle-même la confiance, qui devient alors source de dynamisme et de motivation des équipes.

Au sein de l’institution, le rapport éthique s’étend au-delà des individus, il nous introduit dans l’espace public : « être reconnu dans le cadre de l’entreprise n’a pas la même portée qu’être reconnu par une relation ou un ami, dans la sphère des relations dites privées. Alors que de l’individu à lui-même, et que de l’individu aux autres, il y a continuité, de l’individu à l’entreprise, il n’y a pas continuité »⁴⁷.

Quant à Paul Ricoeur⁴⁸, il donne la définition suivante des institutions : « ce sont les structures variées du vouloir vivre ensemble qui assurent à ce dernier durée, cohésion et distinction ». Cela me permet d’avancer que nos conduites peuvent contribuer à la pérennité de l’institution et m’engage à réfléchir aux valeurs de justice, d’équité et d’égalité dans l’institution.

Enfin, Octave Gélienier, à la fin de *L’éthique des affaires*, énonce les trois valeurs de l’entreprise qui sont, selon lui, les plus utiles à la société ; elles peuvent s’énoncer ainsi :

Valeurs centrées sur la pérennité de l’entreprise	Valeurs centrées sur le lien social dans l’entreprise	Valeurs centrées sur la différenciation
- Egalité	- Fraternité	- liberté
- Durée	- Cohésion	- Distinction
- Responsabilité	- Echange	- Remise en question

En conclusion ces trois auteurs confirment les valeurs qui sous-tendent l’ensemble de mon intervention professionnelle au hameau du moulin. Celles-ci, issues, d’un travail de

⁴⁷ Claude Jean-François, *l’éthique au service du management , concilier autonomie et engagement pour l’entreprise*, éditions Liaisons, Rueil-Malmaison, 1998, p. 117.

⁴⁸ Paul Ricoeur, *Soi-même comme un autre*, éditions du Seuil, 1990, p. 131.

questionnement des situations, effectué conjointement entre le personnel et l'institution, vivent et évoluent. Elles s'incarnent dans des pratiques professionnelles et construisent l'engagement de chacun.

Produire du sens consiste à se mettre en position d'influer l'institution pour qu'elle engendre une vie sociale légitime qui conditionne l'implication de chaque membre du personnel quelque soit le poste qu'il occupe.

III.3 - L'utilisateur et sa famille au cœur du dispositif : mise en oeuvre

III.3.1 - Le concept des espaces parents

Les droits de visite des parents au foyer sont dictés dans les ordonnances de placement provisoire. C'est en réfléchissant aux diverses situations que les "espaces-parents" ont été conçus par les groupes de réflexion lors de l'élaboration de la nouvelle architecture et du projet d'établissement.

Chaque groupe dispose d'un espace ou de plusieurs assurant une plus ou moins grande protection pour les enfants :

- A la pouponnière

il y a une petite pièce équipée d'une baignoire de bébé où les parents, la maman peuvent donner le bain, changer leur enfant. Dans cette pièce une baie vitrée qui donne sur la salle de jeux du service. En conséquence les parents peuvent être seuls avec leur enfant mais l'équipe peut observer la visite et intervenir si des tensions surviennent. Une seconde pièce, de la taille d'un studio, celle-ci isolée du service, permet un réchauffage de repas. Equipée d'une table, de chaises, d'un fauteuil, elle a aussi une baignoire bébé. Cet espace permet à une famille de se retrouver même toute une journée. Une troisième pièce, plus petite celle-ci, est réservée aux temps de visite très courts.

- Sur les deux groupes des 6-14 ans

une pièce séparable permet un accueil large pour une grande famille ou, séparée en deux parties, une ou deux rencontres familiales plus restreintes.

- Chez les adolescentes

une pièce est aménagée en salon. Elle est autant utilisée pour les visites des parents que pour les rencontres avec les copains et copines des jeunes filles.

Le cadre d'accueil doit être complété par un travail d'accompagnement des rencontres. Une lecture scrupuleuse des données connues concernant la famille est faite dans chaque situation

par l'équipe pluridisciplinaire du groupe de l'enfant. Ceci, pour développer une attitude d'écoute des enfants et des parents afin de mieux les accompagner dans leurs attentes, leurs angoisses, les difficultés qui existent entre eux à trouver la "suffisamment bonne distance".

La prise en compte de la souffrance des parents est un élément indispensable à leur coopération et leur investissement dans ce processus d'aide. Il est tout aussi indispensable d'entretenir une relation transparente vis-à-vis de l'ensemble des événements qui se déroulent au sein de l'institution.

III.3.2 - La place des parents face à la violence dans l'institution

Des faits délictueux et de graves incivilités, fréquentes au sein du hameau du moulin et des deux autres structures d'Alizé, mettent en difficulté régulièrement les institutions.

Le décalage de la réponse judiciaire face à ces comportements n'apporte pas les réponses rapides, adaptées à ces faits. Habituellement, suite à un dépôt de plainte l'affaire est traitée si tout va bien au plus tôt dans les neuf à douze mois qui suivent l'événement. Les jeunes, auteurs de ces faits ont besoins d'avoir une réponse qui tienne compte de leur comportement leur permettant de réparer ce qu'ils ont commis et ainsi de dépasser l'acte en lui-même favorisant des comportements moins négatifs.

L'institution Alizé représente un certain nombre d'adultes mobilisables, et nous avons travaillé à mettre en place une commission disciplinaire inter-institution (CDIE) qui ne se substitue pas aux services de la justice, mais qui donne une réponse immédiate interne à l'institution. Cette instance réintroduit les parents dans leur rôle puisqu'ils font partie de la réunion qui formalise le passage au CDIE.

Sont présents dans cette instance :

Le président du conseil d'administration, un inspecteur de l'enfance, le directeur d'Alizé et le directeur de la structure concernée, un représentant, élu des enfants, les parents de l'enfant concerné, son éducateur référent et l'enfant responsable des faits délictueux qui sont à traiter lors de la rencontre.

Cette instance ne pouvant, au vu de sa composition, se réunir très souvent, ne sont traités que les répétitions de faits difficiles à vivre pour la collectivité qui ont une chance au travers de cette commission d'être traités. Mise en place en 2000, elle s'est réunie à ce jour, quatre fois. Les jeunes se disent très touchés par cette réunion et ce qui leur est demandé. Autant d'adultes qui les écoutent et leur permettent de s'exprimer autour de leur propre violence les engagent

très vite à accepter la réparation qui est proposée afin de ne pas revivre une telle situation. La présence des parents est aussi très particulière pour les enfants comme pour les parents eux-mêmes qui entendent la description des actes que leur enfant a commis . Les parents peuvent s'exprimer ou se taire comme ils le souhaitent. Ceux qui ont participé se disent très touchés par la présence d'autant de personnes auprès de leur enfant.

L'instance a décidé essentiellement de travaux de réparation directement en lien avec les dégradations commises ; il y a eu aussi une demande d'excuses publiques à réaliser envers d'autres enfants ainsi qu'un engagement de maîtrise et de recherche d'autres modalités d'expression pour l'avenir.

Cette instance n'exclut pas le dépôt de plainte et le signalement systématique au juge des enfants qui suit la situation considérée. La justice va intervenir, l'enfant le sait , il comprend très facilement qu'il ne s'agit pas du même niveau .

Les effets produits sur les quatre jeunes concernés sont réels et notables sur leurs groupes.

Par cette instance, les parents détenteurs de l'autorité parentale ont une place réelle à ce moment précis de la prise en charge de leur enfant, nous les rapprochons de leur place de citoyen au sein de l'institution. Démarche confirmée par l'existence du conseil d'établissement.

III.3.3 - Le premier conseil d'établissement au hameau du moulin

Selon les textes , (l'article 8 bis et l'article 3 de la loi du 30 juin 1975, le décret du 31 décembre 1991), le conseil d'établissement donne son avis et peut faire des propositions sur toute question concernant l'établissement et notamment sur :

- Le règlement intérieur relatif au fonctionnement de l'établissement.
- L'organisation intérieure et la vie quotidienne de l'établissement .
- Les activités de l'établissement , l'animation socio - culturelle et les services thérapeutiques .
- Les mesures autres que celles définies (au présent décret) tendant à associer au fonctionnement de l'établissement les usagers , les familles et les personnels.
- L'ensemble des projets de travaux et d'équipement.
- La nature et le prix des services rendus par l'établissement.
- L'affectation des locaux collectifs.

- L'entretien des locaux.
- La fermeture totale ou partielle de l'établissement.
- Les relogements prévus en cas de travaux ou de fermeture.

C'est dans ce contexte légal que j'ai, tout d'abord, dès le mois de février 2001, préparé le personnel à accompagner cette démarche. En réunion générale, j'ai présenté le cadre, ainsi que les différentes étapes que nous allons devoir accompagner tant auprès des enfants que de leurs parents. Le personnel est opposé, invoquant des raisons déontologiques et psychologiques, il apparaît globalement que cette instance ne peut exister dans un foyer de l'enfance. Face à ma détermination de me conformer à la législation, curieusement plus aucunes résistances n'apparaissent et c'est dans ce cadre que j'entame la démarche :

- Information des parents

Conception d'un document que nous enverrons à chaque famille afin qu'elles puissent poser leur candidature si elles le souhaitent. Pour ce faire, quelques personnes m'ont aidée à réaliser une lettre⁴⁹ qui explique aux parents le contexte et qui leur suggère de se présenter comme candidat à l'élection des parents. Au dos de cette lettre, une fiche de candidature.

Joint à celle-ci un texte qui précise ce qu'est le conseil d'établissement au regard de la loi⁵⁰.

- Information des enfants

Réunions avec l'ensemble des enfants âgés de 12 ans et plus, afin de leur expliquer la démarche et ensuite de les motiver pour être candidats. Six jeunes se présentent et réalisent une campagne électorale. C'est à celui ou celle qui sera le plus informé au niveau politique internationale. Les jeunes veulent donner une image positive d'eux-mêmes.

- Election des représentants des parents :

Etant donné qu'il s'agit d'une première élection, il apparaît plus propice que ce premier vote se déroule par correspondance. Chacun des parents, père et mère, reçoit le matériel de vote ainsi que les enveloppes correspondantes avec les noms des deux candidats titulaires et des deux candidats suppléants. Je joins à ce courrier une note indiquant le jour et l'heure du dépouillement de ce vote, invitant tous les parents à se rendre au foyer. Le jour du vote, cinq familles se sont déplacées et nous avons ouvert 18 enveloppes conformes.

Deux mamans sont élues titulaire et suppléante.

Lors du dépouillement, nous avons frôlé la catastrophe dans la mesure où un père et une mère d'une même famille, séparés, se présentaient. Au moment du décompte des voix, monsieur voyant le résultat de madame s'est fâché et a tenté de l'embrasser sur la bouche avant de partir

⁴⁹ Annexe n° 8 .

⁵⁰ Annexe n° 9 .

en hurlant des obscénités à l'encontre du foyer. Ce père n'avait jamais repris contact ni avec le foyer ni avec son fils depuis son placement.

- Election des représentants des enfants :

Je suggère les mêmes modalités que lorsque nous faisons une élection pour la cellule d'animation. L'ensemble des enfants en âge de voter, voteront à bulletin secret, pour un titulaire et un suppléant.

Le premier conseil d'établissement s'est réuni début juillet. Le projet de règlement intérieur a été validé par l'assemblée. Nous avons longuement échangé sur les modalités de mise en œuvre de la communication entre l'établissement et les familles. Nous avons décidé de mettre en place une boîte aux lettres pour les familles ainsi qu'une corbeille. Elles sont situées à l'accueil du hameau du moulin, lieu par où passent les parents en venant au foyer. La représentante des parents a refusé d'être présidente du conseil d'établissement ; c'est une adolescente qui assume ce rôle. Au niveau du règlement intérieur nous avons ajouté, à la demande des enfants, qu'il soit impossible que les parents et leurs propres enfants siègent à cette instance.

Cette première étape franchie, il nous reste à faire vivre ce conseil d'établissement dans tout ce qu'il y a de quotidien et d'exceptionnel au hameau du moulin.

III.3.4 - La parentalité : un projet de formation interne

Un budget spécifique est prévu autour du travail avec les parents au sein du hameau du moulin. En collaboration avec la cellule de formation, l'année 2001 voit s'ouvrir un groupe de travail ouvert à tous les volontaires du foyer mais aussi au niveau d'Alizé.

J'ai chargé deux de mes collaborateurs chefs de service de mener ce travail.

Le contexte du projet de travail se présente ainsi:

- Les orientations des politiques sociales de protection de l'enfance considèrent les parents comme sujets.
- Le schéma départemental de la famille, de l'enfance et de l'adolescence 2001-2005 de Seine-et-Marne, fixe comme principe : « Savoir mieux soutenir les parents, les jeunes et les professionnels ».

Le conseil d'établissement, obligatoire, institue le droit à l'expression de l'enfant et de sa famille sur le fonctionnement de l'établissement. Son utilité, son efficacité sont indissociables de la qualité de l'accueil et de la place des parents dans notre institution.

- Le projet d'établissement définit le métier du « hameau du moulin » à partir de deux axes :
 1. Accueillir, protéger et orienter les enfants.
 2. Associer les parents à la vie de l'enfant par le respect de leurs droits, par l'information, une écoute et un accueil de qualité.

Les objectifs que l'équipe de direction a explicité quand à cette formation sont :

- Mener une réflexion sur « être parents aujourd'hui » pour en retenir les éléments d'une conception partagée.
- Identifier et développer des attitudes professionnelles, à l'égard des parents d'enfants placés, les considérant en tant que tels, propres à les aider à rester parents.
- Produire un livret d'accueil destiné aux parents conforme aux principes communs reconnus.
- Donner les moyens à chacun d'investir le conseil d'établissement.
- A partir d'une relecture des pratiques actuelles, élaborer un « code de bonnes pratiques » utile pour reconnaître les compétences parentales comme elles se présentent et là où elles se présentent, et définir des modalités de vigilance et d'application de ce code.

Pour rendre cette démarche institutionnelle plus vivante et participative nous avons sollicité la troupe du théâtre de l'Opprimé. L'objectif dans ce choix est de permettre à chacun de nous, de s'interroger sur sa position personnelle, favorisant une remise en cause individuelle dans la vision que chacun a de sa parentalité implicite. Je n'attends pas un résultat à court terme mais j'investis sur l'avenir, des effets vont se produire, dans l'intimité des consciences, chacun va poursuivre son cheminement.

Le travail se réalise en trois temps, échelonnés sur 2001 et 2002. Afin de mieux nous connaître et travailler au plus près de la réalité de la vie, nous abordons à l'automne le thème : « Tous parents, tous différents » puis ensuite nous travaillerons l'an prochain sur « Parents d'enfants placés » pour finaliser le travail autour d'engagement de fonctionnements nouveaux au hameau du moulin. Toutefois la notion de volontariat que j'ai choisi dans cette démarche a des limites au vue de la première étape. En effet j'attendais plus de participants et je reconsidérerai le prochain temps de formation probablement en imposant des représentants de chaque service.

Concrètement, des fratries sont accueillies au hameau du moulin et le cadre constitué ne favorise pas des relations qui devraient aller de soi.

III.3.5 - Redéploiement des compétences autour des fratries

En préambule, la fratrie est admise dans sa totalité dans le même groupe dans la mesure où les enfants correspondent aux critères d'âge d'un groupe et qu'il y a de la place, application stricte de la loi n° 96-1238 du 30 décembre 1996 relative au maintien des liens entre frères et sœurs.

Nous sommes dans une autre situation lorsque les enfants sont divisés entre différents groupes. En effet, plusieurs éléments de leur prise en charge sont à harmoniser.

Le projet d'établissement n'a pas approfondi ce travail spécifique. Il définit qu'un seul chef de service suivra le travail à réaliser au hameau du moulin auprès de cette fratrie.

A ce jour, chaque enfant a ses éducateurs référent et co-référent, d'où une multiplicité d'intervenants lors des synthèses ; intervenants qui ne sont parfois pas d'accord sur l'analyse qui est réalisée de la situation car ils ne connaissent pas la fratrie dans son ensemble.

Hormis l'exercice du métier du foyer de l'enfance, il reste, au quotidien, à organiser entre les frères et sœurs la vie affective et concrète. Actuellement, les enfants partagent ponctuellement des repas, sur le groupe de l'un ou de l'autre ; ce sont des actes spontanés. Le rythme est réalisé à la demande des enfants et en fonction de la vie des groupes.

Je vise à redéployer sur l'ensemble du hameau du moulin, des temps de vie en commun que les enfants partageront. Ces temps pourraient se dérouler sur des mercredis, des week-ends ou à l'occasion de vacances scolaires. Les diverses équipes éducatives y participeraient, allant dans le sens du travail transversal à développer pour rendre notre travail d'observation plus pointu et plus en lien avec la dimension familiale de la situation.

Nous pourrions-aussi faire participer des parents selon les droits qu'ils ont dans la mesure de placement.

Je compte me saisir du travail que nous réalisons autour de la mise en place des 35 heures dans le cadre de l'amélioration de la qualité du travail pour développer, avec le personnel, cette hypothèse.

En effet, des parents peuvent être en capacité, soutenus par un éducateur, une maîtresse de maison, de réaliser le repas pour leurs enfants. Cela entraîne une autre organisation du groupe, donc une autre prise en charge et peut-être des formations spécifiques. Il s'agit de soutenir la parentalité dans des actes concrets de la vie quotidienne.

Des parents peuvent aussi venir rejoindre un transfert en vivant sur le gîte où seront leurs enfants avec la proximité des éducateurs. Concrètement, sur un tel transfert, il y aurait moins de personnel éducatif mais l'intervention d'un cadre doit rester possible, en cas de problème. Ces changements nous engagent concrètement à vivre des moments de partage avec les fratries, les familles ; il est nécessaire qu'à chaque avancée nous puissions réaliser un bilan qui nous donnera un appui pour aller encore plus avant.

III.3.6 - Un recrutement pour initier une stratégie

En 2000, un des chefs de service démissionne. Il y a donc un recrutement à réaliser. Plusieurs candidatures correspondent aux besoins du service petite enfance.

Pour cette embauche j'ai pris une position vis-à-vis du hameau du moulin en choisissant une personne pour sa formation de médiateur et thérapeute familial. Et pourtant, il n'est pas question dans ma stratégie de développer la mise en place de thérapie pendant la durée du placement des enfants. A partir de l'existant qui réside dans le projet d'établissement, les espaces parents, le rapprochement qui se réalise vis-à-vis de la loi, je marque ma volonté de respecter celle-ci au hameau du moulin en introduisant une prise en compte de la place des parents dans l'institution. Ce chef de service, par sa formation initiale pourra accompagner les familles dans un premier temps, puis les encourager à mettre en place une thérapie à l'extérieure.

Le poste qui est à pourvoir se situe auprès de la petite enfance, là où les relations avec les parents sont assez difficiles à mettre en place.

A titre d'exemple, la situation d'un enfant victime du syndrome de Sylverman⁵¹, le père est mis en examen mais pas encore inculpé ; il conserve ses droits de visite. Il va nous falloir valider les conduites du père et de la mère, surveiller suffisamment l'enfant en le protégeant, rassurer les parents en étant attentifs à ce que l'enfant reçoive un message plus adéquat de leur part. Il va s'agir de tenter de travailler en faisant abstraction de la notion de bien et de mal que réveille en chacun de nous une telle situation.

De multiples exemples, tout aussi complexes, peuvent venir illustrer mon propos. C'est pourquoi, dans ma stratégie de direction, je veux embaucher une personne compétente en ce domaine pour accroître le capital du foyer déjà établi grâce à l'ensemble des équipes pluridisciplinaires.

⁵¹ Images radiologiques montrant l'existence de fractures multiples d'âges différents, atteignant surtout les os longs et le crâne, s'accompagnant de décollements périostés .

Moins d'un an après l'embauche de ce chef de service, je peux déjà mesurer quelques effets. Nous n'avons pas été contraints d'appeler les services de police pour des interventions sur son service depuis quelques mois. La relation établie avec ce chef de service permet aux parents d'accepter un entretien qui calme, apaise et donne le recul nécessaire face au stress engendré ponctuellement ; ce qui, peut-être, leur donne un peu d'espoir.

Mais cette embauche, à elle seule, n'est pas suffisante et la mobilisation globale de l'ensemble des éducateurs et du personnel doit se poursuivre.

III.3.7 - La médiation familiale : un nouveau métier au hameau du moulin

Si notre vœu est de faire avancer les situations des enfants placés en lien avec leurs familles, se pose la question pressante à l'heure actuelle de la médiation familiale dans la mesure où les juges des enfants demandent régulièrement des visites médiatisées.

Or, à part le nouveau chef de service ce métier n'existe pas au hameau du moulin.

Toutefois, il est possible de réaliser un accompagnement des rencontres familiales avec le personnel qui se forme actuellement. L'objectif étant de produire du sens pour les parents en les aidant à poser un autre regard sur leur enfant afin qu'ils reconnaissent ses attentes et ses besoins spécifiques. En mettant des mots sur le comportement de leur enfant, en traduisant ses interrogations, ses inquiétudes, les parents pourraient évoluer dans leurs comportements. Ce serait aussi les aider à assumer leur parentalité en assurant leurs fonctions de façon plus structurante et moins désorganisée.

Pour l'enfant, produire du sens, ce serait l'aider à s'approprier la signification d'une mesure qui le sépare de ses parents. Ce serait l'aider en mettant des mots sur ce qu'il vit et ressent en présence de ses parents, en lui permettant d'être en lien avec son histoire et sa filiation. L'accompagnement ne prendra tout son sens que si nous respectons les possibilités de chacun à réaménager ses liens. La visée majeure de ce travail est d'étayer les familles dans leurs capacités parentales afin de permettre à leur enfant de construire des images suffisamment bonnes, indispensables à la construction de sa personnalité et à son devenir d'adulte et de parent.

Concrètement le personnel du hameau du moulin chemine dans ce sens ; afin d'aller jusqu'au bout de la démarche je compte présenter au premier conseil d'administration de l'année 2002 une proposition de service famille/médiation familiale. Si le projet est accepté je proposerai des prévisions budgétaires en adéquation avec cet objectif à réaliser dès 2003.

CONCLUSION.

Arrivée au terme de ce travail, je mesure le chemin à parcourir et les étapes qu'il reste à franchir dans la conduite du changement des pratiques institutionnelles et dans l'amélioration de la qualité de service rendu aux enfants accueillis et à leurs familles.

La réflexion menée dans le cadre de ce mémoire et l'analyse des premières avancées réalisées me confirment la pertinence de mon hypothèse énoncée initialement . En cohérence avec les politiques départementales, le hameau du moulin se situe au cœur des nouveaux développements de prise en charge sociales. Au sein du hameau du moulin la directrice doit être celle qui impulse vis-à-vis du conseil d'administration, des financeurs, des politiques, du personnel, ce désir de reconstruction familiale.

Cette idée maîtresse ne pourra se réaliser que si elle est partagée, réfléchie. Les moyens humains et financiers sont au service de cet objectif .

La distanciation liée à la formation CAFDES et à l'élaboration de ce mémoire de fin d'études m'amène à considérer cette question de la place des parents au sein de l'institution sous l'angle défini par Françoise Dolto «Ce sont les parents et les enfants, aidés ensemble et séparément, chacun pour soi, qui peuvent comprendre la nécessité de se séparer, bénéficiant de l'aide sociale à laquelle ils peuvent recourir de leur plein gré, soutenus par des thérapeutes »⁵².

Enfin, une mobilisation des ressources humaines davantage synergique et un respect plus affirmé des droits et de la place des usagers constituent les axes principaux de l'évolution de mon métier de directrice de service au hameau du moulin.

Métier qui consiste à guider, donner un sens à l'organisation pour qu'elle s'approprie l'ensemble de la démarche .

⁵² Françoise Dolto, Danielle Rapoport, Bernard This, *Enfants en souffrance*, Paris, Stock, 1997.

BIBLIOGRAPHIE

- BASS Denise et PELLE Arlette (sous la direction de), *Pour suivre les parents des enfants placés*, Paris, Erès, 1996.
- BERNOUX Philippe, *La sociologie des organisations . Initiation*, Paris, Editions du Seuil, « Points », 1985.
- BOUTIN Gérald/DURNING Paul, *Les interventions auprès des parents*, Bilan et analyse des pratiques socio-éducatives, Formation travail social, Toulouse, Editions Privat, , 1994.
- CLAUDE Jean-François, *L'éthique au service du management*, concilier autonomie et engagement pour l'entreprise, éditions liaisons, Rueil-Malmaison, 1998.
- CLEMENT René, *Parents en souffrance* ,Paris, Stock, 1993 .
- DOLTO Françoise, RAPOPORT Danielle, THIS Bernard, *Enfants en souffrance*, Stock, Paris, 1997.
- FAURE Albert , avec la collaboration de VILCHIEN Danielle, *Commentaire du statut de la fonction publique hospitalière*, Paris, Berger-Levrault, 5^{ème} édition ,1996.
- FUSTIER Paul, *Le travail d'équipe en institution*, Paris, Dunod, 1999.
- Jean-Batiste de FOUCAULT, Denis PIVETEAU , *Une société en quête de sens*, Paris, Odile Jacob,1995.
- LEFEVRE Patrick, *Guide de la fonction directeur d'établissement social et médico-social*, Paris, Dunod, 1999.
- LEGOFF Jean-François, *L'enfant, parent de ses parents*, collection les thérapies familiales aujourd'hui, Editions l'Harmattan, Paris, 1999.
- LORTHIOIS Daniel, Avis et Rapports du conseil économique et social, *Mutations de la société et travail social*, Paris, les éditions des journaux officiels, Paris, n°2000-5.
- LOUBAT Jean-René, *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social*, Paris, Dunod, 1997.
- MIRAMON Jean-Marie, COUET Denis, PATURET Jean-Bernard, *Le métier de directeur . Techniques et fictions*, Rennes, ENSP, 1992.
- PIAGET Jean, *La formation du symbole chez l'enfant, imitation, jeu et rêve, image et représentation*, huitième édition, Delachaux et Niestlé S.A., Paris 1994.
- ROUYER Michelle et DROUX Marie, *L'enfant violenté. Des mauvais traitements à l'inceste*, Paris, Bayard, 1994 .

- TAILLANDIER François, *Les parents lâcheurs*, Paris, Editions du Rocher, 2001.
- THERY Irène, *Couple, filiation et parenté aujourd'hui*, Paris, Editions Odile Jacob la documentation française, 1998.
- THEVENET Amédée, *L'aide sociale aujourd'hui après la décentralisation*, 11^{ème} édition, Paris, ESF éditeur, 1995.
- THEVENET Amédée, *Créer, gérer, contrôler un équipement social ou médico-social*, ESF édition, 1990.
- WINNICOTT D.W., *L'enfant et sa famille*, Traduit de l'anglais par Annette Stronck-Robert, Paris, Editions sciences de l'homme, Payot, 1971 .

DOCUMENTS

- *Familles et cultures, Les cahiers de l'ANPASE*, n°3-4/98-tome 2, , Le travail avec les familles, avec les parents, Journées internationales de formation 20-21-22 et 23 octobre 1998.
- 5^{ème} journées techniques de «l'opération pouponnières » 30-31 mars.1^{er} avril 1992, *L'accueil de l'enfant et de sa famille dans la séparation* .
Des responsabilités partagées, avec la participation de Mme RAPOPORT D., psychologue, hôpitaux de l'assistance publique, Paris, Mr le professeur LEMAY Michel, pédopsychiatre, professeur titulaire de la faculté de médecine, directeur de l'enseignement de pédopsychiatrie à la faculté de médecine de Montréal, Mr CLEMENT René, psychologue, psychanalyste et Mr DURNING Paul, chercheur en sciences de l'éducation, université Paris X, Mr FABLET Dominique, enseignant, chercheur en sciences de l'éducation, Paris X.
- HOUZEL Didier, *Les enjeux de la parentalité. Note de synthèse*, avec la collaboration de Roselyne Bécue, Alain Bouregba, Jacques Dayan, Dominique Favre, Aniéla Féo, Hervé Hamon, Françoise Jardin, Joëlle Lalanne, Josette Leclerc, Hendrika Ong, Hanna Rottman, Catherine Sellenet, Françoise Tendron, Véréna Thorn. Direction de l'action sociale, bureau DSF2, novembre 1998.
- Schéma départemental de la famille, de l'enfance et de l'adolescence, 2000-2005, de Seine-et-Marne.

ANNEXES

(non fournies par l'auteur)

Annexe I	Décision de création d'Alizé
Annexe II	Organigramme de l'établissement public autonome Alizé
Annexe III	Etre référent au hameau du moulin
Annexe IV	Fiche de fonctionnement des permanences des chefs de service
Annexe V	Répartition de l'effectif par sexe
Annexe VI	Extraits de la fiche de poste de l'instituteur
Annexe VII	Jugement en assistance éducative
Annexe VIII	Conseil d'établissement : lettre aux parents
Annexe IX	Conseil d'établissement : cadre transmis aux parents