

ENSP

ÉCOLE NATIONALE DE
LA SANTÉ PUBLIQUE

RENNES

**ACCOMPAGNER LA FONCTION PARENTALE EN MODIFIANT LES
RÉPONSES D'UNE MAISON D'ENFANTS À CARACTÈRE SOCIAL**

Damien RAGUENEAU

CAFDES

2007

Remerciements

Au moment de conclure ce mémoire je ne peux m'empêcher de penser aux premiers pas que j'ai fait dans cette Maison d'Enfants et au chemin parcouru.

Je tiens à remercier :

Tous les enfants et toutes les familles que j'ai croisé depuis le début de ma carrière et qui par leurs différentes interpellations ont suscité des interrogations sur mes fonctions d'éducateur, de chef de service, puis de directeur et sur le sens que je leur donnais et qu'elles prenaient à leurs yeux.

Toutes les personnes qui m'ont accompagné et qui m'ont permis de savoir ce que je sais, de faire ce que je fais et d'être ce que je suis dans mon métier de directeur.

Tous mes collègues de la promotion CAFDES de l'ITS de Tours pour les bons moments passés ensemble et le soutien qu'ils ont su m'apporter.

Tous ceux et toutes celles que cette formation m'a permis de rencontrer et qui m'ont ouvert les yeux sur la fonction de direction.

Mme Chéreau, Directrice de Mémoire qui a su « détricoter » certaines de mes pensées compliquées pour les rendre plus éclairées et me guider dans ce travail de réflexion parfois compliqué, mais aussi tellement prenant.

Toute ma famille et tous mes amis sans qui ce chemin menant au CAFDES aurait été encore plus sinueux.

Sommaire

INTRODUCTION	1
1 DE LA PROTECTION DE L'ENFANCE A LA PROMOTION DE LA FAMILLE ..	3
1.1 Histoire de la MECS au travers des évolutions de la protection de l'enfance	3
1.1.1 La substitution de l'enfant (du 19 ^{ème} siècle à 1985).....	3
1.1.2 La suppléance familiale (de 1986 à 2001).....	7
1.2 L'évolution de la place de la famille dans notre société	11
1.2.1 Le déclin de la puissance paternelle.....	11
1.2.2 La famille contemporaine.....	13
1.3 La fonction parentale (de 2002 à 2007)	14
1.3.1 La parentalité.....	15
1.3.2 La promotion des compétences parentales.....	16
1.3.3 En MECS, quelle fonction parentale ?.....	18
1.4 Quelle(s) direction(s) entre protection de l'enfant et promotion de la famille ?	19
1.4.1 La protection de l'enfant sans disqualifier les parents : une valeur affichée....	19
1.4.2 Sortir du paradoxe entre protection et promotion en MECS.....	21
1.5 La MECS inscrite dans un dispositif de protection de l'enfance	22
1.5.1 Les missions d'une MECS.....	23
A) Les effets de la décentralisation sur une mission de service public	23
B) Des missions en lien avec les recommandations européennes	24
1.5.2 Des réponses fondées sur la séparation	24
A) La protection administrative : l'Accueil Provisoire.....	24
B) La protection judiciaire : l'Assistance Éducative	25
1.5.3 La protection de l'enfance en chiffre au plan national et départemental	26
1.5.4 La MECS en lien avec son territoire	29
A) Ses spécificités	29
B) La population accueillie	30
a) Les motifs	31
b) Les besoins des enfants et les demandes des familles.....	33
c) La situation antérieure et postérieure des enfants à leur séjour.....	34
1.5.5 L'organisation des réponses actuelles.....	36
A) L'accueil.....	36

B)	L'accompagnement des familles	37
C)	L'évaluation des situations familiales	38
D)	Les limites des réponses actuelles.....	39
1.5.6	Les conséquences de la culture institutionnelle	41
A)	Sur le financement	41
B)	Sur les personnels.....	42
a)	Les catégories de professionnels.....	43
b)	L'ancienneté	43
c)	La politique de formation et la motivation de l'équipe	44
C)	Sur les pratiques professionnelles	45
Conclusion de la 1^{ère} partie		46
 2DES REPONSES ADAPTEES AUX BESOINS DES ENFANTS ET DES FAMILLES.....		47
 2.1 Conduire le changement pour développer de nouvelles réponses.....		48
2.1.1	Entre logique de démarcation et logique d'appui	48
A)	La logique de démarcation	48
B)	La logique d'appui	49
C)	Le changement par l'apprentissage	49
2.1.2	Le principe de co-éducation	50
2.1.3	Positionner la MECS sur sa nouvelle mission éducative	51
A)	Par rapport au Conseil d'Administration.....	51
B)	Par rapport à l'autorité de tutelle	51
C)	Par rapport aux professionnels de la structure.....	52
D)	Par rapport à l'enfant et sa famille.....	53
 2.2 Les réponses		53
2.2.1	L'internat.....	54
A)	Le cœur de métier	54
B)	Les prémices de l'accueil séquentiel à partir de l'internat	55
2.2.2	L'accueil séquentiel : une réponse à mettre en oeuvre	56
A)	Les objectifs	56
a)	Pour préparer une séparation : l'accueil périodique.....	56
b)	Pour permettre le retour : l'accueil périodique.....	57
c)	Dans le cadre d'un accueil à court ou à moyen terme : l'accueil modulable ...	57
B)	La capacité d'accueil	57
C)	L'accompagnement de la co-éducation.....	58

2.2.3	La Maison Familiale de Vacances	59
2.2.4	Le parrainage.....	59
2.2.5	Comment articuler ces réponses entre elles	60
2.3	La mise en œuvre des nouvelles réponses	61
2.3.1	Sur un territoire donné.....	62
A)	Favoriser les allers-retours entre le domicile familial et la MECS.....	62
B)	Maintenir l'enfant dans sa scolarité et dans ses loisirs.....	63
C)	Privilégier les soins psychologiques à proximité du domicile familial	63
2.3.2	Dans le cadre d'un projet d'établissement.....	63
A)	Un projet à réorienter.....	64
B)	Un projet : fédérateur pour l'ensemble des acteurs.....	64
a)	Le comité de pilotage.....	65
b)	Le conseil de vie sociale.....	65
c)	Les groupes de travail	66
d)	L'évaluation du projet d'établissement.....	66
e)	L'échéancier	67
2.3.3	Avec des moyens	68
A)	Logistiques.....	68
B)	Développer de nouvelles compétences et former les personnels	68
a)	La mise en œuvre des compétences.....	69
b)	Former les personnels	70
c)	L'analyse de la pratique.....	71
C)	Dans le cadre d'un budget en lien avec les nouvelles orientations	72
2.3.4	Avec des outils.....	73
A)	Le projet de la famille pour l'enfant.....	74
B)	Le projet individualisé de l'enfant.....	75
C)	L'accompagnement du projet individualisé de l'enfant et de la famille	76
D)	L'évaluation du projet individualisé de l'enfant et de sa famille	78
	Conclusion de la 2^{ème} partie.....	79
	CONCLUSION	81
	BIBLIOGRAPHIE.....	83
	LISTE DES ANNEXES	I

Liste des sigles utilisés

AE	: Assistance Éducative
AED	: Action Éducative à Domicile
AEMO	: Action Éducative en Milieu Ouvert
AFPS	: Attestation de Formation de Premier Secours
AP	: Accueil Provisoire
ASE	: Aide Sociale à l'Enfance
CA	: Conseil d'Administration
CASF	: Code de l'Action Sociale et des Familles
CC	: Code Civil
CC	: Convention Collective
CIDE	: Convention Internationale des Droits de l'Enfant
CJM	: Contrat Jeune Majeur
COM	: Contrat d'Objectifs et de Moyens
CVS	: Conseil de Vie Sociale
DISS	: Direction des Interventions Sanitaires et Sociales
DREES	: Direction de la Recherche des Études de l'Évaluation et des Statistiques
MECS	: Maison d'Enfants à Caractère Social
PMI	: Protection Maternelle et Infantile
ODAS	: Observatoire national De l'Action Sociale décentralisée
ONED	: Observatoire National de l'Enfance en Danger
OPCA	: Organisme Paritaire Collecteur Agréé
PJJ	: Protection Judiciaire de la Jeunesse
TISF	: Technicien de l'Intervention Sociale et Familiale
UNAPP	: Union Nationale des Associations de Parrainage de Proximité
VAE	: Validation des Acquis de l'Expérience

Introduction

Depuis les années 2000, de nombreux rapports et travaux relatent les évolutions de la famille et de la protection de l'enfance. La famille est actuellement au cœur de l'ensemble des débats au sein de la société, entre la famille à protéger ou à promouvoir et celle à sanctionner. L'histoire nous démontre qu'elle a toujours été source de préoccupations de la part de l'État. La politique familiale menée s'appuie sur deux courants. Le premier nataliste pour une reprise de la fécondité, a été prédominant notamment après les deux premières guerres mondiales. Le second familialiste, affirme que la famille est garante de la transmission des valeurs morales et doit être protégée par l'État. Malgré ses évolutions, ce n'est plus le mariage qui fonde la famille, mais l'enfant. Ce dernier est reconnu comme l'unité de référence de la société, il n'est plus seulement envisagé comme un moyen de lutte contre la dépopulation, mais il devient l'objet d'un investissement affectif conséquent.

Les différentes formes de familles et l'apparition du droit des enfants¹ ont influencé les politiques familiales, notamment en terme de soutien à la parenté et à la « parentalité ». La parenté est le lien juridique de filiation qui permet l'exercice de l'autorité parentale : ensemble de droits et de devoirs à l'égard de l'enfant. La « parentalité » est un néologisme, synonyme de la fonction parentale désignant le fait d'être parent et d'exercer les rôles parentaux. La parenté et la « parentalité » sont les axes d'interventions du système de protection de l'enfant, lorsque son environnement familial rencontre des difficultés.

Depuis 2002, les réformes concernant l'autorité parentale² et l'assistance éducative³, ainsi que la loi rénovant l'action sociale et médico-sociale⁴ ont contribué à confirmer la participation des parents et à l'accompagnement de leurs compétences, en renforçant le droit des usagers. La loi réformant la protection de l'enfance⁵, quant à elle pose comme ligne directrice les relations avec les parents et l'intérêt de l'enfant. Celui-ci passe par une réaffirmation de la place des parents dans le dispositif de protection de l'enfance et notamment pour les établissements accueillant des mineurs.

En tant que directeur de Maison d'Enfants à Caractère Social, l'évolution des besoins des enfants, des familles et les nouveaux textes réglementaires me questionnent

¹ Convention Internationale des Droits de l'Enfant. ONU, 20 novembre 1989.

² Loi n°2002-305 du 4 mars 2002 relative à l'autorité parentale.

³ Décret n°2002-361 du 15 mars 2002 modifiant le nouveau code de procédure civile et relatif à l'assistance éducative.

⁴ Loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.

⁵ Loi n°2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance.

sur la séparation parent-enfant et sur l'accueil en internat à temps complet. Les évolutions proposées modifient l'ensemble des représentations et des pratiques des MECS.

La MECS que je dirige, fondée en 1842 pour accueillir des enfants abandonnés et des orphelins, s'inscrit dans une longue histoire de protection de l'enfance à travers l'accueil en internat, passant d'une logique de substitution à une logique de suppléance. L'Association, créée à partir de l'établissement, a développé au cours de ces dernières années, un certain nombre de services qui s'inscrivent dans l'esprit du nouveau dispositif de la loi du 5 mars 2007. Mais, l'évolution de la population accueillie en MECS conjugée à celle des politiques publiques, risque de rendre caduque les modalités d'accueil et d'accompagnement des enfants ainsi que de leurs familles car elles occultent la dimension parentale.

De ma place de directeur, la difficulté rencontrée est de proposer une articulation entre le maintien de l'accueil d'enfants au sein des différents dispositifs et la mise en œuvre de réponses en adéquation avec les évolutions de la protection de l'enfance et les nouveaux besoins recensés.

Afin d'explicitier mon propos, je propose le questionnement suivant : **Comment mieux prendre en compte la protection de l'enfant en proposant des réponses diversifiées de prévention et de soutien aux familles ?**

De ce rôle de substitution auquel la MECS était assignée, elle est invitée au changement, pour sortir du paradoxe entre la protection des enfants de leurs parents maltraitants et la promotion de la famille. Entre l'établissement qui protège et le maintien au domicile, il est nécessaire de penser des mesures intermédiaires permettant ainsi d'accompagner la fonction parentale. La réalité d'un établissement ancré dans son histoire, ses préoccupations et ses contingences de tout ordre, laisse peu de place à l'improvisation. Si je veux proposer des réponses efficaces et réalistes aux familles, il convient de prendre la mesure de tous les enjeux et paramètres afin de proposer une analyse de l'existant, en m'appuyant sur l'environnement interne et externe de la MECS.

Ma réflexion d'acteur de la protection de l'enfance s'attachera à démontrer la place de la famille dans notre société et l'évolution de la Maison d'Enfants, à travers une lecture des politiques de protection de l'enfance. Je présenterai ensuite les missions, les réponses existantes, les caractéristiques de la population accueillie et les ressources actuelles de l'établissement.

Dans une seconde partie, j'exposerai la manière de conduire le changement afin de développer des moyens et des outils pour modifier les réponses de soutien à la parentalité, en les adaptant au mieux à la singularité de chaque situation familiale dans le cadre d'une MECS.

1 De la protection de l'enfance à la promotion de la famille

Au cours de l'histoire, la protection de l'enfance s'est fondée sur des idées de charité, d'assistance, de philanthropie pour prévenir, protéger et réprimer les infractions à l'encontre des enfants et pour promouvoir la famille. Un détour par l'histoire de la MECS au regard des évolutions de la protection de l'enfance et l'évolution de la famille dans notre société permettra d'apporter un éclairage sur les enjeux pour la structure de passer d'une logique de protection de l'enfant à une logique de promotion de la famille.

1.1 Histoire de la MECS au travers des évolutions de la protection de l'enfance

Le dispositif de protection de l'enfance actuel est le fruit d'une longue construction aux multiples dimensions sociales, culturelles, historiques et juridiques. De cette construction, je dégagerai deux grandes époques en fonction de la logique de substitution et celle de suppléance.

1.1.1 La substitution de l'enfant (du 19^{ème} siècle à 1985)

Au 19^{ème} siècle la protection de l'enfance s'est organisée à partir d'une politique nataliste, et d'une volonté de protéger l'enfant de lui-même, de ses parents ou d'autres tiers. Malgré un discours autour de l'intérêt de l'enfant, la politique valorise et favorise les familles nombreuses et l'enfant devient une préoccupation de l'État.

La loi du 24 juillet 1889 relative à la protection des enfants maltraités ou moralement abandonnés et la loi du 19 avril 1898 relative aux violences, voies de faits, actes de cruauté et attentats commis envers les enfants traduisent l'intérêt qui leur est porté. La loi du 27 juin 1904 sur les « enfants assistés », modifiée par la loi du 15 avril 1943, institue le service départemental d'assistance à l'enfance et stabilise durablement la prise en charge publique des enfants déliés de tout lien familial ou de ceux qui en sont retirés. Elle harmonise tous les textes antérieurs et nomme les catégories de bénéficiaires. Ces lois font émerger la notion de besoins spécifiques de l'enfant en matière d'aide.

La MECS émane de l'évolution d'un orphelinat et d'une colonie agricole. En 1842, le Père Fondateur et la Congrégation Religieuse s'installaient sur les sites actuels avec une soixantaine d'orphelines de 5 à 18 ans et une trentaine de colons. La pérennité de l'orphelinat et de la colonie agricole était assurée par les dons des bienfaiteurs, mais aussi par l'exploitation de la ferme par les colons.

La colonie agricole et l'orphelinat, implantés à chaque extrémité de la propriété, prendront au cours de l'histoire le nom de foyer des garçons et de foyer des filles, marquant bien ainsi la distinction dans les enseignements. Les garçons étaient instruits et formés aux travaux des champs, les filles éduquées et initiées à l'éducation des jeunes enfants de l'orphelinat et à l'enseignement ménager. La constitution manuscrite de la Congrégation de 1844 parlait de « l'éducation » des petites filles. Suite à la loi Falloux, de 1850, celle de 1851 évoquait leur « instruction ».

Au cours de l'histoire, la communauté s'est inscrite dans l'esprit de la fondation du Père Fondateur: *« Il faut que la Maison où les enfants furent élevés soit toujours, même après leur départ, une maison paternelle et hospitalière. Elle doit par conséquent leur être ouverte. »*.

L'organisation de la vie quotidienne et de l'enseignement prenait le pas sur les relations avec les parents et sur les loisirs. L'obéissance, la discipline, le travail et le dévouement étaient les règles primordiales du fonctionnement de l'époque. La prise en charge se faisait de manière collective.

Au fur et à mesure, l'accueil s'est ouvert aux familles rencontrant des difficultés dans l'éducation de leurs enfants. Le passé des enfants était ignoré et les besoins indifférenciés faisaient l'objet d'une pédagogie de remplacement, consistant à faire mieux que les familles. L'action visait alors à « rééduquer » les enfants, en remplaçant les « mauvais parents » par une « bonne institution », dans une logique de substitution en réponse aux incapacités supposées des parents. La séparation entre les parents et les enfants, voire l'enfermement de ces derniers et le repli de l'institution religieuse ont contribué à développer la substitution dans les internats.

L'idée de la fragilité physique et morale de l'enfant justifiait à l'époque la nécessité de le protéger, en le séparant du monde des adultes grâce, notamment à l'école et le travail. Le concept de substitution perdurera dans la MECS jusque dans les années 90. Les pratiques ont évolué par touches successives à partir de son obéissance confessionnelle.

Dans les années 50-60, la Communauté participera à l'effort de reconstruction de l'après-guerre lié à l'essor de la natalité. La réputation de l'éducation dispensée par les religieuses contribuera à l'essor de l'internat. Les deux bâtiments seront rasés pour faire place à un internat recevant plus de 100 élèves et un autre en recevant plus de 40 élèves. Les principes d'éducation et de réussite scolaire perdureront jusque dans les années 80. Ainsi, durant toutes ces années, le fonctionnement de la structure a été influencé avec plus ou moins de réactivité par l'évolution des politiques de protection de l'enfance.

Peu à peu, le dispositif de protection de l'enfance va se structurer. Dans la même période, l'État réduit et contrôle le pouvoir des pères sur les enfants. Le Tribunal

Correctionnel est dénommé par la loi du 22 juillet 1912 Tribunal pour Enfants, lorsqu'il juge des mineurs. Le décret-loi du 30 octobre 1935 supprime le droit de correction paternelle et prévoit la possibilité de mesure éducative. Ces deux textes vont renforcer l'idée de vulnérabilité et d'irresponsabilité pénale de l'enfant, en contrepartie, le législateur s'arroe le droit de protection de l'enfant.

L'ordonnance du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante fonde le dispositif actuel de protection de l'enfance et de la famille. Elle met en avant une nouvelle philosophie de traitement de l'enfance délinquante en privilégiant la dimension éducative. Elle institue notamment la fonction de Juge des Enfants. En parallèle, la notion d'Aide Sociale à l'Enfance apparaît en 1953 et désigne un ensemble de formes de protection de l'enfant : aide à l'enfant au sein de sa famille, aide à l'enfant contre sa famille, aide à l'enfant sans famille.

Le système de protection de l'enfance s'est organisé sous deux formes complémentaires (judiciaire et administrative). L'ordonnance du 23 décembre 1958 relative à la protection de l'enfance en danger, complétée par la loi du 4 juin 1970 relative à l'autorité parentale donne naissance à l'assistance éducative. L'article 375 du Code Civil définit la mesure d'assistance éducative et fixe le cadre légal de son application: « *Si la santé, la sécurité ou la moralité d'un mineur non émancipé sont en danger, ou si les conditions de son éducation sont gravement compromises, des mesures d'assistance éducative peuvent être ordonnées par justice à la requête des père et mère conjointement, ou l'un d'eux, (L. n°87-570 du 22 juillet 1987) « de la personne ou du service à qui l'enfant a été confié » ou du tuteur, du mineur lui-même ou du ministère public. Le juge peut se saisir d'office à titre exceptionnel. Elles peuvent être ordonnées en même temps pour plusieurs enfants relevant de la même autorité parentale.* » Le texte de 1958 a été amendé de sorte qu'il suive les évolutions de la société.

Le décret du 7 janvier 1959 relatif à la protection sociale de l'enfance en danger organise la protection administrative, l'inscrivant dans une démarche préventive à partir d'une notion de risque de danger. La frontière entre la protection administrative et judiciaire est souvent compliquée à évaluer. La différence est bien souvent caractérisée par l'intensité du danger. Selon Claire Neirinck⁶ : « *Conçu dans le même temps et répondant aux mêmes préoccupations, ces deux textes imposaient l'idée d'une responsabilité supplétive de la société en matière d'éducation des enfants. Ils organisaient un système complet de soutien à la famille...* ».

⁶ M. Borgetto, dir., Enfance en danger, enfance dangereuse, 2007. p. 7.

L'introduction de logique de prévention au sein même des familles et l'idée de maintenir l'enfant dans sa famille, ou au moins de lui permettre de conserver des liens avec elle sont exprimées par les rapports suivants. Le rapport Dupont-Fauville en 1972 préconise le retour du placement familial de préférence au placement institutionnel, insistant sur la nécessité du maintien du lien familial. Le rapport Bianco-Lamy en 1980 évoque l'évolution du regard de la société sur l'enfant en le reconnaissant comme sujet, être de pensée.

Les orientations évoquées dans ces rapports s'appuient sur les travaux de l'époque sur l'attachement et la séparation, mais aussi sur le contexte socio-économique. L'ensemble de ces travaux (Bowlby, Winnicott : pédiatres et psychanalystes) a conclu qu'un lien continu avec une figure d'attachement stable conditionne le développement psycho-affectif de l'enfant. Ce lien lui permet de se sentir en sécurité, de développer l'estime de soi, de construire un processus d'identification et d'être en mesure d'explorer le monde. L'attachement prend sa source dans les interactions et les inter-relations avec la figure maternelle.

La période 1975/1980 marquée par la crise économique naissante et les premiers effets d'une mutation de société (mai 68, émancipation des femmes, remise en cause de l'autorité, individualisme émergent) voit également se développer la crise des institutions (Famille, Église, École, Armée...).

Lors de cette période, le placement est diabolisé, plus particulièrement dans les établissements. La mise à l'écart des familles est contestée, d'autant que les enfants ne sont pas dénués de famille car « *seuls 4.68% des enfants admis en MECS sont véritablement orphelins ou abandonnés* »⁷. Progressivement, ce modèle de substitution excluant les parents va disparaître, pour faire place au concept de suppléance familiale.

La loi du 6 juin 1984 relative aux droits des familles dans leurs rapports avec les services chargés de la protection de la famille et de l'enfant marque le début de l'ère du droit des usagers. Les parents doivent être tenus informés pour tout ce qui concerne leur enfant. Ils sont associés à son projet et leur avis doit être recueilli concernant l'orientation. Néanmoins, il faudra attendre le milieu des années 90, pour que ce droit soit réellement mis en oeuvre dans les établissements et services, modifiant ainsi les pratiques passant d'une logique de substitution à une logique de suppléance.

⁷ C. Szwed, *Penser l'avenir : la métamorphose des MECS*, 2002. p. 31.

1.1.2 La suppléance familiale (de 1986 à 2001)

La protection de l'enfance s'est alors construite en deux logiques d'action : l'une de prévention visant un milieu (quartier ou groupe déterminé considéré comme « à risques ») et l'autre de protection ciblée sur tel enfant et telle famille dans laquelle apparaissent des difficultés diverses et cumulées faisant craindre un danger pour l'enfant quant à sa santé, sa sécurité, sa moralité ou ses conditions d'éducation.

La loi du 6 janvier 1986, dite loi particulière précise et complète certains points de la loi de 1984, concernant les missions du service de l'ASE. Le texte définit des missions et non plus des catégories de bénéficiaires. Ces changements sont fondamentaux car l'assistance disparaît au profit de projets d'actions englobant la famille. L'ASE doit prendre en compte l'enfant et sa famille. Les nouvelles pratiques soutiennent le parent dans sa fonction parentale en le suppléant afin de pallier à un manque, une insuffisance. Lors d'accueil en établissement ou en famille d'accueil, la famille naturelle reste présente dans le dispositif et est aidée dans le maintien et la restauration du lien.

Pour garantir la protection de l'enfant et promouvoir le droit des parents, Paul Durning⁸ définit le concept de suppléance familiale de la façon suivante : *« le terme de « suppléance familiale » a été proposé pour qualifier les prises en charge éducatives supposant un hébergement de quelque durée en internat ou dans une famille d'accueil. Nous proposons ainsi d'appeler « de suppléance familiale » les dispositifs sociaux qui suppléent, pour une raison ou pour une autre, le groupe familial. [...] Le terme « suppléance » réfère simultanément à une absence - au moins partielle - de la famille et à un supplément apporté par l'organisation éducative qui ne vient pas recouvrir strictement le manque. »*. Il ne s'agit plus seulement d'éduquer les enfants, mais aussi d'y associer les familles. L'hébergement est une modalité de prise en charge dans le cadre d'une aide apportée à l'enfant et à sa famille.

La suppléance conduit à une évolution des pratiques, à une ouverture des services et des établissements en direction des parents, à la mise en œuvre des projets individualisés sous l'influence des annexes XXIV réformées du 20 octobre 1989 et de la CIDE. Elles confortent l'idée de différencier et d'individualiser les projets de chaque enfant et d'y associer sa famille. Cette réforme bien que s'adressant aux personnes handicapées contribua à modifier les pratiques en protection de l'enfance.

Depuis sa création, l'internat a fonctionné sur le principe de substitution. Il faudra attendre 1996 et l'arrivée d'un directeur laïque pour que les pratiques évoluent vers de la

⁸ P. Durning, Education Familiale : Acteurs, processus et enjeux, Paris : L'Harmattan, 2006. p.225-226.

suppléance. L'appellation de Maison d'Enfants à Caractère Social sera prise en 1993, lors de la première dotation globale de financement du Conseil Général. En 1997, considérant l'évolution des mentalités, l'évolution des milieux congréganistes et celle du travail social, la Congrégation a décidé de transmettre à une Association la poursuite de l'œuvre. Les statuts de l'Association, qui s'est créée autour de la Maison d'Enfants précise l'objet de celle-ci : « *l'accueil, l'accompagnement, l'orientation des enfants, des familles et des personnes en difficulté* ». L'établissement accueille essentiellement des enfants de 4 à 16 ans qui lui sont confiés par l'ASE. Ces mesures de placement sont ordonnées par le Juge des Enfants ou dans un cadre administratif à la demande des parents. La capacité d'accueil est de 70 enfants répartis dans deux établissements (la Belletière : 48 places, puis 40 places en 1998 en 4 groupes de 10, la Métairie : 22 places en 2 groupes de 11). L'accueil est organisé en groupes verticaux mixtes seulement depuis 2006. Auparavant, malgré l'organisation en groupes horizontaux, la Maison d'Enfants a privilégié, tout au long de son histoire, l'accueil de fratrie. Cette spécificité s'explique par la valorisation du lien fraternel développée par les religieuses, mais également en raison de l'éventail des tranches d'âge.

En 1998, l'Association a ouvert un troisième établissement de 8 places, dénommé la Jarrie, en fonction de sa situation géographique. La volonté n'était pas d'augmenter la capacité d'accueil mais de s'orienter vers un redéploiement de l'activité dans le cadre d'une démarche d'analyse de besoins. Cette maison est fondée sur le concept des villages d'enfants pour répondre dans les meilleures conditions à l'accueil de fratrie et à la loi relative au maintien des liens entre frères et sœurs du 30 décembre 1996. Le projet est né des difficultés rencontrées dans l'accueil d'une grande fratrie, et pour laquelle les perspectives de retour étaient difficilement envisageables.

L'ouverture de cette maison aurait pu renforcer les pratiques de substitution. Or, les pratiques développées pour ce nouveau type d'accueil ont été des facteurs favorisant le changement. Son positionnement géographique et son caractère expérimental au regard des autres sites ont permis de développer le concept de suppléance. Le fait de travailler avec une seule fratrie a conduit, les éducateurs de cette maison, puis l'ensemble du personnel de la MECS à réfléchir à la place faite aux parents. Le regroupement familial a généré des interrogations sur la place de chacun des membres de la fratrie. Pour répondre à ce questionnement, les éducateurs avaient besoin des parents pour comprendre l'histoire de chacun. Cette époque a marqué une volonté d'ouverture de la part de la MECS et les prémices du travail avec les familles.

Durant cette période, le modèle de protection de l'enfance fondé sur la suppléance et la participation parentale est soumis à deux injonctions paradoxales : avec d'un côté une valorisation de la famille et de l'autre un contrôle de la fonction parentale, à travers le

traitement de la maltraitance. Pour faire face aux pressions sociales, la loi du 10 juillet 1989 missionne l'ASE et la PMI pour mener des actions de prévention des mauvais traitements à l'égard des mineurs et sans préjudice des compétences de l'autorité judiciaire, organiser le recueil des informations relatives aux mineurs maltraités et participer à la protection de ceux-ci. La notion « d'enfants maltraités » est ré-introduite et ils sont assimilés aux enfants en danger modifiant la perception de la protection de l'enfance. L'action de l'ASE n'est plus perçue comme une intervention d'aide sociale fondée sur le principe de solidarité envers les familles en difficulté mais comme un contrôle des parents.

Les enfants en danger, selon la définition donnée par l'ODAS⁹, sont soit maltraités, soit en risque. Ceci correspond à tous les enfants dont la situation justifie une intervention administrative ou judiciaire :

- *L'enfant maltraité est « un enfant victime de violences physiques, de violences sexuelles, de violences psychologiques, de négligences lourdes ayant des conséquences graves sur son développement physique et psychologique. »*
- *L'enfant en risque : parmi les enfants en danger, ceux qui ne sont pas maltraités sont en risque. « L'enfant en risque est celui qui connaît des conditions d'existence qui risquent de compromettre sa santé, sa sécurité, sa moralité, son éducation ou son entretien, mais qui n'est pas pour autant maltraité. »*

L'empilement des différents dispositifs et cette nouvelle définition de l'enfant en danger vont favoriser la confusion entre prévention de l'exclusion sociale et la protection des enfants maltraités, entre l'aide et le contrôle, entraînant par la même occasion un regard différent sur la famille. Ce texte aura des incidences sur les pratiques et fera perdre la légitimité du modèle de protection et de promotion de la famille, car seul le volet répressif du traitement de la maltraitance s'imposera à travers le placement des enfants et la sanction des parents. Principe que je retrouve aujourd'hui dans les textes sur la prévention de la délinquance ou le contrat de responsabilité parentale.

Les rapports remis dans les années 2000 mettront en lumière les défaillances du système et les difficultés liées à la prise en charge des enfants.

- Le rapport Naves Cathala fait état du manque d'innovations dans les types de prises en charge des enfants et du peu de place donnée à la parole des parents. Une meilleure articulation de la prévention et des interventions sociales pourrait répondre à ces constats.

⁹ ODAS, L'observation de l'enfance en danger : guide méthodologique, Paris : ODAS éditeur, 2001. p.27-29.

- Le rapport Roméo émet des propositions, pour promouvoir le soutien à la fonction parentale sur le plan matériel, éducatif et psychologique en terme de soutien à la parentalité. Cette promotion peut se réaliser en faisant évoluer les principes généraux de la protection de l'enfance et par un renforcement de l'accès au droit des usagers.

La protection constitue un ensemble d'actions privilégiant la promotion, le soutien de la famille comme milieu naturel de vie et la prise en compte de l'intérêt de l'enfant. Cependant un certain nombre d'actions a pour but de soutenir le groupe familial dans sa globalité. Cette notion de groupe familial permet de prendre en compte les évolutions de la famille durant ces dernières années (famille recomposée, monoparentale...).

Sous l'influence du directeur de l'époque, l'Association gère une Maison de Vacances depuis 1999 afin de permettre aux enfants accueillis de partir lors des vacances scolaires, plus particulièrement durant l'été. Le projet de vacances pour les enfants s'est étendu aux parents. En référence à l'article 2 des statuts de l'Association, il est apparu nécessaire de permettre à des parents en difficulté de passer un temps de vacances avec leurs enfants en dehors de leur milieu de vie habituel. En 2003, l'Association a obtenu l'agrément Maison Familiale de Vacances pour ce site, s'inscrivant dans le cadre du contrat CNAF 2003-2005 et permet un accueil selon des règles définies par la charte du tourisme social. L'organisation s'est ainsi dotée d'un outil s'inscrivant dans l'évolution des missions de l'Association pour l'accompagnement des familles durant le placement de leurs enfants.

En 2005, de nombreux enfants restaient dans l'établissement avec peu de liens avec leurs parents. Dans le même temps, des demandes arrivaient de personnes voulant s'engager dans une démarche de bénévolat en faveur des enfants. L'équipe a réfléchi pour mettre en adéquation les demandes des personnes et les besoins des enfants, tout en respectant la place de chacun et notamment des parents. La solution retenue a été le parrainage selon les modalités définies par le Comité National du Parrainage.

Ainsi de ma position de directeur, je dois prendre en compte trois enjeux majeurs pour repositionner l'organisation sur ses nouvelles missions : le traitement de la maltraitance, la nouvelle place de l'enfant dans notre société et la question du droit des personnes. En continuant à regarder de plus près l'histoire de la structure, je constate que ces évolutions ont été perceptibles dans l'accueil et la prise en charge des enfants et des familles.

Depuis sa création, l'Association a continué sa croissance tout en restant en position de veille sociale. L'ensemble de ses créations et de ses dispositifs contribue à la reconnaissance de sa légitimité par l'environnement extérieur et notamment le financeur

principal, le Conseil Général, mais aussi par la CAF. Néanmoins, elle ne s'est pas encore dotée d'une réelle politique, à travers un projet associatif, pour harmoniser et mettre en lien les différents outils créés.

La prise en compte des familles représente une évolution pour la Maison d'Enfants car de part son histoire et son organisation, l'ensemble des moyens était consacré à l'accueil des enfants. Les pratiques de suppléance familiale sont mises en œuvre, mais trouveraient bénéfice à être développées, voire réactualisées.

1.2 L'évolution de la place de la famille dans notre société

Au 19^{ème} siècle, l'État s'invite dans la sphère familiale pour que les parents prennent soin de leurs enfants. La famille est alors caractérisée par la famille nucléaire (un homme, une femme et leurs enfants) ou par le groupe familial (plusieurs générations de la même famille vivant sous le même toit). Malgré l'évolution des systèmes familiaux, les caractéristiques de l'époque perdurent encore actuellement. A partir des travaux d'Emile Durkheim, François de Singly¹⁰ évoque les traits qui caractérisent la famille : « *Il s'agit d'un double mouvement : une privatisation de la famille, en raison de l'attention plus grande portée à la qualité des relations interpersonnelles, et une « socialisation » de ce groupe, du fait d'une plus grande intervention de l'État. Pendant ce siècle, la famille est devenue de plus en plus un espace dans lequel les individus pensent protéger leur individualité (valorisée en tant que telle) et « un organe secondaire de l'État » qui contrôle, soutient, régule les relations des membres de la famille.* ».

1.2.1 Le déclin de la puissance paternelle

L'intervention de l'État au sein de la famille monte en puissance au cours de ce siècle, notamment pour contrôler la puissance paternelle et patronale. A cette époque, des lois sur le travail des enfants, sur le droit à l'instruction, sur la déchéance de la puissance paternelle sont édictées. De plus le développement de la médecine, les recherches en sciences humaines et les théories de l'éducation nouvelle vont donner une nouvelle représentation de l'enfant et des liens familiaux, notamment du lien mère-enfant.

L'assistance portée aux enfants va s'étendre au cours du 20^{ème} siècle aux femmes en couches et aux familles nombreuses. Elle se traduit par le versement d'allocations (décret-loi du 12 novembre 1938) qui deviendront à terme les premières formes d'allocations familiales. Dans le sillage des lois d'assistance, l'État étend son influence sur la famille.

¹⁰ F. Singly, Sociologie de la Famille Contemporaine, Paris : Nathan, 1999. p. 5.

La famille est une construction sociale dont le mariage est l'acte fondateur de l'époque instituant la notion de famille. L'homme travaille à l'extérieur et la femme reste à la maison pour s'occuper des enfants. De plus, le réseau familial est souvent très proche et très présent pour soutenir les parents dans leurs fonctions. L'idée naissante d'épanouissement de tous et d'une plus grande autonomie de chacun dans la famille transforme les liens familiaux.

Lors des deux guerres mondiales, les femmes se sont débrouillées seules pour assurer leur subsistance et l'éducation des enfants. L'émancipation de la femme (le droit de vote, le droit à la contraception) et leur travail ont influencé le droit du couple et de la famille. L'exode rural des filles dans un premier temps, puis des garçons ensuite a eu pour conséquence de faire éclater la famille traditionnelle en l'isolant de son réseau de parenté, puis en réduisant sa taille (baisse de la natalité). Dans un système régi par la puissance paternelle et matriarcale, ainsi que par la filiation légitime, la famille est devenue un système plus égalitaire entre ses membres. La loi du 13 juillet 1965 relative aux régimes matrimoniaux fait disparaître la notion de « chef de famille » et affirme le droit d'égalité entre les hommes et les femmes au sein du couple marié. Les rôles et leur partage au sein de la famille vont évoluer sous l'influence des mouvements féministes. Leurs combats se sont traduits par la loi du 11 juillet 1975 portant réforme du divorce et la loi du 17 janvier 1975 dite Simone Veil relative à l'interruption volontaire de grossesse. Ces lois sont les étapes d'une profonde modification de la représentation de la famille et de ses différentes formes. À la même époque, le terme de « famille monoparentale » naît pour désigner les foyers avec un seul parent et au moins un enfant, suite à une séparation conjugale ou un décès.

La loi du 4 juin 1970 abolit la puissance paternelle et instaure la notion d'autorité parentale. Le changement de termes n'est pas anodin car il donne des droits et des devoirs de façon égale aux deux parents pour les couples mariés. Il introduit la notion de responsabilité, destinée à satisfaire l'intérêt et les besoins de l'enfant et non ceux des parents. Selon l'article 371.1 du Code Civil qui sera modifié par la loi du 4 mars 2002 : « *L'autorité parentale est un ensemble de droits et de devoirs ayant pour finalité l'intérêt de l'enfant. Elle appartient aux père et mère jusqu'à la majorité ou l'émancipation de l'enfant pour le protéger dans sa sécurité, sa santé et sa moralité, pour assurer son éducation et permettre son développement, dans le respect dû à sa personne. Les parents associent l'enfant aux décisions qui le concernent, selon son âge et son degré de maturité.* ».

La loi du 3 janvier 1972 relative à la filiation, crée un statut unique pour l'enfant naturel ou légitime. Les évolutions postérieures, loi du 22 juillet 1987 dite « loi Malhuret », celle du 8 janvier 1993 instituant l'autorité parentale conjointe et élargissant le champ

d'action du juge désormais en charge de l'ensemble des affaires familiales et la réforme du 4 mars 2002 relative à l'autorité parentale, viennent préciser et étendre l'exercice des droits, quelles que soient l'organisation et la structure familiale.

L'État est protecteur d'un certain modèle familial, mais l'évolution des mœurs et des comportements le contraint à adapter sa politique familiale, notamment en direction de l'enfant.

1.2.2 La famille contemporaine

Dans les années 80-90, la famille est considérée comme un lieu refuge et une valeur essentielle. Les liens familiaux oscillent entre la privatisation et la socialisation du groupe familial. La famille, fondée historiquement sur le mariage, est depuis toujours considérée comme une structure de stabilité sociale. Or, le mariage est en régression et le divorce en augmentation. La statistique¹¹ suivante démontre que 2 enfants sur 5 naissent hors mariage, environ 43%. C'est l'enfant qui définit la famille, la parenté est fixée à partir de la filiation.

La famille monoparentale est dans 85% des situations constituée par une femme. Au recensement de 1999, 1 984 599 familles monoparentales sont comptabilisées, soit 3 054 873 enfants. L'augmentation des familles monoparentales et l'apparition à la fin des années 80 d'une nouvelle forme de famille, « la famille recomposée », vont contribuer à rendre délicat l'exercice de la parenté. Néanmoins, le statut de beau-parent est actuellement à l'étude et des propositions ont été émises par la défenseure des enfants en vue de sa mise en place.

Les familles se recomposent en faisant cohabiter des enfants d'au moins deux unions précédentes et des enfants du nouveau couple ainsi formé. Selon Julien Damon¹² : « *Sur une décennie de 1990 à 1999, la recomposition familiale a progressé de 10%, la monoparentalité de 17%. En 1999, on compte 19% de familles monoparentales. Celles-ci rassemblent 17% des enfants (de moins de 25 ans). En 1999, 8% des familles sont recomposées. Celles-ci, comptant en moyenne davantage d'enfants, en rassemblent 10%.* ».

Ces différentes formes familiales conservent les principales fonctions de procréation, d'éducation et de socialisation de l'enfant, attribuées auparavant à la famille nucléaire. Le préambule de la CIDE institue la famille comme l'unité fondamentale de la société et le milieu naturel nécessaire à la croissance, au bien-être de tous ses membres.

¹¹ M. Chaponnais, Placer l'enfant en institution : MECS, foyers éducatifs et villages d'enfants, Paris : Dunod, 2005. p. 88.

¹² J. Damon, Les politiques familiales, Paris : PUF, 2006. p. 43.

La famille se replie dans sa sphère privée en raison des relations interpersonnelles entre les membres. C'est un lieu refuge où les membres partagent une intimité, un intérêt à être ensemble et une affectivité. Les relations au sein du couple énoncent la qualité du système relationnel du groupe familial. Les relations familiales étendues à l'ensemble des membres de la cellule familiale et celles parents-enfants servent à unifier la famille et lui garantissent une certaine unité par rapport à ses homologues. La famille joue un rôle dans la socialisation primaire de l'enfant, la socialisation secondaire étant assurée par l'école. Elle transmet l'identité pour l'enfant et ses valeurs traditionnelles. Malgré un resserrement des liens autour de la cellule familiale, les membres désirent un espace de liberté individuelle. En son sein, elle individualise et autonomise les relations et diminue les espaces communs de négociation. L'enfant est un sujet à part entière indépendant. A cela se rajoutent la mobilité des familles liées au changement d'employeur et une augmentation de la pauvreté qui participent à la perte du lien identitaire et de repères.

La crise des institutions (Famille, École, Armée, Église...), la reconnaissance des différentes formes familiales et les évolutions nécessaires de l'autorité parentale ont modifié les rapports entre les parents et les pouvoirs publics. Ces derniers vont inverser la philosophie de traitement des problèmes de l'enfance en reconnaissant la place des parents. Cette reconnaissance a pour but de préserver l'ordre social établi en réinvestissant les parents dans leurs fonctions.

1.3 La fonction parentale (de 2002 à 2007)

Le fait d'être parent implique des réalités biologiques, des dimensions juridiques et psychologiques fondant la filiation et par là permettant l'inscription de l'enfant dans le corps social et la prise en charge quotidienne qui se traduit en de nombreuses activités de soins et d'éducation. Les parents lèguent à leurs enfants un patrimoine social et psychologique fait de leur histoire, de leurs valeurs, de leurs croyances, d'attente pour l'avenir. La dimension parentale est une fonction symbolique, culturelle et sociale qui unit les ascendants à leurs descendants.

Le concept de fonction parentale peut se décomposer en trois niveaux de compétences des parents.

La fonction aimante se crée à partir de l'attachement entre l'enfant et les parents permettant une distanciation pour l'enfant lorsqu'il grandit, car il a pu éprouver la permanence de l'objet, représenté par la mère.

Les soins et le nourrissage portés à l'enfant favorisent sa sécurité primaire et s'apparentent à une fonction maternante.

La fonction éducative permet l'accès à la compréhension, aux apprentissages. Cette fonction éducative fonde l'intervention publique car selon Gilles Chenet¹³ : « *Si la primauté de l'affectif revient aux parents, à la collectivité appartient la responsabilité non pas d'éduquer mais de s'assurer que chaque individu reçoit une éducation appropriée en respectant à la fois son individualité mais aussi l'intégration des normes et des valeurs sociales et facultativement des valeurs familiales.* ».

L'intervention publique se développe à partir de deux axes : le concept de parentalité et la promotion des compétences parentales.

1.3.1 La parentalité

Être parent est un exercice difficile qui fait l'objet aujourd'hui de toutes les attentions. Le parent a charge d'éduquer, de protéger son enfant et d'en assumer la responsabilité. Le fait d'être parent et d'exercer les rôles parentaux sont désignés par le néologisme de la parentalité. Elle regroupe les affects, les sentiments, la filiation et les compétences qui échoient aux parents.

La parentalité se distingue en trois niveaux¹⁴ qui sont l'exercice, l'expérience et la pratique.

L'exercice de la parentalité renvoie aux droits et devoirs attachés aux fonctions parentales dans le cadre familial en désignant la place de chaque membre. Ces droits et devoirs fondent les repères communs aux parents et aux enfants. L'ensemble est organisé autour de la filiation, la généalogie et l'autorité parentale.

L'expérience de la parentalité est la relation affective et imaginaire de chaque parent avec son enfant. Elle met en scène plusieurs niveaux de représentations de l'enfant (enfant imaginaire, désiré et réel) et le processus de parentification (fait de devenir parent).

La pratique de la parentalité concerne les tâches effectives et matérielles qui incombent à chaque parent. C'est le domaine des soins à l'enfant, des interactions comportementales et des pratiques éducatives.

Dans bien des situations de protection de l'enfance, la pratique de la parentalité est la première difficulté observable. Les principes de substitution et de suppléance en vigueur à la Maison d'Enfants venaient dans un premier temps combler cette défaillance parentale.

¹³ G. Chenet, *En finir avec le placement ou « j'habite chez mes parents »*, Paris : Éditions jeunesse et droit, 2004. p. 60.

¹⁴ D. Houzel, *Les enjeux de la parentalité*, Ramonville Sainte-Agne : Éditions Érès, 1999. p. 115-116.

Cette approche, à mon sens, oublie de traiter un quatrième axe : celui du contexte familial et environnemental défini par le dernier rapport de l'ONED¹⁵, mais aussi par Catherine Sellenet¹⁶. Cet axe intègre les conditions socio-économiques et le réseau de sociabilité dans lesquels vit l'enfant. Or en protection de l'enfance, ces différents paramètres sont à prendre en compte dans l'évaluation du danger notamment. La combinaison des facteurs d'isolement relationnel et de précarité économique est particulièrement présente dans de nombreuses situations. Je développerai de façon plus importante cette idée dans la partie consacrée aux besoins de la population accueillie.

La parentalité est le fait d'être parent et d'exercer les rôles parentaux, mais ce néologisme ne suffit pas à définir la fonction parentale. Si la fonction parentale est si valorisée de nos jours, c'est parce qu'elle s'appuie sur la promotion des compétences parentales.

1.3.2 La promotion des compétences parentales

La promotion des compétences parentales se fonde sur une individualisation des réponses aux problématiques familiales et prend en compte l'autorité parentale. La loi du 4 mars 2002 relative à l'autorité parentale finalise l'évolution du statut de l'enfant et de sa reconnaissance comme un être singulier et un sujet de droit.

Par la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, le « sujet citoyen »¹⁷ est placé au centre du dispositif de l'action sociale et médico-sociale, en définissant les droits et libertés individuels des usagers et en leur fournissant des outils pour garantir l'exercice effectif de leurs droits. Cette loi, en faisant une place nouvelle à l'usager, entend accompagner l'évolution de l'intervention sociale à partir de deux objectifs : la protection des plus fragiles, la promotion de l'autonomie et de la citoyenneté.

Ces lois amènent à percevoir l'enfant et sa famille comme les usagers. Ce qui dès lors est problématique, à partir du moment où la personne est un enfant et qu'il est considéré comme un citoyen vulnérable, en devenir et à protéger. Se pose la question de sa représentation et donc de la place des parents faite notamment en MECS ?

¹⁵ ONED. Deuxième rapport annuel au parlement et au gouvernement de l'Observatoire National de l'Enfance en Danger, Paris : GIPEM, 2006. p.10.

¹⁶ C. Sellenet, L'enfance en danger ils n'ont rien vu ?, Paris : Éditions Belin, 2006, p. 63-64.

¹⁷ JF. Bauduret, M. Jaeger, Rénover l'action sociale et médico-sociale : Histoire d'une refondation, Paris : Dunod, 2005, p.90.

Au cours des dernières années, j'ai pu observer le passage d'une logique de protection de l'enfant contre sa famille à un schéma préventif donnant la priorité à la fois au maintien de l'enfant dans son milieu familial et à la promotion de ce même lieu.

- Le rapport Nogrix identifie le rôle primordial du Conseil Général comme passage obligé de l'ensemble des signalements ou informations préoccupantes permettant une évaluation globale des situations.
- Le rapport Broissia souligne la singularité du système français qui tend à privilégier les mesures judiciaires plutôt que les mesures administratives. Il souhaite le développement d'actions éducatives précoces et l'émergence d'objectifs et de moyens nécessaires pour conduire une action efficace auprès des enfants et de leurs familles.
- Le premier rapport de l'Observatoire National de l'Enfance en Danger propose de repenser le système de protection de l'enfance dans notre pays sans l'appauvrir.
- Le deuxième rapport de l'ONED a resserré son analyse autour de quatre points : la définition de l'enfance en danger, l'évaluation de situations, la place des parents dans l'élaboration d'un projet et la séparation du point de vue des incidences sur l'autorité parentale.

Les différents rapports relatifs à la protection de l'enfance mettent l'accent sur les actions en faveur de la famille et non plus seulement vers l'enfant. Ils insistent sur une meilleure coordination des intervenants et une meilleure formation de ceux-ci aux problématiques familiales. Ils soulignent la nécessité d'une diversité des réponses et des pratiques éducatives nouvelles.

La loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance prenant en compte les différents constats énoncés précédemment est sous-tendue par deux lignes directrices. L'ASE intervient à titre principal en matière de protection de l'enfance, le Juge des Enfants ne devant être saisi par le service qu'en cas de danger manifeste ou lorsque les parents refusent les mesures proposées. La prise en compte de l'intérêt de l'enfant et de sa stabilité affective, les relations avec les parents (ex : rédaction d'un projet pour l'enfant entre les détenteurs de l'autorité parentale et les services départementaux) sont inscrites dans de nombreuses dispositions. La loi se définit autour de trois axes : la prévention inscrite dans le cadre de la protection de l'enfance, la réorganisation de la procédure de signalement et un élargissement de l'éventail des réponses entre le maintien à domicile et la séparation, tout en mettant l'accent sur la coopération volontaire des parents tant que les principes de l'article 375 du CC sont respectés. Le critère de l'enfant en danger est retenu pour la protection administrative et judiciaire : la santé, la sécurité ou la moralité du mineur devront être en danger ou risquer de l'être ou les conditions de son éducation ou

de son développement physique, affectif, intellectuel et social devront être gravement compromises.

Cette évolution fait passer d'une logique d'aide sociale à l'enfance à une logique d'action sociale en direction de la famille. L'action sociale étant basée sur le principe de la libre initiative des promoteurs publics ou privés. Ce nouveau raisonnement pose la question de l'élaboration et la mise en œuvre de cette politique d'action en faveur des familles de la part de la MECS.

1.3.3 En MECS, quelle fonction parentale ?

La MECS a organisé, au cours de son histoire, l'accueil d'enfants sur le principe de la séparation. Actuellement, par un effet de balancier, le travail sur la parentalité vient interroger la question de la séparation, de maintien du lien et d'attachement. La question du maintien du lien entre parents et enfants ou de son aménagement se pose notamment par rapport aux enfants en danger.

L'organisation des réponses de la Maison d'Enfants vient questionner la primauté entre le droit des parents à exercer leur parenté, leur parentalité et le droit de l'enfant à la protection. Ce débat est d'importance, non pas en terme d'opposition des pratiques, mais en terme de perspectives d'articulation des réponses à partir des services existants.

L'enjeu pour l'organisation est de redonner sens à la fonction parentale dans un mode de prise en charge collectif, tout en étant soumis à une injonction paradoxale : faire vivre ensemble des enfants en souffrance et dans le même temps personnaliser leurs parcours en tenant compte de leur histoire et de leurs parents. Pour répondre à cette injonction, le travail de (re)tissage des liens entre l'enfant et ses parents est dans l'immense majorité des cas une condition d'équilibre et d'épanouissement. La place des parents doit être préservée dans tous les cas quelque soient les circonstances, cependant l'utopie du lien est à nuancer car il ne peut exister que s'il prend du sens pour l'enfant et pour les parents.

Le premier travail mis en œuvre à la MECS avec les familles, c'est de leur permettre d'exercer leurs droits à travers leurs compétences parentales. Pour l'enfant accueilli, il est fondamental de revaloriser ses parents en les respectant et en leur reconnaissant des compétences spécifiques. L'exercice et l'expérience de la parentalité sont plus aisés si les parents se sentent soutenus et aidés. Quelque soient les défaillances parentales, il est important pour l'enfant de sentir que la Maison d'Enfants dans ses missions et dans ses actes se soucient de ses parents. La pratique de la parentalité est valorisée lors des droits de visite au domicile, mais aussi dans

l'établissement ou par un accueil sur le temps des vacances à la MFV en permettant aux parents d'effectuer les actes de la vie quotidienne dont l'enfant a besoin.

Afin de soutenir la fonction parentale en MECS, il m'apparaît nécessaire de décliner mon projet d'intervention à partir des quatre axes de la parentalité. Le croisement des réponses actuelles avec le concept de parentalité permettra d'évaluer notre prise en charge en internat à temps complet et d'élaborer des réponses autour d'une co-éducation qui répondent à la question suivante.

1.4 Quelle(s) direction(s) entre protection de l'enfant et promotion de la famille ?

Entre ces deux postures faut-il choisir ou opter pour la complémentarité de l'une et de l'autre ? Tout se passe comme si la famille biologique était idéale, fût-elle maltraitante, et comme si l'enfant n'avait pas à être protégé de ses propres parents. Entre l'idéologie de la séparation comme modèle de protection et d'éducation, l'idéologie du maintien du lien parental comme nécessaire au développement d'un enfant, quelle orientation dois-je donner à la MECS dans l'intérêt de l'enfant en conciliant le droit des parents ?

1.4.1 La protection de l'enfant sans disqualifier les parents : une valeur affichée

Pour répondre à cette question, il est nécessaire d'observer la qualité de la relation parents-enfants afin d'évaluer si la séparation est nécessaire. Parfois à préconiser pour protéger un enfant, elle pose cependant la question du lien avec les parents et des aménagements nécessaires dans la construction de la relation. Une attitude d'empathie et de tolérance à l'égard des parents peut produire une alliance positive, malgré des conditions d'exercice de la parentalité compromises. La place des parents doit être envisagée à partir de leurs capacités psychologiques, émotionnelles, affectives. Les désordres psychologiques ou psychiatriques des parents, les carences éducatives, les violences morales ou physiques subies par les enfants sont les critères à prendre en compte pour envisager le maintien à domicile ou la séparation.

Les discours dominants aujourd'hui, sur la famille victime de ses difficultés et sur la famille coupable parce qu'incapable de faire face à ses responsabilités, brouille les notions de danger, d'intérêt de l'enfant, de maltraitance, voire de délinquance. Dans cet environnement complexe, quel sens donner à notre action professionnelle ? Au moment où l'ensemble des dispositions prévues par la réforme de la protection de l'enfance risque

de rencontrer des difficultés d'articulations avec les autres dispositifs en vigueur (contrat de responsabilité parentale : loi du 31 mars 2006 pour l'égalité des chances et la loi du 5 mars 2007 relative à la prévention de la délinquance). En effet, le contrat de responsabilité parentale et la loi sur la prévention de la délinquance mettent à l'écart et disqualifient les parents. Ces textes prennent des options répressives au nom de la protection de la société, au détriment de l'individu.

Or les enfants délinquants sont d'abord des enfants en danger dans l'esprit de la justice des mineurs de 1958. Dans leurs intérêts et dans celui de la société, ils s'inscrivent dans un schéma de protection de l'enfant, de promotion de la famille et non pas dans des principes de disqualification et d'encadrement des familles. Je perçois le risque renouvelé d'une stigmatisation, de relégations ou de nouvelles formes de bannissement pour une population désignée comme responsable de l'insécurité publique. Ma priorité au contraire va vers une démarche inclusive où personne ne serait abandonné au bord du chemin et intégrative dans laquelle les interventions sociales s'exerceraient avec les bénéficiaires dans le respect de sa personne et de ses droits.

Ces réformes me conduisent à réaffirmer le positionnement de la structure en fonction de ses valeurs. Le glissement opéré ces dernières années en faveur des pratiques supplétives, a ouvert des perspectives de collaboration avec les parents provisoirement ou durablement en difficulté d'éducation. Cette évolution a conduit à réinterroger les valeurs de la structure et le cœur de métier. Cet élargissement en relation avec l'évolution des politiques publiques a contribué à développer l'accompagnement des familles, dans une logique de protection. Cette prise de position ou de « direction » permet d'aider les parents à éduquer leurs enfants et non d'éduquer les enfants à la place des parents, fondant ainsi un principe de co-éducation.

La citation suivante illustre la difficulté rencontrée par l'Association pour fédérer l'ensemble de ses outils autour d'un projet commun. *« Au départ, à l'origine des actions sociales et médico-sociales, les associations se sont professionnalisées tout en s'adaptant aux mutations de la société et à l'évolution des politiques publiques. Mais l'organisation du secteur par l'État puis par les départements et les communes les a contraintes à perpétuellement osciller, si ce n'est choisir, entre la « sous-traitance » et la fidélité à leur projet fondateur. »*¹⁸

Sur la base du projet fondateur, la mise en adéquation de la MECS avec les politiques publiques n'a pas pour but de faire de la « sous-traitance », mais bien au

¹⁸ F. Batifoulier, F. Noble, Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale. Paris : Dunod, 2005. p. 82.

contraire d'affirmer ou de réaffirmer nos valeurs de protection et de promotion, à partir des réponses existantes, mais aussi par un développement de nouvelles.

De plus, l'Association en prolongeant sa mission de protection de l'enfance à travers la mobilisation des compétences parentales, développe son utilité sociale en luttant contre la disqualification sociale des familles. Aujourd'hui, le développement des pratiques supplétives permettra d'évoluer vers un schéma de protection et de promotion.

1.4.2 Sortir du paradoxe entre protection et promotion en MECS

Le principal bénéficiaire de l'accueil en MECS était auparavant l'enfant. Mais l'évolution des politiques publiques et des différents concepts énoncés précédemment déterminent une nouvelle catégorie de bénéficiaires pour les Maisons d'Enfants : les parents et au sens large les familles. Cette nouvelle catégorie de bénéficiaires de l'action des MECS amplifie le paradoxe entre protection de l'enfant et promotion de la famille.

Ce paradoxe prend naissance en raison de l'opposition qui est faite de deux thèses entre le maintien du lien familial (discours relayé par un courant anti-placement) et la séparation de l'enfant de sa famille lorsque son intérêt le préconise. Ces convictions peuvent aussi s'expliquer par l'antagonisme entre l'aide contrainte et l'aide demandée, la judiciarisation et la prévention. Or il n'y a pas lieu de les opposer car la protection de l'enfant et la promotion de la famille sont complémentaires et peuvent se regrouper sous la dénomination commune de soutien à la parentalité.

Le paradoxe entre protection et promotion est une construction des acteurs en fonction de leurs représentations de la situation. Cette représentation n'est pas toujours objective en fonction de l'empathie envers l'enfant et /ou sa famille. Le paradoxe doit être vu comme un élément dynamique, car il *« ne conduit pas nécessairement à l'enfermement, il peut être source de changement, d'innovation, de performance pour l'individu comme pour l'organisation en permettant de gérer de manière créative et dynamique les contraintes paradoxales auxquelles ils sont confrontés. »*¹⁹. Cette conception dynamique du paradoxe me permet d'envisager l'opposition entre protection et promotion comme un levier d'action pour la conduite du changement au sein de la MECS à partir des trois dimensions de la parentalité.

Afin de garantir l'intérêt, les besoins des enfants et des familles, ma réflexion doit porter sur les outils d'évaluation à mettre en œuvre au sein de la Maison d'Enfants pour remplir les deux missions de protection de l'enfant et de promotion de la famille. De ma

¹⁹ V. Perret, E. Josserand, dir., Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations, Paris : Ellipses Éditions, 2003, p. 11.

position de directeur, je dois initier et impulser le changement pour dégager de nouvelles formes d'actions garantissant la pérennité de l'activité de la structure, et une amélioration du service rendu aux enfants et aux familles.

Dans ce contexte, la MECS est la croisée des chemins entre les intérêts des parents et ceux des enfants. L'action de celle-ci est à articuler intelligemment entre l'internat qui protège l'enfant d'une famille pathogène et le maintien au domicile pour les enfants les moins en danger. L'établissement permet une séparation de l'enfant d'avec sa famille : c'est un lieu de construction de l'identité, grâce à la relation que les éducateurs établissent au quotidien avec l'enfant. Mais il ne doit pas creuser le fossé entre les parents et les enfants en cas de placement, voire de « déplacement ».

Repenser les pratiques à partir d'une co-éducation et d'un soutien à la parentalité doit me permettre de préserver les deux positions que sont la protection de l'enfant lorsqu'elle est nécessaire et la promotion de la famille lorsqu'elle est possible. L'évolution des pratiques professionnelles et les réponses apportées aux enfants et aux familles devront garantir l'accompagnement de la fonction parentale, en lien avec le dispositif de protection de l'enfance et le territoire d'intervention.

1.5 La MECS inscrite dans un dispositif de protection de l'enfance

J'ai illustré dans la partie précédente le cheminement quant aux places et considérations faites à l'enfant et à la famille à travers les âges. Cette évolution s'est accompagnée d'un ensemble de dispositifs et règlements qui ne cessent d'évoluer avec le temps. Afin de mesurer la place des MECS, je me propose de définir les contours de la législation actuelle, puis d'étudier quelle réalité chiffrée recouvre le dispositif de protection.

Selon une enquête de la DREES²⁰ en 2004, sur les 54 000 places environ consacrées en France à l'accueil des enfants et des adolescents en difficulté sociale, 40 600 sont accueillis dans 1 270 MECS. Cette dénomination administrative recouvre des tranches d'âge extrêmes, du jeune enfant au jeune majeur. De plus, leurs configurations (de moins de 26 places à 75 places) et leurs fonctionnements (en internat à temps complet ou de semaine, avec une scolarité et une formation intégrée ou pas) nous renvoient à des réalités multiples.

²⁰ DREES, Les établissements accueillant des enfants et des adolescents en difficulté sociale, Études et Résultats, 2006.

1.5.1 Les missions d'une MECS

La MECS exerce une mission de service public sur le territoire départemental car la protection de l'enfance est de la compétence du Conseil Général depuis les premières lois de décentralisation.

A) Les effets de la décentralisation sur une mission de service public

Les lois du 2 mars 1982, du 7 janvier et du 22 juillet 1983 ont attribué les compétences en matière d'aide et d'action sociales aux Conseils Généraux. Ceci conduit à donner la prééminence au département en lui attribuant en matière d'aide sociale, l'essentiel des compétences au nom de la « solidarité de proximité » et en ne laissant à l'État que quelques prestations relevant de la « solidarité nationale ». Le département a été promu au rang d'acteur central en matière d'aide et d'action sociales, sous réserve des attributions restées à l'État en matière de réglementation, de programmation et de contrôle de légalité.

L'acte II de la décentralisation, impulsé en 2003, a contribué à une « départementalisation » accrue de l'action sociale en transférant à la collectivité départementale le rôle de pilotage et de coordination des politiques sociales locales antérieurement dévolu à l'État. La loi du 13 août 2004 sur les libertés et responsabilités locales désigne le Conseil Général comme chef de file de l'action sociale sur le territoire départemental. Il est chargé de mutualiser, de coordonner et d'optimiser l'intervention de tous les acteurs concernés. Le département en assure les missions légales définies dans l'article L121-1 du CASF et le financement par le biais de la DISS. L'autorité de tutelle et de contrôle est aussi l'organisme prescripteur des prises en charge, par l'intermédiaire de son service de l'ASE.

La MECS poursuit une mission d'intérêt général, d'utilité sociale et est considérée comme un établissement social selon l'alinéa 2 de l'article L311-1 et de l'alinéa 1.1 de l'article L312-1 du CASF. La MECS a un agrément délivré par le Conseil Général qui lui permet d'accueillir des enfants au titre de l'ASE, mais elle n'est pas habilitée Justice (le Juge des Enfants ne peut pas lui confier directement d'enfant). Les enfants accueillis à la Maison d'Enfants sont du département, mais aussi d'autres départements en fonction des situations familiales et personnelles des jeunes (cela représente en général de 1 à 3 enfants par an). Les missions de la MECS et le statut juridique des enfants accueillis sont définis par l'article L221-1 et suivants du CASF. Sur le territoire départemental, le service de l'ASE est relayé par d'autres services ou établissements qui lui font des propositions d'orientations ou d'accueils.

B) Des missions en lien avec les recommandations européennes

Les missions de Maisons d'Enfants sont complétées par la recommandation du Conseil de l'Europe du 16 mars 2005 relative aux droits des enfants vivant en institution.

Depuis la CIDE du 20 novembre 1989, les différents textes réglementaires mettent en lumière la notion d'intérêt de l'enfant. Cette mutation est la traduction au niveau des Droits de l'Enfant de la philosophie des Droits de l'Homme. La recommandation du Conseil de l'Europe met en lumière l'idée que les enfants confiés à des institutions grandissent dans les meilleures conditions possibles, sans être marginalisés ni durant leur enfance ni à l'âge adulte. Il est à souligner que tout placement doit garantir le plein respect des droits fondamentaux de l'enfant. La forme d'accueil doit avant tout correspondre aux besoins et à l'intérêt de l'enfant. Elle réaffirme le principe énoncé par la loi du 30 décembre 1996 suivant lequel les enfants d'une même fratrie devraient autant que possible être placés ensemble, à moins que ce ne soit contraire à leur intérêt supérieur.

Dès l'introduction de la recommandation, il est établi que la raison d'être du placement n'existe que lorsque l'enfant est en danger tel que son maintien dans l'environnement familial est rendu impossible. Le placement dans le cadre de la protection de l'enfance en France s'organise à partir de la séparation selon deux dispositifs.

1.5.2 Des réponses fondées sur la séparation

Deux dispositifs, l'un de protection administrative, l'autre de protection judiciaire concourent à la protection de l'enfance et définissent le cadre dans lequel vient s'inscrire l'action de la MECS. La prise en charge physique de type internat prend la forme d'une séparation entre les parents et les enfants soit en accueil provisoire soit en assistance éducative.

A) La protection administrative : l'Accueil Provisoire

La protection administrative placée est assurée par le service départemental de l'Aide Sociale à l'Enfance. Les missions du service de l'ASE sont définies de façon très générale, par l'article L221-1 du CASF : « *1° Apporter un soutien matériel, éducatif et psychologique tant aux mineurs et à leur famille ou à tout détenteur de l'autorité parentale, confrontés à des difficultés risquant de mettre en danger la santé, la sécurité, la moralité de ces mineurs ou de compromettre gravement leur éducation ou leur développement physique, affectif, intellectuel et social, qu'aux mineurs émancipés et majeurs de moins de vingt et un ans confrontés à des difficultés familiales, sociales et éducatives susceptibles de compromettre gravement leur équilibre.* »

Les missions²¹ font apparaître les notions d'enfants et de familles en difficulté à partir de différents critères. L'assistance proposée n'est qu'une aide subsidiaire. L'objectif principal de la protection est de permettre le maintien des enfants auprès de leurs parents. Pour qu'un enfant puisse rester dans des conditions satisfaisantes dans sa cellule familiale et au titre des missions de prévention, les services ont mis en œuvre un certain nombre d'aides.

L'accueil provisoire est une des aides proposées aux familles, défini par l'article L222-5 du CASF: « *Les mineurs qui ne peuvent demeurer provisoirement dans leur milieu de vie habituel et dont la situation requiert un accueil à temps complet ou partiel, modulable selon leurs besoins, en particulier de stabilité affective, ainsi que les mineurs rencontrant des difficultés particulières nécessitant un accueil spécialisé, familial ou dans un établissement ou dans un service tel que prévu au 12° du I de l'article L. 312-1 ;* »

Les prérogatives de l'autorité parentale restent entières à l'égard de l'enfant, même provisoirement placé. L'accueil ne peut être décidé que pour une durée d'une année maximum avec l'accord des parents, cependant, il peut être renouvelé dans les mêmes conditions. Si l'adhésion de la famille n'est pas ou n'est plus obtenue par l'ASE et que la situation de danger persiste pour l'enfant, le service transmet un signalement à l'autorité judiciaire. Seule cette dernière peut prendre des décisions contraignantes vis-à-vis de l'enfant ou de la famille. Dans ces conditions, l'accueil provisoire se transforme en mesure d'assistance éducative.

B) La protection judiciaire : l'Assistance Éducative

La protection judiciaire est organisée autour de l'assistance éducative. Elle est la principale forme de protection de l'enfance en danger, qui permet au Juge des Enfants de prendre diverses mesures tendant à aider les parents dans leurs tâches éducatives, à suppléer leur incapacité relative à assurer la direction matérielle ou morale de leur enfant. L'assistance éducative est prévue dans les articles 375 et suivants du CC. Ils déterminent les conditions de mise en œuvre de l'assistance éducative, la procédure à suivre et les mesures qui peuvent être prises.

Le Juge des Enfants doit s'efforcer de recueillir l'adhésion des parents et adapter la mesure à l'intérêt de l'enfant. Les décisions prises par le magistrat s'imposent aux parents et aux enfants. Les parents conservent leur autorité parentale et notamment tous les attributs qui ne sont pas inconciliables avec le déroulement de la mesure.

²¹ Annexe 1 : Article L221-1 du CASF

Il s'agit de venir assister l'autorité parentale défaillante, notamment dans les situations où les parents n'assurent pas eux-mêmes volontairement à l'enfant le minimum de soins nécessaires ou lorsqu'ils lui infligent des mauvais traitements. Tous les enfants, qui bénéficient de cette procédure, ne sont pas victimes de violences ou de mauvais traitements. Le plus souvent, ils rencontrent des difficultés familiales ou sociales sérieuses de l'ordre de la carence éducative, de l'opposition ou de la faute des parents qui manqueraient gravement à leur obligation de soins, de nourriture et d'entretien au point de mettre en danger leur santé, leur sécurité ou leur moralité ou de compromettre gravement les conditions de leur éducation. L'assistance éducative est applicable à tous les mineurs en France, quelle que soit leur nationalité ou celle des parents.

Celle-ci a évolué en fonction de l'impact grandissant du droit des usagers dans l'ensemble des procédures administratives ou judiciaires. Le décret du 15 mars 2002 est venu réformer la procédure d'assistance éducative pour permettre aux parents d'exercer leurs droits : information, consultation des dossiers d'assistance éducative au tribunal pour enfants, assistance juridique. Ce décret a contribué à repenser la place des parents dans le cadre des mesures d'assistance éducative.

Afin de comprendre l'articulation du système de protection de l'enfance entre protection administrative et protection judiciaire, je propose de recenser l'évolution chiffrée à partir des différents rapports parus récemment.

1.5.3 La protection de l'enfance en chiffre au plan national et départemental

Le rapport de l'ODAS²² recense 97 000 enfants signalés en danger en 2005 sur le territoire français, soit près de 7 mineurs sur 1 000. Les enfants en danger, selon la définition donnée par l'ODAS, sont soit maltraités, soit en risque. Ceci correspond à tous les enfants dont la situation justifie une intervention administrative ou judiciaire²³.

Pour l'ONED²⁴, à la condition de danger, s'ajoute sauf dans les cas de violences sexuelles, une autre condition qui peut être :

- La gravité de l'atteinte physique ou psychique subie par l'enfant
- La collaboration ou non des parents ou leur simple capacité à le faire
- L'urgence à faire cesser la situation de danger

²² ODAS, Protection de l'enfance : de nouvelles perspectives pour les départements, La lettre de l'ODAS, 2006.

²³ Tableau 1, Annexe 2 : Les chiffres de la protection de l'enfance au plan national et départemental

²⁴ ONED, op. cit.

- L'atteinte aux droits d'autorité parentale ou la contrainte à exercer sur les parents pour faire cesser le danger.

Ces conditions complémentaires peuvent être précises et définies, alors que le danger reste simplement nommé. Il propose d'évaluer une situation d'enfant en danger selon 3 principes :

- Le développement de l'enfant (physique, psycho-affectif, cognitif et social)
- L'état des relations entre l'enfant et ses parents
- Le contexte familial et environnemental dans lequel vit l'enfant.

Selon la DREES²⁵, dans le cadre de la protection de l'enfance en 2005, 272 000 jeunes de moins de 21 ans bénéficient d'une mesure d'Aide Sociale à l'Enfance, soit 17 pour 1 000 jeunes. 76% des mesures sont exercées dans un cadre judiciaire.

Dans les différents rapports, j'observe un recours à la judiciarisation de la protection de l'enfance. La notion de danger est la pierre angulaire du système. Néanmoins, cette notion ne règle pas la difficulté d'articulation entre compétence administrative et judiciaire.

Or la loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance articule la saisine du Juge des Enfants par le Conseil Général à partir non du danger mais de la capacité de la mesure administrative à faire cesser cette situation de danger. La loi invite les acteurs à repenser l'articulation des protections administratives et judiciaires dans une logique de complémentarité et de lisibilité des objectifs de l'action. Ceci implique un principe d'intervention globale par les services du Conseil Général et non plus une segmentation des réponses en fonction de l'intervention judiciaire ou administrative. Elle octroie au Président du Conseil Général un rôle de coordinateur en cas de mesure prise par l'autorité judiciaire. Cette nouvelle organisation implique davantage les services du département dans le traitement de l'enfance en danger. Au-delà de la volonté de rapprocher le pouvoir de décision du lieu de traitement des difficultés, il faut y voir aussi une politique de rationalisation des coûts pour les départements. Les décisions judiciaires s'imposent aux départements. En organisant et en traitant sur le plan administratif les situations de protection de l'enfance, les départements ont un réel pouvoir de maîtrise et de contrôle de l'action et donc des dépenses.

La notion de territoire d'intervention, de ma place de directeur, devient donc un réel enjeu pour la Maison d'Enfants. La politique départementale de protection de l'enfance répond aux obligations légales, malgré l'absence de schéma départemental.

²⁵ DREES, Les bénéficiaires de l'aide sociale départementale en 2005, Études et Résultats, 2006.

L'objectif principal est de diminuer le taux de placement en améliorant le dispositif de prévention, en élargissant le spectre des modalités d'accueil et de maintien au domicile.

Le panorama de l'activité²⁶ de l'ASE²⁷ sur les deux dernières années au plan départemental permet d'établir des comparaisons avec les données nationales²⁸. Malgré un taux de signalement pour le département inférieur à la moyenne nationale, le taux de prise en charge physique est plus élevé, car il correspond à 10 jeunes sur 1 000 pour le département. Le taux de judiciarisation est sensiblement égal au plan départemental (43%) et au plan national (40%), car dans le département les magistrats ont peu recours au placement direct en établissement. Ceci peut s'expliquer en raison du peu de place d'établissement habilité justice.

Les mesures administratives sont plus développées dans le département qu'au plan national en raison du nombre d'accueils plus important. Néanmoins, les accueils provisoires représentent environ un tiers des mesures administratives dans le département et sur l'ensemble de la France. L'accueil provisoire est encore bien souvent perçu par les travailleurs sociaux du département comme une aide de type « dépannage familial » et non comme une réelle mesure de protection de l'enfance. L'utilisation actuelle de cette aide et l'évaluation faite pour y avoir recours ont des conséquences sur le type d'accueil à la Maison d'Enfants. Je reviendrai sur cet aspect dans la partie sur l'organisation des réponses actuelles.

Dans le cadre de la MECS, il m'apparaît opportun de voir comment se répartissent les accueils sur le département²⁹ pour dans un second temps analyser le positionnement de l'organisation par rapport à la demande départementale.

Le placement familial est le mode d'accueil privilégié. Cette particularité s'explique en fonction de deux principales caractéristiques liées aux départements : une capacité d'accueil en établissement limitée et un département très rural dont le métier d'assistant familial assure un complément de revenu aux revenus principaux liés à l'agriculture. De plus, il existe une volonté du Conseil Général de développer cet accueil comme en témoigne, la dernière campagne de recrutement en juin 2006 d'assistant familial. La capacité d'accueil en établissement sur le département est composée de 239 places en MECS et 68 en foyer de l'enfance.

²⁶ Tableau 2, Annexe 2 : Les chiffres de la protection de l'enfance au plan national et départemental

²⁷ DISS, Rapport d'activité de l'Aide Sociale à l'Enfance, 2007.

²⁸ DREES, op. cit.

²⁹ Tableau 3, Annexe 2 : Les chiffres de la protection de l'enfance au plan national et départemental

Au vu des caractéristiques et des évolutions départementales, un diagnostic de la MECS me permettra d'envisager les perspectives de changement afin d'être en adéquation avec les politiques de protection de l'enfance nationale et départementale.

1.5.4 La MECS en lien avec son territoire

La MECS est située géographiquement au centre du département et à proximité de la préfecture, permettant ainsi d'accueillir des enfants de l'ensemble du territoire.

A) Ses spécificités

La Maison accueille des enfants de 4 à 16 ans et est la seule structure sur le département à avoir cet agrément, par contre elle ne possède pas d'habilitation justice. Sa capacité d'accueil de 70 places représente environ 35% de la capacité totale du département au niveau des MECS.

Une de ses particularités est d'accueillir des fratries. Sur les 5 dernières années, 71,5% des enfants confiés sont accueillis avec leurs frères et sœurs. Malgré une baisse du nombre d'enfants accueillis sur 2005 et 2006, je note une augmentation du nombre d'enfants faisant partis d'une fratrie. Ce chiffre peut s'expliquer par l'accueil à partir de 4 ans et jusqu'à 16 ans. Lors de tous les accueils, l'objectif est de permettre à l'enfant de retourner dans sa famille dans des échéances raisonnables. L'activité de la Maison d'Enfants³⁰ montre ce passage de la logique de protection à celle du soutien de la fonction parentale. La moyenne établie pour la durée de l'accueil en 2006 est à relativiser, car 21 des 28 accueils ont commencé dans les six derniers mois de l'année.

La durée du séjour et la moyenne d'âge à l'admission sont en diminution et reflètent certainement le travail en direction des familles fait en amont par les services du département, ainsi qu'à l'intérieur de la structure, notamment en accueil provisoire.

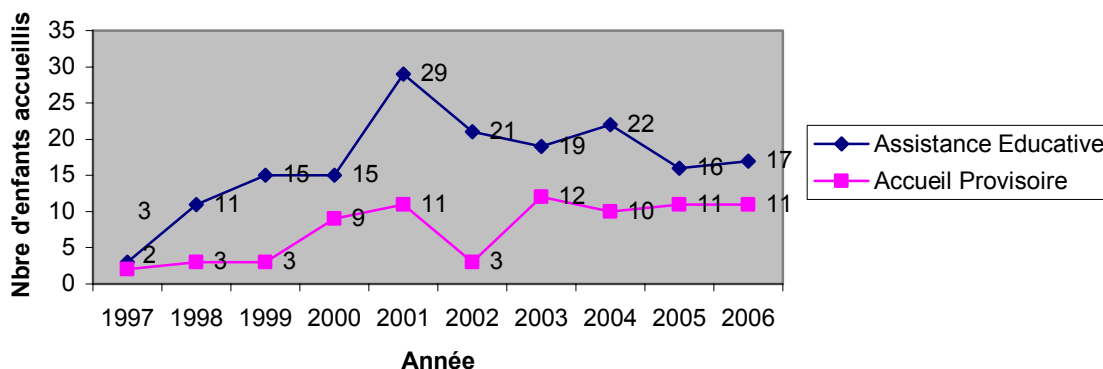
La Maison d'Enfants a un profil atypique par rapport aux données nationales³¹. Les enfants sont admis plus jeunes (9,4 ans contre 14 ans en moyenne). L'âge à l'admission et la proportion d'accueil de fratrie rapproche la structure des caractéristiques des villages d'enfants.

Lors de l'admission, 67% des enfants ont été accueillis suite à une décision judiciaire sur les 5 dernières années. Le graphique ci-dessous démontre une stabilisation des accueils provisoires autour d'une dizaine par an.

³⁰ Tableau 1, Annexe 3 : Activité de la MECS sur les 5 dernières années

³¹ DREES, op.cit.

Evolution du statut juridique des enfants lors de leur admission à la Maison d'Enfants



Depuis 1998, la demande est croissante pour accueillir des jeunes en accueil provisoire. Celui-ci a évolué de quelques semaines, notamment dans le cas d'hospitalisation des parents, vers des séjours plus longs s'installant dans la durée. Ces mesures s'inscrivent dans une démarche de prévention ou de protection pour des enfants en risque de danger.

La question de la prévention ou de la protection est à mon sens l'enjeu de la loi sur la protection de l'enfance. La prévention renvoie à l'idée de libre adhésion et la protection administrative se fonde sur une contractualisation, d'où un droit pour les familles à ce que la situation de danger cesse, en bénéficiant de cette aide sociale. L'expérience montre que dans bien des situations familiales, cette prestation fondée sur le libre choix des parents s'en trouve contrainte par les travailleurs sociaux en amont de l'accueil provisoire.

Pour mettre en place une politique de réduction des risques et de danger afin de permettre un retour des enfants dans leur famille, il faut envisager des actions en faveur des parents soutenant la parentalité et favorisant leur insertion sociale. Actuellement, l'accueil provisoire matérialisé par une séparation à la semaine est une des modalités pour étayer la fonction parentale. Cette démarche s'inscrit dans un principe de suppléance et inscrit le jeune et sa famille au cœur du dispositif mis en place par la Maison d'Enfants. Ce repositionnement de l'utilisateur a nécessité une évolution des pratiques professionnelles. Ce mouvement s'est étendu aux mesures d'assistance éducative et a une incidence sur le nombre de retours en famille.

Les spécificités de la structure démontrent un aspect sur le plan quantitatif, mais pour comprendre la problématique actuelle, je propose de définir la population accueillie.

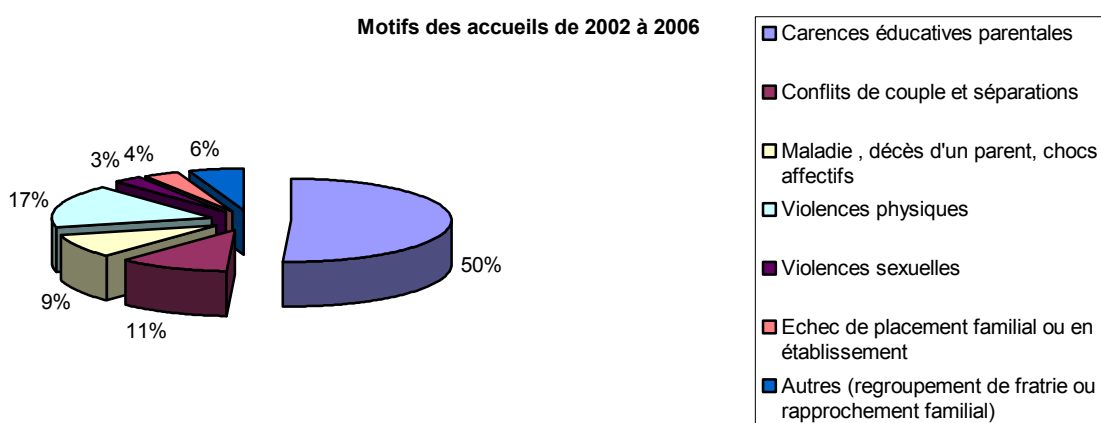
B) La population accueillie

Comme je l'ai déjà évoqué précédemment dans le chapitre 1.4.2, les bénéficiaires de la prise en charge des MECS ont évolué, passant de l'enfant seul à l'enfant et sa

famille. Cette évolution incite à analyser les motifs des accueils dans la structure, pour comprendre les besoins des enfants et les demandes des parents. Au-delà des motifs et des besoins, il me semble nécessaire de recenser les lieux de résidence en amont et en aval de l'accueil car ils complètent les observations précédentes.

a) Les motifs

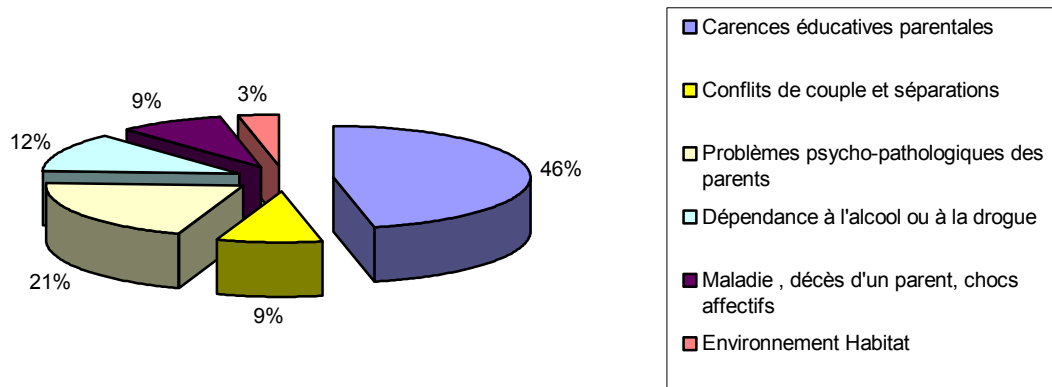
Les problématiques à l'origine du danger pour l'enfant sont en lien avec les difficultés des familles. L'affaiblissement des liens sociaux et le repli des familles contribuent à la perte de repères élémentaires pour les enfants. Les motifs des placements des enfants sur les 5 dernières années à la Maison d'Enfants sont caractérisés principalement par des carences éducatives parentales, des conflits de couple et des violences physiques.



Néanmoins, le pourcentage de carences éducatives est à relativiser. La carence éducative est la première cause repérable, mais elle est souvent sous-tendue par des difficultés d'ordres psycho-pathologiques des parents, des problèmes de dépendance. Les accueils réalisés pour maladie ou décès d'un parent reflètent l'isolement de certaines familles. Si à cela, j'ajoute les conflits de couple, cela représente 20% des accueils sur les 5 dernières années liés au contexte familial et environnemental, aux conditions socio-économiques et au réseau de sociabilité dans lequel vit l'enfant.

Sur les 58 enfants confiés depuis 2001 en accueil provisoire, 40 d'entre eux sont des garçons, principalement entre 7 et 10 ans. Les motifs sont à 46% des carences éducatives parentales. Les problèmes psycho-pathologiques des parents sont en progression durant les 5 dernières années et représentent 21% des motifs.

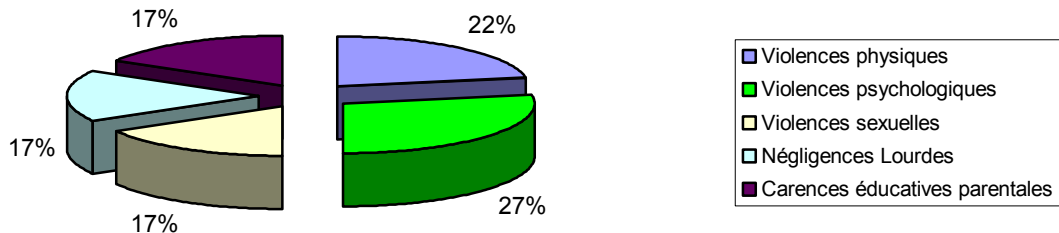
Motifs de l'Accueil Provisoire de 2001 à 2006



Or les chiffres sur les 6 dernières années démontrent que dans un certain nombre de situations (31%), la protection administrative³² n'a pas fait cesser le danger, mais qu'au contraire, elle a révélé des facteurs de danger nécessitant l'intervention judiciaire en moins d'un an d'accueil. Les données de 2006 sont à pondérer car un certain nombre d'accueils provisoires n'ont débuté qu'à la rentrée scolaire et en dessous des « seuils critiques » repérés sur les autres années.

Cette augmentation préoccupante m'amène à identifier les sources de danger et m'interroge sur les critères d'évaluation du danger utilisés par l'organisation. Pour cela j'ai recensé les changements de statuts juridiques en fonctions des motifs donnés lors de l'admission en accueil provisoire et ceux qui ont conduit à signaler à l'ASE. La difficulté rencontrée est l'absence de données au plan départemental ou national du taux de judiciarisation des accueils provisoires, empêchant toute comparaison.

Motifs de signalement



Les violences physiques ou psychologiques sont les principaux motifs retenus pour transformer l'accueil provisoire en assistance éducative. Ces violences existent bien souvent en amont de l'accueil, mais elles ne sont nommées par les enfants que parce qu'ils éprouvent les éducateurs au quotidien à travers le « faire et être avec ». Ces difficultés familiales ressortent aussi dans l'accompagnement mis en place par l'équipe éducative.

³² Tableau 2, Annexe 3 : Activité de la MECS sur les 5 dernières années

Au-delà du questionnement du système d'évaluation, n'en va-t-il pas des réponses apportées à ces familles ? Les modes de réponses ou de prises en charge sont-ils adaptés aux besoins des familles et des enfants ?

b) Les besoins des enfants et les demandes des familles

En tant que directeur, les besoins des enfants et les demandes des familles sont les éléments essentiels à prendre en compte en plus du contexte avant d'entrevoir toutes perspectives de changement. J'ai donc répertorié les besoins des enfants accueillis et les demandes des familles accompagnées en 2006. Dans notre secteur, les demandes sont bien souvent exprimées sous la forme de revendications et reflètent les incompréhensions sur la réelle problématique familiale de la part des professionnels. Ces revendications peuvent aussi s'énoncer lorsque l'action menée n'est pas fondée sur une relation de confiance entre les parents et les professionnels.

Les tableaux ci-dessous en font la synthèse au regard de l'intérêt de l'enfant³³ et de la fonction parentale³⁴. De plus, j'ai comparé les fonctions auxquelles les réponses de l'organisation satisfont et celles à mettre en oeuvre.

Intérêt et besoins de l'enfant accueilli	Réponses apportées actuellement par la structure	Réponses à mettre en oeuvre ou à développer par la structure
1 Permettre son insertion sociale		
1.1 Maîtriser les apprentissages nécessaires à la vie quotidienne 1.2 Accroître les capacités d'intégration scolaire 1.3 Oeuvrer à son insertion extérieure		
2 Encourager son rapport harmonieux aux autres		
2.1 Favoriser la relation de l'enfant à l'adulte 2.2 S'intégrer aux autres enfants 2.3 Prendre en compte de manière positive ses difficultés familiales		
3 Promouvoir son développement personnel		
3.1 Valoriser l'image de soi 3.2 Maîtriser ses réactions 3.3 Développer les acquis cognitifs, psychomoteurs et d'expression		

Les besoins recensés ne sont pas exhaustifs, mais ils soulignent l'intérêt consacré à l'enfant dans la structure. L'évolution de la population accueillie associée au concept de suppléance permet d'explicitier les demandes des parents ou tout du moins les représentations que je m'en fais par rapport à ma conception de la fonction parentale.

³³ Annexe 4 : Tableau de synthèse relatif à l'intérêt et aux besoins de l'enfant accueilli

³⁴ Annexe 5 : Tableau de synthèse relatif aux fonctions parentales

Fonctions parentales	Réponses apportées actuellement par la structure	Réponses à mettre en oeuvre ou à développer par la structure
1 Exercice de la parentalité		
1.1 Les droits		
1.2 Les devoirs		
1.3 La responsabilité		
2 Expérience de la parentalité		
2.1 Relation affective		
2.2 Relation imaginaire		
2.3 Processus de parentification		
3 Pratique de la parentalité		
3.1 Soins		
3.2 Interactions comportementales		
3.3 Pratiques éducatives		
4 Contexte familial et environnemental		
4.1 Prise en compte de leurs conditions de vie		
4.2 Prise en compte de l'environnement social de la famille		

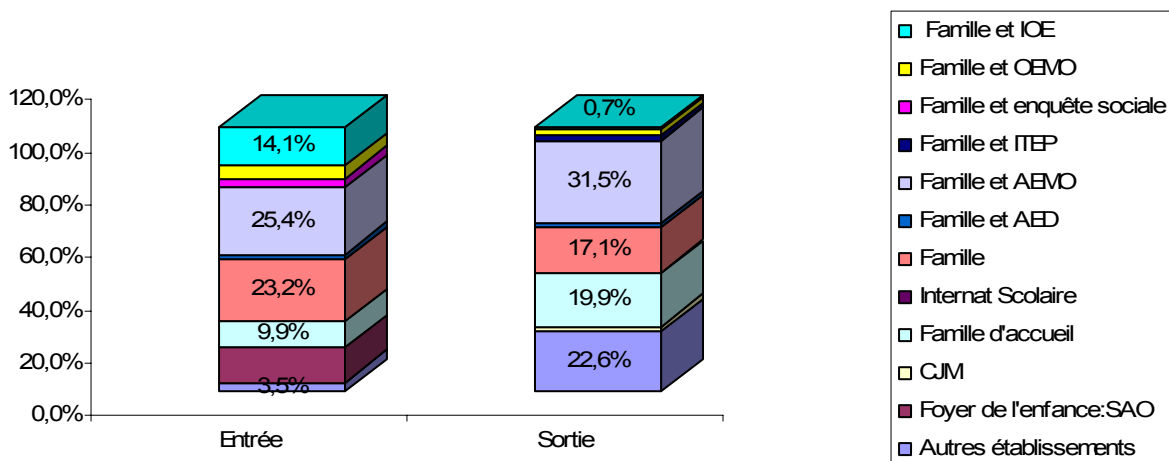
La déclinaison du concept de parentalité démontre que les compétences parentales exigées sont à la fois très nombreuses et à la fois très différentes. Selon ma position de directeur d'établissement, elles ne sont que le reflet du regard que la société porte aujourd'hui sur la famille et plus particulièrement sur la fonction de parent. En effet, dans le courant sécuritaire actuel, la fonction parentale est sanctionnée ou contrôlée. Se pose alors la question du pouvoir laissé à la famille dans le choix de l'éducation de son enfant ?

L'approche que je propose de développer au sein de la Maison d'Enfants est justement de redonner le pouvoir de décision et d'action à la famille dans un processus de co-éducation. Ce processus devra tenir compte des potentialités des parents et de leurs besoins. Or ceux-ci sont en lien avec la situation antérieure de l'accueil. Celle-ci est encore trop souvent oubliée dans l'adaptation des réponses en amont et aval d'une séparation.

c) La situation antérieure et postérieure des enfants à leur séjour

Le graphique ci-dessous représente les lieux de résidence des enfants, ainsi que les éventuelles mesures éducatives dont ils faisaient l'objet avant leur accueil à la Maison d'Enfants. Sur le même graphique j'ai rajouté les orientations des jeunes à leur sortie de la structure, ainsi que le type de mesure.

Situation antérieure et postérieure des enfants à leur séjour de 2002 à 2006



Avant leur séjour dans l'établissement, 75% des enfants vivent au domicile de leurs parents, mais seulement 23% ne bénéficient d'aucune mesure éducative. Ces mesures sont exercées principalement en milieu ouvert pour soutenir la fonction parentale. Lorsqu'un accueil est décidé en Maison d'Enfants, c'est que les mesures n'ont pas permis un étayage suffisant pour la famille.

Le graphique démontre que dans 55% des situations, les enfants rentrent au domicile familial avec une mesure de soutien à la fonction parentale. L'expérience démontre que si le retour au domicile familial n'a pas été réalisé dans les deux, voire trois premières années de l'accueil, il sera d'autant plus difficile de maintenir cet objectif. Dans le cas de fratrie, la durée d'accueil est d'autant plus importante car le ou les parents se retrouvent rapidement isolés socialement et familialement ayant généralement consacré l'ensemble de leur temps à leurs enfants.

Néanmoins, le graphique souligne qu'environ 44% des enfants ne réintègrent pas le domicile familial après leur séjour dans la structure. Dans les mêmes proportions de temps que pour le retour en famille, la Maison d'Enfants propose un autre type d'orientation convenant mieux à l'intérêt de l'enfant et à la problématique familiale. L'orientation en famille d'accueil est généralement réalisée pour des enfants de moins de 14 ans et dont la situation familiale n'a pas évolué positivement ou s'est dégradée en raison de l'accueil et de la séparation. Le pourcentage important (23%) d'orientation en établissement se justifie pour des jeunes de 14 ans à 16 ans pour deux raisons : la première est identique à celle énoncée pour l'orientation en famille d'accueil, la seconde se fonde sur la limite d'âge (4 à 16 ans) fixée par l'agrément de la structure et va à l'encontre de l'idée de continuité de la prise en charge énoncée précédemment et devra être prise en compte dans les perspectives de changement.

Les 44% de non retours au domicile familial soulèvent de nouveau la question de l'adaptation des réponses aux besoins des enfants et des familles. Est-ce que

l'organisation des réponses actuelles n'a pas contribué à générer un écart encore plus important entre l'enfant et sa famille ?

1.5.5 L'organisation des réponses actuelles

La prise en charge s'articule autour de trois missions principales : Accueillir, Accompagner et Orienter. Elles sont définies dans le projet d'établissement et il en découle deux grandes fonctions autour de l'enfant et de sa famille.

A) L'accueil

Lors du placement judiciaire ou administratif d'un enfant ou d'une fratrie, la Maison d'Enfants devient son lieu d'accueil en suppléance du domicile familial. Les difficultés de la fonction accueil sont de répondre aux besoins du public dans le temps et dans une articulation cohérente entre la prise en charge individuelle et collective. L'accueil vertical ou de fratrie répond en partie à cette articulation en favorisant la continuité d'accueil et l'espace différencié de chacun en raison des différences d'âges entre les membres du lieu d'accueil. L'élément majeur à retenir pour justifier l'accueil de fratrie est le savoir-faire et la valorisation du lien fraternel, transmis par les religieuses au cours de l'histoire. La Maison est identifiée à l'échelon départemental pour ce savoir-faire.

L'éloignement familial ne doit pas priver les membres d'une fratrie des soutiens fraternels qui peuvent leur permettre d'évoquer et de dépasser les situations traumatisantes. Dans cette recomposition des places et des rôles de chacun, l'observation va démontrer de nombreuses différences d'une fratrie à l'autre (ou d'une famille à l'autre), mais aussi des divergences dans les modes de relations choisis à l'intérieur d'un même groupe. Chaque enfant ainsi différencié se construit à son rythme, s'autonomise. Le regard du professionnel posé sur l'ensemble de la fratrie permet d'évaluer le travail qu'il reste à faire au niveau de la parentalité défaillante.

L'accueil en Maison d'Enfants permet une action éducative auprès de l'enfant et de sa famille. L'équipe éducative accompagne l'enfant dans tous les actes de la vie quotidienne. Selon l'âge de l'enfant et de son histoire, la prise en charge physique est adaptée aux besoins nécessaires au développement de l'enfant.

L'acte éducatif est le support de l'accompagnement de l'enfant et de sa famille et non l'inverse. La prise en charge physique d'un enfant à court ou long terme permet de proposer un accompagnement à la famille et à l'enfant différent des pratiques de milieu ouvert car il se fonde sur le quotidien.

B) L'accompagnement des familles

La fonction d'accompagnement de l'enfant et de sa famille n'était pas la plus développée par la structure. Les évolutions législatives et des modes d'accueil (augmentation des accueils administratifs) ont contribué à ce que l'organisation développe cette fonction. Pour cela, elle s'est dotée de personnels qualifiés (ex : psychologue) et a modifié son organisation de travail.

Lors de chaque accueil, l'objectif est de permettre à l'enfant de reprendre sa place au sein de sa famille à plus ou moins long terme. Pour contribuer à l'atteinte de cet objectif, l'accompagnement de l'enfant et de sa famille se décompose en trois étapes : la prise en compte de la situation familiale, la compréhension de la dynamique familiale et l'adaptation de l'action aux éléments repérés. Cette aide est d'autant plus bénéfique si les parents et les enfants en comprennent les objectifs et les principes.

Pendant dans certaines situations, le retour de l'enfant n'est pas envisageable au vu des éléments de danger persistants, le travail d'accompagnement s'oriente alors vers des perspectives à plus long terme (ex : orientation vers un autre établissement pour les adolescents ou une famille d'accueil).

Chaque famille et chaque enfant sont rencontrés de façon régulière pour travailler autour du lien parent-enfant. L'accompagnement proposé est en fonction des situations familiales et des perspectives. Les professionnels font régulièrement le point avec l'enfant et la famille afin de mesurer les écarts entre les perspectives énoncées (dans le projet individualisé écrit ou pas) et la situation réelle.

Le type d'accompagnement proposé ne correspond qu'à un certain nombre d'enfants et de familles, car il est essentiellement basé sur des entretiens et non sur le principe étymologique d'accompagner signifiant « partager le pain ». L'accompagnement passe par une recherche ou une mise en œuvre des potentialités parentales dans chaque famille sous des formes différentes. Pour certaines familles, la fonction « faire et être avec » est le support de l'accompagnement. Les entretiens ne prennent pas sens car ils renvoient à des notions trop abstraites et ne sont pas toujours adaptés au parcours de vie, aux fragilités, aux souffrances des familles. Les parents et les enfants ne peuvent exprimer leurs potentialités que dans les actes et non les dires. La relation et la confiance s'établissent à partir des événements du quotidien. L'expérience menée à la Jarrie ou à la MFV à partir d'actes de la vie quotidienne avec des parents en grande difficulté leur a permis de reprendre une place auprès de leurs enfants.

L'accompagnement de l'enfant et de sa famille se fait en grande partie à partir de son environnement. L'organisation a donc dû se faire connaître et reconnaître sur le territoire départemental. Elle a commencé à développer un travail en réseau auprès des

différents partenaires pour adapter l'action en fonction des besoins de l'enfant et de sa famille, mais aussi en fonction des ressources de son territoire.

L'organisation est soucieuse de l'amélioration de la qualité de l'accueil et de l'accompagnement, mais la marge de progression est encore importante. Depuis 1997, la MECS s'est engagée dans différentes démarches telles que le projet d'établissement ou la rénovation des différentes structures d'accueil. Cette volonté affichée est mise en oeuvre au quotidien par le personnel. Les réponses actuelles ne peuvent être garanties que par une évaluation et une analyse cohérente des situations.

C) L'évaluation des situations familiales

L'évaluation des situations familiales se définit à partir du recensement du besoin de la population et de la mise en adéquation des réponses structurelles, afin d'améliorer et d'ajuster l'action par rapport aux objectifs de soutien à la parentalité. En amont de l'accueil à la Maison d'Enfants, une évaluation de la situation est réalisée par les « services prescripteurs » et prend en compte l'état de l'enfant, la situation de la famille et les aides auxquelles elle peut faire appel dans son environnement. Or, j'observe qu'au sein de la Maison d'Enfants, la dimension parentale est bien souvent absente du processus d'évaluation. L'évaluation posée par la structure ne s'appuie pas assez sur celle réalisée par le service social, qui bien souvent connaît la famille dans un autre contexte et dans son environnement.

L'évaluation actuelle des situations familiales porte sur les besoins de l'enfant, l'état des relations entre l'enfant et ses parents à partir de la structure et prend peu en compte le contexte familial et environnemental. L'évaluation entre les demandes familiales d'accompagnement et les réponses apportées par la structure conduisent à des écarts car celle-ci n'est pas réalisée à partir du concept de parentalité, mais à partir des réponses et des pratiques éducatives de la Maison d'Enfants.

Le travail des éducateurs dans une structure d'internat à partir du quotidien de l'enfant situe l'observation, influencée par les valeurs culturelles institutionnelles et personnelles, dans un registre participant. Selon Francis Alföldi³⁵ : « *L'évaluation est un processus qui produit un jugement de valeur relativisé, à partir d'un ensemble d'informations factuelles, en fonction d'un ensemble de critères étalonnés et sous l'influence du système de valeurs des évaluateurs.* »

³⁵ F. Alföldi, Évaluer en protection de l'enfance : Théorie et méthode, Paris : Dunod, 2005. p. 12.

La place de la personne et la temporalité selon laquelle l'observateur perçoit les faits au sujet d'une situation familiale contribuent à générer du doute dans les décisions à prendre sur le fait de signaler ou pas. Néanmoins, l'évaluation est réalisée en équipe pluriprofessionnelle, mais avec une analyse psychologique dominante. Elle porte sur l'intensité et sur la fréquence des faits rapportés bien souvent par l'enfant, sur ses ressources et ses dysfonctionnements, mais aussi sur son implication dans la structure. Au niveau familial, la même grille de lecture est utilisée, mais le type d'accompagnement proposé ne permet pas assez d'interactions entre le milieu familial et le milieu institutionnel, pour garantir la pertinence de l'évaluation des situations.

Depuis le début de ce travail, j'ai mis en place au sein de l'établissement des indicateurs de danger et de ressources³⁶ à partir des travaux de l'ONED et du modèle Médico-Psycho-Social. Ils semblent garantir une évaluation moins subjective et surtout moins empreinte des pratiques professionnelles. Les indicateurs de danger prennent en compte les troubles du fonctionnement de l'enfant, les troubles de la parentalité, les perturbations issues de l'environnement social. Les indicateurs de ressources révèlent les compétences mobilisables en faveur de l'enfant : capacités d'adaptation et de résilience de l'enfant, capacités éducatives et de changements des parents, ressources en provenance du groupe familial et de l'environnement social. La mise en place de ces indicateurs a nécessité un rapprochement de la structure avec les autres services travaillant dans l'environnement des familles.

L'évaluation met en relation l'ensemble des informations connues et recherchées avec la « norme » attendue par rapport aux compétences parentales pour pouvoir affirmer qu'un enfant est « hors de danger », notion intéressante pour définir ce qu'est alors le danger. Ce renversement de point de vue est particulièrement pertinent pour évaluer les potentialités de la famille tout autant que sa dangerosité.

Le travail sur l'évaluation des situations familiales permet d'accompagner l'équipe vers une nouvelle logique d'action qu'est l'aide à l'enfant et à sa famille. Cependant, les réponses mises en œuvre se trouvent confrontées à des limites pour être dans cette réelle logique d'action.

D) Les limites des réponses actuelles

Pour répondre à la complexité et à l'hétérogénéité des situations des enfants et de leur famille, afin de ne pas automatiser la séparation comme réponse, la structure a

³⁶ Annexe 6 : Indicateurs de danger et de ressources

développé des réponses diverses (les séjours en MFV et le parrainage), concrétisant le passage d'une logique de substitution à une logique de suppléance parentale.

Cependant, l'organisation de nos réponses ne correspond plus correctement aux besoins des enfants et des demandes des familles. Ce que j'analyse par une série de causes :

- L'accueil des enfants est cloisonné entre le type de mesure (accueil provisoire et assistance éducative) et les réponses apportées (internat de semaine ou suppléance du domicile familial à temps complet), sans réelles articulations avec les autres services (parrainage et MFV),
- Cette juxtaposition de services ne permet pas une offre de réponses en adéquation avec la complexité des situations, sans discontinuité,
- Les réponses actuelles conduisent les instances administratives ou judiciaires à ne proposer la séparation que lorsqu'elle est indispensable, souvent rapidement et sans réelles réflexions sur les réponses à proposer,
- Les conditions d'accueil en lieu de vie tendent à s'améliorer, néanmoins, le nombre de 10 enfants en permanence contribue à renforcer l'effet miroir sur l'autre, notamment dans les problématiques adolescentes. L'organisation et les réponses apportées sur les lieux de vie ne permettent pas une individualisation de la prise en charge,
- L'accompagnement des parents n'est pas suffisamment développé, notamment à partir du domicile et de l'environnement familial.

Au vu de l'ensemble de ces causes, se pose la question suivante : Comment mieux prendre en compte la protection de l'enfant en proposant des réponses diversifiées de prévention et de soutien aux familles ?

Les réponses au regard de la fonction parentale se situent principalement dans l'expérience et la pratique de la parentalité. Le contexte familial et environnemental ne vient que renforcer les deux premières citées. La pratique de la parentalité est bien souvent source de conflit entre les parents et les professionnels car elle porte sur les actes éducatifs quotidiens auprès de l'enfant. Or les difficultés soulevées par la pratique me font penser qu'il s'agit plus simplement de l'expérience de la parentalité qui pose problème lors de la séparation parent-enfant. La séparation matérialise le sentiment des parents de « dépossession » de leur enfant et les réponses apportées actuellement par rapport à ce sentiment ne sont pas satisfaisantes.

Cela nécessite une réorganisation du dispositif, en développant de nouvelles réponses, en les articulant avec les « anciennes » pour accompagner la fonction parentale, afin que l'ensemble des moyens de l'établissement soit mobilisé pour les bénéficiaires. La logique se trouve inversée : d'un lieu clos et fermé dans le but de

protéger, il s'agit désormais d'accompagner la famille dans sa fonction parentale, de mettre en place les modalités les plus adaptées à la situation de chacun, d'être apte à les moduler et les adapter en fonction des évolutions dans le temps.

A ces fins, je vais m'appuyer sur les pratiques professionnelles et les personnels de l'organisation, pour réinterroger le projet d'établissement afin de mieux répondre aux missions de protection de l'enfant et de promotion de la famille.

1.5.6 Les conséquences de la culture institutionnelle

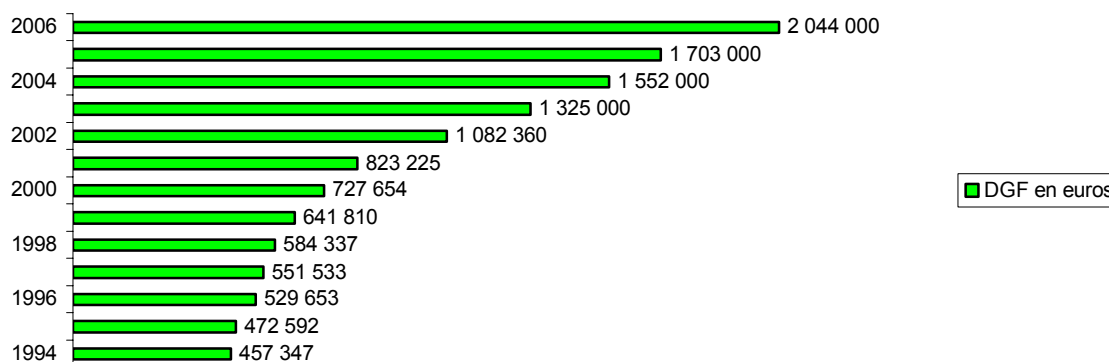
L'Association gestionnaire s'est créée pour reprendre l'activité de la Communauté Religieuse. Celle-ci a commencé une conduite de changement avec l'arrivée d'un directeur laïque en 1996. Néanmoins dans l'imaginaire collectif, le pouvoir de la Communauté Religieuse prédomine sur le Conseil d'Administration. Cette représentation encore présente s'explique par l'idée de communauté humaine et sociale véhiculée par les religieuses et par certains éducateurs présents avant la création de l'Association, mais aussi par la constitution du Conseil d'Administration. L'établissement structurait fortement ses frontières internes pour développer un fonctionnement en vase clos, une vie institutionnelle forte, marquée par la prégnance d'une culture et de rites qui signaient l'appartenance de chacun à la communauté. Depuis mon arrivée, je note une évolution de la culture institutionnelle à travers une volonté d'ouverture de l'ensemble des acteurs de l'Association. Cependant, l'analyse des conséquences de cette culture institutionnelle sur le financement, les personnels et les pratiques professionnelles permettra de dégager des leviers d'action pour mieux accompagner la fonction parentale.

A) Sur le financement

L'Association perçoit, pour l'établissement, une dotation globale de fonctionnement du Conseil Général et non des prix de journée comme les autres établissements de protection de l'enfance. L'évolution des ressources financières des dernières années a contribué à l'évolution de l'établissement et marque l'intérêt porté au travail réalisé. Néanmoins dans le climat économique actuel des conseils généraux, il convient d'être vigilant et de démontrer l'utilité de financer une telle Association.

Avant 1993, la Communauté Religieuse ne recevait aucune dotation du département. La Maison fonctionnait avec une allocation pour chaque enfant accueilli identique à celle des familles d'accueil. À l'époque, la Maison fonctionnait avec 4 religieuses assurant un service continu (jour et nuit) toute l'année et 6 salariés pour 70 enfants. L'un des premiers grands travaux de mon prédécesseur a été d'établir le budget de la Maison d'Enfants, indépendamment de celui de la Communauté. Cette opération a contribué à déterminer les besoins en financement nécessaires au fonctionnement.

Evolution des dotations globales de fonctionnement



L'autorité de tarification a augmenté la dotation globale de fonctionnement de façon régulière depuis 1994 et l'a multiplié par 4 en 10 ans. Elle permet une garantie de fonctionnement quelque soit l'activité réalisée. Le budget est établi à partir d'un nombre prévisionnel de 18 000 journées. Ce mode de financement a permis de passer une convention de financement sur trois ans, notamment de 2002 à 2005 en négociant des pourcentages d'augmentation budgétaire variant de 9 à 31%. Les augmentations successives ont permis de développer et d'ouvrir des services (la Jarrie, la Maison Familiale de Vacances), sans augmentation de la capacité d'accueil, dans un souci d'amélioration de la prestation.

Depuis 2000, les accords sur les 35 heures et sur le travail de nuit ont eu une incidence sur la politique des ressources humaines de la structure et par conséquent sur les ressources financières. Dans ce type d'établissement la masse salariale représente environ 70% du budget de fonctionnement. La hausse budgétaire a permis une diversification du personnel sous la forme d'un redéploiement constant tout en améliorant la prestation et en développant de nouveaux savoir-faire.

Les effectifs en personnel répondent en partie aux besoins de la structure pour accueillir les enfants dans de meilleures conditions. Une religieuse occupait l'équivalent de trois postes de travail (éducatrice, maîtresse de maison et veilleur de nuit). Le passage en Association et à un statut de salarié a changé la place des religieuses dans l'établissement. De plus, le vieillissement de ces dernières et l'absence de vocation au sein de la Communauté ont contribué à l'arrivée de nouveaux salariés et de métiers émergents (maîtresse de maison et veilleur de nuit).

B) Sur les personnels

La politique de recrutement menée depuis 1996 consiste à étoffer l'équipe de personnes qualifiées dont les compétences sont en rapport avec les besoins de la structure et du public. Les postes d'éducateurs, de maîtresses de maison, de veilleurs de nuit ont été créés. Néanmoins, l'établissement rencontre une difficulté à recruter des

hommes pour un travail en internat. Ceci est la conséquence d'une importante féminisation du secteur.

a) Les catégories de professionnels

Pour réaliser sa mission, l'organisation s'appuie sur une équipe éducative. Celle-ci est principalement composée d'éducateurs spécialisés et de moniteurs éducateurs³⁷. Sur les cinq salariés faisant fonction d'éducateurs, deux finissent en juin 2007 leur formation de TISF. Deux autres se sont engagés dans le processus de la VAE pour l'obtention de la qualification d'éducateur spécialisé.

La prise en charge au quotidien des enfants est assurée par les différents éducateurs, mais aussi par les maîtresses de maison et les veilleurs de nuit. Ces deux nouvelles catégories de personnels viennent renforcer l'action éducative au quotidien des éducateurs. Les principales fonctions de la Maison d'Enfants sont couvertes par ces trois catégories de personnels. L'organisation actuelle et le nombre croissant de salariés permettent de garantir la continuité de l'accueil. Néanmoins, le ratio de personnels par rapport au nombre d'enfants reste faible (0.7 personnel par enfant) par rapport aux autres organisations accueillant le même type de population (0.77 au plan national). Ceci oblige à développer des stratégies pour mettre en œuvre les différents projets et pour faire face aux fluctuations du nombre d'enfants accueillis. L'option retenue a été de concentrer le temps de travail des éducateurs sur les soirées afin de doubler la présence éducative sur chaque lieu de vie.

b) L'ancienneté

La Maison d'Enfants a recruté principalement des jeunes salariés en raison de sa faible capacité financière et de sa faible attractivité pour les personnes en deuxième partie de carrière. La rémunération des salariés est basée sur la CC 66, donc liée à l'ancienneté, d'où le choix de recruter des jeunes professionnels. L'amélioration des ressources financières et des conditions de travail, notamment le travail en journée continue, permet cependant actuellement de devenir attractif pour des salariés en deuxième partie de carrière. Le personnel est relativement jeune (28 personnes de moins de 40 ans sur un effectif de 49) et très féminin (27 sur 49)³⁸. Le relatif équilibre entre le bas et le haut de la pyramide des âges, malgré la sur-représentativité des femmes,

³⁷ Graphique 1, Annexe 7 : Les données chiffrées de l'établissement concernant le personnel

³⁸ Graphique 2, Annexe 7 : Les données chiffrées de l'établissement concernant le personnel

permet une homogénéité de l'équipe et d'avoir des images structurantes et identificatoires pour les enfants en fonction de leur histoire et de leur âge.

Les données relatives à l'ancienneté des salariés³⁹ complètent le panorama sur le capital humain de la Maison d'Enfants. 79% de l'effectif a moins de dix ans d'ancienneté. L'organisation a réussi à stabiliser les personnels dans leur emploi. Les données sur l'ancienneté sont à moduler car elles ne tiennent compte que du statut de salariés. Les trois religieuses ne sont comptabilisées que depuis 2002, alors qu'elles sont présentes depuis plus de trente ans. Elles sont la mémoire de l'organisation et en représentent le symbole.

L'ancienneté et la faible moyenne d'âge sont des atouts car la moitié des salariés a participé à la conduite du changement. L'expérience acquise s'accompagne alors de compétences développées en même temps que l'accroissement de la structure. Elle doit s'efforcer de garder les salariés avec peu d'ancienneté en se donnant les moyens de les intégrer dans le changement et les évolutions en cours. La stabilité du personnel contribue à l'amélioration des compétences de travail. Les projets de développement et l'évolution des conditions de travail et du management doivent continuer à rendre l'établissement attractif.

c) La politique de formation et la motivation de l'équipe

L'avantage de l'organisation est d'avoir une longue tradition d'accueil et donc de bien connaître son métier. Au fur et à mesure de son développement, elle a recruté les personnes apportant une valeur ajoutée au service. La professionnalisation de l'équipe permet de tendre vers une amélioration de la qualité. L'objectif est d'harmoniser les pratiques éducatives et d'accroître le travail en réseau au sein de l'établissement. Cette perspective conditionne la perception et la lisibilité du travail de chacun. La mobilisation des salariés est un facteur à mettre en avant pour promouvoir le travail de chacun et faire évoluer les pratiques, notamment envers les familles. La motivation et la compétence des personnels sont des atouts que je devrai valoriser pour conduire le changement dans l'établissement.

Cependant l'équilibre entre tradition et modernité n'a pas toujours été respecté, en raison des embauches massives sur les dernières années. Le changement pouvait impressionner les anciens de l'équipe et dynamiser les nouveaux, agissant parfois dans la précipitation et la maladresse. Le style de management patriarcal de mon prédécesseur a évolué vers une responsabilisation de l'ensemble des acteurs. Cette responsabilisation ne s'est pas faite du jour au lendemain, il m'a fallu avec l'aide des chefs de service expliquer,

³⁹ Graphique 3, Annexe 7 : Les données chiffrées de l'établissement concernant le personnel

mettre en mots, reformuler les paroles de chacun. La plus grande difficulté a été de faire comprendre aux salariés qu'ils pensaient de la même façon leur travail en internat, mais que leurs pratiques ou du moins la manière de l'exprimer était différente en fonction de leurs trajectoires personnelles. Néanmoins, ce travail d'explication et de reformulation a conduit à fédérer l'équipe autour d'une identité et d'une culture d'établissement. Ce changement a contribué à développer l'expression des salariés autour de leurs compétences. Celles-ci une fois mutualisées, l'efficacité collective et personnelle a accru, tout en garantissant le bien-être et la sécurité des enfants.

Ce travail d'élaboration et l'augmentation du personnel ont conduit à repenser les principes d'intervention en journée continue en 2004 afin de répondre aux besoins dans la journée des enfants non scolarisés de façon passagère ou durable. Cette avancée correspondait aux attentes des salariés en répondant à une meilleure adéquation entre les exigences de travail demandées et leurs conditions de travail.

Dans la gestion et l'animation des ressources organisationnelles et managériales, j'ai eu le souci d'élaborer des stratégies pour donner du sens, accroître la motivation interne, développer les compétences et la mobilité des salariés. Ce progrès passe par une politique de formation. Cette politique de formation a été soutenue par l'ancien directeur et a été mise en place dès son arrivée en 1996, en encourageant le personnel non qualifié à se professionnaliser par le biais de contrat de qualification ou en permettant à un emploi-jeune d'obtenir une qualification. Le nombre de 10 salariés en 1996 exonérait l'association de cotisation pendant trois ans. L'augmentation des personnels (passage de 10 en 1996 à 49 salariés en 2006) a permis de cotiser à un OPCA et ainsi de disposer de fonds pour la formation. Si cela améliore le fonctionnement de l'organisation, elle ne peut encore répondre à tous les besoins des salariés, ni accroître suffisamment le niveau de compétences de l'équipe.

L'articulation individuel/collectif permet une politique de formation qui vient servir et accompagner des évolutions et des transformations dans un double mouvement de développement de la technicité et du changement culturel. Actuellement, le plan de formation est utilisé pour les actions d'adaptation au poste de travail (ex : AFPS, formation de veilleur de nuit ou de maîtresse de maison) et les actions liées à l'évolution de l'emploi (ex : formation sur le projet individualisé).

C) Sur les pratiques professionnelles

Les évolutions idéologiques ont sans cesse conduit vers une implication grandissante des familles et un maintien de plus en plus systématique du lien entre ces dernières et leurs enfants. Les missions de la MECS et l'évolution de la législation me

conduisent en tant que directeur à engager une meilleure prise en compte des familles. A ce stade je ne peux que constater les écarts entre les missions, notamment dans la restauration des liens avec les pratiques courantes dans l'établissement. J'en arrive à considérer que la culture institutionnelle a favorisé un modèle supplétif, ne permettant pas de répondre efficacement à l'objectif affirmé de soutien de la fonction parentale. Aujourd'hui, l'évolution des pratiques éducatives dans la vie quotidienne favorise l'individualisation de la prise en charge et une meilleure réponse aux besoins des enfants. Ce savoir-faire au niveau de l'accompagnement quotidien est une ressource de l'organisation, s'appuyant sur des compétences techniques développées par les personnels, qui doit continuer à être valorisé tout en préservant l'héritage communautaire. Néanmoins, les interactions entre les professionnels et les parents ne permettent pas à ces derniers d'occuper leur place et de faire valoir leur propre projet d'éducation pour leur enfant. Reconnaître la place des parents, c'est accepter de mettre en question nos représentations, nos pratiques et de leur redonner leur rôle de parent.

Le manque de formalisation des pratiques professionnelles contribue toujours à ce que la culture institutionnelle soit prise pour référence. Depuis 2001, j'ai donc mis en place un travail de réflexion et de formalisation autour de la prise en charge des jeunes et des actes éducatifs pour améliorer l'accompagnement des enfants et des familles. Cependant, les projets individualisés ne sont pas tous formalisés et l'accompagnement des familles n'est pas défini par une procédure concrète. Cet accompagnement est plus issu des opportunités et des dispositions des familles que d'une pratique instituée au sein de l'établissement. Ces pratiques surannées entraînent des insatisfactions au niveau des familles, qu'à celui des professionnels.

Faire évoluer les pratiques à partir de la culture institutionnelle est un enjeu en tant que directeur, car celle-ci permet néanmoins de fédérer l'ensemble des acteurs autour d'un projet commun. Ce changement se fonde sur un ensemble de préoccupations actuelles et à venir, je l'envisage à partir de mesures existantes ou à développer dont la convergence conditionnera l'accompagnement de la fonction parentale.

Conclusion de la 1^{ère} partie

La Maison d'Enfants a vu ses missions de protection de l'enfant évoluer avec le temps. Longtemps, celles-ci ont consisté à se substituer aux parents défaillants. Ce rôle reste d'actualité pour un certain nombre de familles. Cependant pour la majorité de la population accueillie, les problématiques sont davantage liées à des carences éducatives, des difficultés familiales. Ces faits ne nécessitent pas pour autant, malgré des symptômes complexes, une séparation systématique du milieu familial, mais bien davantage une

action globale de soutien et d'accompagnement en direction de l'enfant, de sa famille à partir de son environnement. Il s'agit de repenser l'intervention éducative non plus à la place de la famille, mais avec elle pour soutenir la co-éducation.

Pour l'organisation, cela nécessite de franchir une étape supplémentaire pour développer l'accompagnement de la fonction parentale, en offrant un ensemble de réponses différenciées et individualisées. Ces offres et leur articulation entre elles et entre les services de la Maison d'Enfants (internat, MFV, parrainage) permettront de répondre à la diversité des situations et des problématiques rencontrées.

Le développement de réponses séquentielles, dans un esprit de continuité, en représente la traduction concrète pour l'enfant et sa famille, la plupart du temps au carrefour de l'éducatif, du judiciaire, du social, de l'insertion, du thérapeutique, sur fond de précarité, de pauvreté, de fracture sociale, voire d'exclusion. Cela va nécessiter une ré-interrogation et un aménagement du projet d'établissement, la création de nouveaux outils ou le développement de certains déjà existants, ainsi qu'une réorganisation des services de la structure. De ma place de directeur, je propose, dans la seconde partie, les différentes options possibles en réponse à un problème technique et social posé.

2 Des réponses adaptées aux besoins des enfants et des familles

Aujourd'hui, avec l'affirmation des droits des enfants et de la famille, avec les expériences initiées dans un certain nombre d'établissements, les pratiques évoluent, le métier des MECS change et pour prendre en compte ces mutations, il convient de remettre au travail les pratiques en adéquation avec la mission.

Les professionnels, après évaluation de la problématique personnelle de l'enfant et de la situation familiale, procèdent soit à l'organisation d'une suppléance aux fonctions parentales, soit à l'installation provisoire d'une substitution à des parents en difficulté majeure d'éducation, soit à la mise en place d'un dispositif d'accompagnement de la fonction parentale. Cette perspective d'évolution implique pour chaque situation le choix d'une logique dominante (substitution, suppléance ou accompagnement), mais également la réévaluation régulière du choix en fonction de l'évolution de la situation de l'enfant et de sa famille. Elle implique aussi des possibles métissages des trois logiques quand la complexité des problématiques le rend nécessaire. Pour rendre effectif ce repositionnement de la Maison d'Enfants, il ne s'agit pas de décréter le changement des

pratiques professionnelles, mais de prendre en compte l'ensemble des préoccupations et d'envisager des mesures dont la convergence aboutira à la co-éducation.

Pour atteindre cet objectif, j'entreprends et organise une démarche de changement, ce qui suppose d'élaborer une méthode de management qui prend en compte les bénéficiaires, le contexte socio-économique, les ressources humaines et les demandes de l'autorité de tutelle.

2.1 Conduire le changement pour développer de nouvelles réponses

Toute organisation sociale ou médico-sociale est dépendante de son environnement. La performance et la pérennité de l'organisation sont assurées par sa capacité à changer pour répondre aux modifications du contexte extérieur dont elle dépend. Le changement se définit donc comme un processus complexe de transformation d'un et dans un contexte organisationnel précis. Il se conçoit comme une action intentionnelle par la mise en œuvre simultanée des logiques antagonistes de démarcation et d'appui.

2.1.1 Entre logique de démarcation et logique d'appui

Les interactions entre le contexte de la structure et l'action à mettre en œuvre pour développer de nouvelles réponses me conduisent à penser que le changement doit tenir compte des deux logiques. La logique de démarcation se définit comme « *l'action intentionnelle de changement qui vise à agir sur un contexte organisationnel qu'elle cherche à transformer.* »⁴⁰ La logique d'appui s'entend comme « *l'action intentionnelle de changement qui cherche à agir en fonction d'un contexte organisationnel auquel elle cherche à se conformer ou s'adapter.* »⁴¹

A) La logique de démarcation

Cette logique a pour but de modifier délibérément l'organisation pour assurer son efficacité et sa pérennité. Cela passe par une prise de conscience en interne d'une nécessité d'un changement effectif pour se démarquer des actions passées de protection de l'enfance. Il s'agit d'établir une différence dans le temps entre la logique de suppléance en œuvre actuellement et l'accompagnement de la fonction parentale à venir, entraînant

⁴⁰ V. Perret, Les difficultés de l'action intentionnelle de changement : Dualité de l'action et ambivalence des représentations. Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion : Paris Dauphine, 1994. p. 286.

⁴¹ Ibid

une modification du système culturel sous-tendant les logiques d'action de protection de l'enfant et de promotion de sa famille. Cette action de démarcation se conçoit à partir du contexte actuel de la structure et prend en compte l'ensemble des caractéristiques du système, notamment la dimension humaine car sinon elle risque de rencontrer de fortes résistances au changement. Cette décision anticipée de changement me permet de disposer d'un certain temps pour réaliser ce projet d'accompagnement de la fonction parentale au travers d'un processus de diagnostic des insatisfactions du système actuel et des moyens à mettre en œuvre pour répondre aux besoins des bénéficiaires.

La logique de démarcation est une conduite délibérée d'évolution des pratiques de la Maison d'Enfants afin de mener une action en faveur de l'enfant et de sa famille distinctive de celle existante.

B) La logique d'appui

Cette logique prend « appui » sur le contexte de l'organisation dans ses dimensions humaine, politique et culturelle. Le but est donc de réaliser une action cohésive de l'ensemble des acteurs autour du projet de changement, afin qu'il soit accepté et légitimé par tous les niveaux de l'organisation de manière à être institutionnalisé et pérennisé. Un projet de changement qui n'est pas suffisamment inscrit dans le contexte (notamment politique et culturel) de la structure dans lequel il est appelé à se développer risque de rencontrer de fortes résistances. A partir de notre cœur de métier qu'est l'internat, ce type d'action me permet d'exprimer mes convictions sur l'utilité et la nécessité de ce projet de changement au regard de l'évolution des politiques publiques de protection de l'enfant. L'appropriation par l'ensemble des acteurs de l'organisation de ce projet et la transformation de leurs pratiques vont permettre sa réalisation au travers des interactions quotidiennes entre les professionnels, l'enfant et sa famille.

La logique d'appui est une conduite émergente de changement à partir d'une action de nature cohésive pour permettre un changement dans une certaine idée de continuité.

Dans la structure que je dirige, la complémentarité des deux logiques illustre le fonctionnement actuel et pourrait être mise en œuvre à partir d'un modèle déjà utilisé dans la structure sans être nommé qu'est le modèle du changement par l'apprentissage.

C) Le changement par l'apprentissage

Le modèle de changement par l'apprentissage naît et se nourrit des caractéristiques propres de l'organisation. Le changement est le résultat d'un processus

collectif au cours duquel l'organisation élabore, expérimente et s'approprie de nouvelles capacités. Dans le cadre de ce modèle de changement, l'ensemble des acteurs est concerné d'où l'importance d'une telle démarche dans ma volonté de faire évoluer les pratiques professionnelles.

Le principe d'expérimentation mis en oeuvre depuis une dizaine d'années par la structure aussi bien au niveau des pratiques, qu'au niveau des services a permis de se confronter à des réalités ou des faits qui ont fait évoluer la configuration finale des projets. Ceci a participé à développer une logique d'appropriation et de construction collective des nouveaux savoir-faire de l'établissement.

Ce processus est lent mais il permet à chaque acteur de le tester et de voir qu'il est fiable et durable. Pour certains professionnels, il peut être source d'angoisse car l'organisation est en perpétuel mouvement pour faire face dans un premier temps à son développement, puis ensuite pour développer de nouvelles réponses permettant une co-éducation.

2.1.2 Le principe de co-éducation

Le séjour à la MECS est un passage délimité dans le temps et doit concourir aux mieux être de l'enfant et de sa famille. S'il existe des situations où aucun retour ne sera jamais possible, une grande majorité de situations pourraient bénéficier du principe de co-éducation qui accentuerait la cohérence du projet d'accompagnement de la fonction parentale. Une des nouvelles missions des internats est de mettre à disposition des familles des outils leur permettant d'être étayées et éprouvées dans leurs rôles pour participer aux décisions concernant leur enfant. Cette réappropriation favorise, pour ce dernier, l'accès à son histoire, la possibilité de se revendiquer de ce lien familial et l'apparition de l'individualité.

Le principe de co-éducation est l'action éducative menée conjointement par les parents et les professionnels auprès de l'enfant à partir des concepts de parenté et de parentalité. Il consiste à assumer ensemble la responsabilité éducative dans l'intérêt de l'enfant et de la famille. Ce partage nécessite un étayage de la fonction parentale et de repenser le positionnement éducatif autour de l'enfant de la part des différents intervenants. Ce repositionnement s'effectue à partir de l'évaluation de la qualité de la relation entre parent et enfant pour mettre en place une réelle collaboration. Celle-ci ne peut se réaliser que si les parents ont éprouvé l'organisation et ont confiance dans les professionnels qui prennent en charge au quotidien leur enfant. Au-delà de la confiance, la co-éducation se situe dans les actes qui doivent permettre aux parents de l'exercer réellement. Le principe est exigeant et il serait illusoire de penser insuffler une dynamique

de collaboration de l'ensemble des acteurs sans repenser préalablement le positionnement de chacun.

2.1.3 Positionner la MECS sur sa nouvelle mission éducative

Les évolutions des politiques publiques et l'absence de schéma départemental sont des opportunités à saisir pour l'Association pour définir sa nouvelle mission éducative. Cette réorganisation permettra une amélioration des modes d'accueil de l'enfant et d'accompagnement de sa famille, assurant ainsi une meilleure adéquation entre les besoins, les droits des enfants, des familles et les réponses proposées à la Maison d'Enfants.

En tant que concepteur du projet, j'en incarne les orientations générales au regard des différents acteurs, néanmoins, ma volonté de le voir aboutir ne peut être suffisante, il me faut motiver les acteurs. Dans le contexte actuel, les leviers d'action résident principalement dans ma capacité à mobiliser le Conseil d'Administration, l'équipe et l'autorité de tutelle.

A) Par rapport au Conseil d'Administration

Il est de ma responsabilité et de ma mission, en tant que directeur, de présenter globalement le projet, d'impliquer les administrateurs dans son pilotage et enfin dans sa validation. Ce projet engagera l'Association sur le long terme, mais au-delà, il dessine une autre voie par rapport à ses missions initiales de protection de l'enfance. Au vu de la composition du Conseil et des valeurs culturelles de l'Association, ces perspectives n'ont pas ou peu été abordées par les membres car elles ne leur semblaient pas essentielles pour le devenir de la structure.

Les actions antérieures ont permis un développement de la mission de l'établissement sans que les valeurs fondatrices ne soient remises en cause. Cette nouvelle mission éducative d'accompagnement de la fonction parentale est une suite logique dans le contexte actuel et démontre les capacités d'innovation de l'Association. Mon argumentation devra souligner l'intérêt du projet au vu de la population accueillie et du positionnement de l'Association à l'échelon départemental. De plus, elle devra souligner l'importance de la mobilisation du Conseil au regard des échéances à venir pour la réalisation du projet et son évaluation.

B) Par rapport à l'autorité de tutelle

Le Conseil Général étant à la fois prescripteur, financeur et contrôleur, l'Association se doit de rencontrer la DISS pour présenter ce projet de réorganisation.

Cette validation garantira la pérennité de l'activité, le financement et positionnera la structure par rapport à sa nouvelle mission éducative.

Cette information à l'égard de l'ASE est également indispensable dans le cadre de la nouvelle loi sur la protection de l'enfance, car le service devra établir avec les parents un projet pour l'enfant précisant les actions à mettre en œuvre auprès de chacun, ainsi que les objectifs, les délais et l'établissement chargé de la prise en charge et de l'accompagnement. C'est donc un enjeu fort pour l'organisation que je dirige de se faire connaître et reconnaître pour un savoir-faire dans la construction des projets individualisés et l'accompagnement des familles, l'adaptabilité et la diversité des réponses, afin d'être choisi pour l'orientation des enfants. Néanmoins, il me faudra clarifier le niveau et les limites de responsabilité entre l'ASE et la MECS car s'engager dans le principe de la co-éducation est une prise de risque plus importante que lors de l'accueil en internat. Ce dernier est matérialisé par les murs de la structure, garantissant une certaine sécurité pour les différents acteurs. Or dans le principe de co-éducation, l'action est mise en œuvre aussi bien dans l'établissement qu'au domicile des parents et donc interroge les responsabilités et les limites de l'action.

Malgré le fait de ne pas avoir l'habilitation justice, les magistrats devront être également consultés aussi car la MECS accueille 80% des enfants dans le cadre de mesures d'assistance éducative. Cette consultation prendra d'autant plus de sens si l'Association décidait de s'engager dans la démarche de l'habilitation justice.

C) Par rapport aux professionnels de la structure

La nouvelle mission éducative de l'organisation nécessite une évolution des pratiques professionnelles. Pour favoriser cette innovation, je me dois d'associer l'ensemble du personnel et leurs instances représentatives dès le début du projet, afin d'éviter les résistances au changement ou du moins de les minimiser. Ces changements vont générer des inquiétudes et impliquer un temps d'assimilation. Dans ma conception de la fonction de direction, il est nécessaire d'associer l'ensemble des personnels, dès que le Conseil d'Administration m'aura missionné pour conduire ce projet.

Accompagner ce changement demande du temps et du tact, les délégués du personnel devront être des relais auprès de l'équipe pour sensibiliser les professionnels sur l'intérêt de se positionner sur cette mission en terme de pérennité pour la structure et d'évolution de leurs pratiques professionnelles. Je m'inscris dans une volonté de continuité de changement à partir du modèle de l'apprentissage qui correspond aux schémas de pensée des professionnels de l'établissement.

D) Par rapport à l'enfant et sa famille

Associer l'enfant et sa famille dès la conception du projet, c'est reconnaître que la structure n'est pas toute puissante et qu'elle prend en compte l'ensemble des acteurs. Ce positionnement me permet de rappeler dans le même temps à l'ensemble des professionnels que l'enfant ne nous « appartient » pas et qu'il est indispensable dans le projet de changement de prendre en compte les parents, quelque soient leurs défaillances.

Auprès des enfants, le conseil de vie sociale est un lieu d'information et de présentation pour le projet. Mon expérience me fait penser qu'il est aussi un lieu de réflexions à ne pas négliger. En les associant, je pourrai réajuster et compléter le projet en cours à partir de leurs réflexions.

Contrairement à certaines populations dont les parents sont les défenseurs de leurs intérêts, dans le cadre de la protection de l'enfance, ce sont principalement des mouvements associatifs ou des collectivités publiques sans représentation de parents, hormis l'association le Fil d'Ariane. La représentation des représentants légaux au conseil de vie sociale n'est pas obligatoire dans les MECS, je dois donc réfléchir à un autre mode d'association. La solution retenue sera d'organiser une réunion d'information générale conviant l'ensemble des parents pour évoquer les modifications des réponses de la Maison d'Enfants pour accompagner leur fonction parentale. Je leur proposerai une autre rencontre pour d'éventuels compléments sur leurs attentes ou sur les réponses apportées et leur articulation. Ces premières rencontres avec les parents devront me conduire à pérenniser ces temps d'échange au cours du projet et lors de l'évaluation de celui-ci.

2.2 Les réponses

Si l'existence des MECS n'est pas à remettre en cause, la diversification de leurs réponses m'apparaît incontournable dans un contexte où il s'agit aujourd'hui pour les établissements de s'adapter aux besoins de l'enfant et de sa famille. Les valeurs fondamentales de l'organisation resteront les mêmes, ce seront les moyens liés à la mise en œuvre des réponses qui devront évoluer.

La multiplication des mesures administratives permet de penser des réponses entre l'établissement et le domicile familial, du type accueil séquentiel, afin de ne pas recourir systématiquement au placement en internat. Cette modification des réponses peut être considérée comme une mise en synergie de services existants ou à développer. L'objectif est de considérer la Maison d'Enfants comme une boîte à outils où les différentes clés offriront des réponses adéquates.

2.2.1 L'internat

Malgré les critiques parfois justifiées adressées aux internats, la présence de ces derniers dans le paysage de la protection de l'enfance me semble indispensable. La réponse de l'internat est toujours aussi pertinente dans la mesure où l'utilisation du plateau technique contribue à un accompagnement individualisé. L'internat permet dans les situations graves un éloignement durable de l'enfant de son milieu familial, mais également une mise à distance ponctuelle avec un travail dans le but que chacun puisse ensuite se retrouver. C'est dans cette direction et à partir de cette étude de nombreuses expériences de séparation que s'est résolument orienté le projet de modifications des réponses de la MECS.

A) Le cœur de métier

Le cœur de métier de l'organisation est la prise en charge physique de l'enfant en internat. L'activité de la Maison d'Enfants est perpétuée dans les locaux de la communauté religieuse. Depuis leurs créations dans les années 50-60, deux maisons sur trois accueillaient les enfants en internat collectif sur des groupes horizontaux (par tranche d'âge). Ce mode d'accueil collectif ne correspondait plus aux besoins et aux demandes des bénéficiaires. Depuis 1997, des travaux de réhabilitation et de restructuration des sites ont été menés pour garantir à chaque enfant le respect de ses droits fondamentaux (droit à la vie privée, à l'intimité...). Les principaux travaux ont concerné la création de chambres (individuelles, de deux, de trois, de quatre) et la restructuration des lieux de vie. Cette restructuration avait pour but d'améliorer l'accueil, mais aussi l'accompagnement en favorisant le regroupement de fratries.

L'organisation en lieux de vie verticaux depuis 2006 a permis de créer des groupes « plus familiaux », plus homogènes concernant les problématiques et plus hétérogènes au niveau des âges, de stabiliser les équipes sur les groupes. Ainsi, s'est créé un espace plus propice à une action éducative individualisée envers l'enfant ou la fratrie. Le lieu de vie est devenu un repère connu de tous (enfants et familles) et tente d'assurer dans son fonctionnement cette continuité faisant si souvent défaut à l'internat.

L'accueil en internat est une compétence reconnue de la structure par les services extérieurs. De plus le tableau relatif aux besoins de l'enfant dans la première partie démontre qu'il répond en grande partie aux problématiques des enfants. Cependant, les réponses qui y sont développées laissent apparaître une carence envers tout ce qui concerne la fonction parentale. L'internat est le cœur de métier de la Maison d'Enfants et l'ensemble du personnel est formé à ces pratiques. C'est donc autour de cette réponse importante et spécifique que je dois concentrer le travail de réorganisation pour que soit mieux respectée une éthique d'accompagnement de la fonction parentale. L'ambition est

de permettre à l'enfant de réintégrer son domicile familial de façon progressive. L'hébergement devient donc une des composantes de la prise en charge de l'enfant et de sa famille et non plus l'acte majeur proposé par la structure.

Dans ce cadre, la logique de démarcation permet de développer de nouvelles réponses pour améliorer l'accueil en internat, voire de le modifier et non de le supprimer. Deux conditions vont à mon sens contribuer à faire évoluer cet outil : la souplesse de l'accueil dans le même lieu de vie tout au long du séjour et l'évolution des compétences des professionnels pour accompagner la fonction parentale.

B) Les prémices de l'accueil séquentiel à partir de l'internat

Parfois un enfant ne peut être accueilli faute d'alternatives intermédiaires entre le domicile et l'internat. L'évaluation réalisée par les professionnels a conduit à réfléchir et à réaménager le rythme d'accueil des enfants avec l'accord de l'ASE. Cette souplesse a été expérimentée notamment dans le cadre de préparation au retour au domicile familial lorsqu'il était proche de la Maison d'Enfants. Des allers-retours entre l'internat et la famille, en milieu de semaine et en week-end sont alors organisés tout en gardant les mêmes repères (scolarité, loisirs). Ce choix stratégique d'accompagner le retour de l'enfant en mettant en œuvre une nouvelle modalité d'accueil a pour but de renforcer la position de l'organisation par rapport à un certain savoir-faire et par la même occasion de développer la conduite du changement par l'apprentissage.

La place de l'enfant dans son lieu de vie est physiquement matérialisée par sa chambre et assure un espace différencié du milieu familial qui ne peut être mis en rivalité avec le domicile. Ce lieu garantit un cadre suffisamment sécurisant permettant à l'enfant d'effectuer les allers et venues, sans avoir peur de perdre le lien créé ou recréé avec sa famille. Dans ce cadre précis, l'expérience démontre également que les retours accompagnés par l'équipe du lieu de vie ont plus de probabilité d'aboutir que ceux accompagnés par un service extérieur à la sortie de la MECS.

La mise en œuvre d'un accueil séquentiel s'inscrit dans une démarche de flexibilité et d'adaptabilité aux difficultés familiales remettant ainsi en cause la logique de suppléance. Les finalités de ce type d'accueil à partir de l'internat sont de permettre la réappropriation progressive des fonctions parentales et la réadaptation de l'enfant dans son milieu familial. C'est ainsi une matérialisation du repositionnement de la structure par rapport à sa mission initiale de protection de l'enfant, tout en développant sa mission de promotion de la famille.

Les premiers constats par rapport à la préparation au retour de l'enfant au domicile familial me confortent dans la volonté de pérenniser et de développer l'accueil séquentiel. D'une part cela me semble répondre de la manière la plus adaptée possible aux besoins

et aux attentes de l'enfant et de sa famille. D'autre part, il est de ma responsabilité de directeur de maintenir la Maison d'Enfants dans une réflexion et une dynamique éducative dont les enfants et les familles seront à terme les bénéficiaires.

2.2.2 L'accueil séquentiel : une réponse à mettre en oeuvre

La loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance a clarifié le cadre juridique de l'accueil séquentiel, notamment en lui donnant trois appellations distinctes : accueil modulable, périodique et exceptionnel. Les modalités d'accueil sont définies par un projet pour l'enfant avec les parents en accord avec le magistrat ou l'ASE, selon la nature de la mesure judiciaire ou administrative. Dans le cadre de l'établissement et du projet de réorganisation des réponses, je ne déclinerai que l'accueil modulable et périodique. De plus, les différentes rencontres avec l'autorité de tutelle m'incitent à engager la MECS dans cette démarche d'innovation en terme de réponses diversifiées.

A) Les objectifs

L'objectif général de ce genre d'accueil est de proposer à l'enfant et sa famille, un dispositif plus respectueux, répondant à leurs besoins. Potentiellement tous les enfants accueillis à la MECS pourront bénéficier de l'accueil séquentiel. Mais, il ne faut pas être utopiste, ceci ne pourra pas se décliner pour toutes les situations familiales.

a) Pour préparer une séparation : l'accueil périodique

Lorsque le placement s'impose, il n'y a pas lieu d'y surseoir au nom d'une certaine idée de la famille. Pourtant dans certaines situations, hormis les cas de maltraitance ou d'abus sexuel avérés, il n'y a pas lieu de précipiter la séparation. Elle se doit d'être préparée car elle conditionne l'ensemble de l'accueil et le travail d'accompagnement futur.

Le temps de séparation sera fixé au moment de la mise en place de la mesure ainsi que les modalités d'alternance. Cette disposition pourra être modifiée (raccourcie ou allongée) en fonction de l'évolution de la situation de l'enfant en accord avec les différentes parties (ASE, magistrats, parents et Maison d'Enfants).

Une vigilance particulière sera nécessaire, tant au moment de l'évaluation que tout au long de l'accompagnement, pour veiller à ce que l'enfant et sa famille ne soient pas déstabilisés par les allers et venues, qui peuvent contribuer à une perte de repères et ainsi produire l'effet inverse de celui recherché.

b) Pour permettre le retour : l'accueil périodique

Dans le cadre de la préparation au retour, ce mode d'accueil pourra être utilisé selon les mêmes dispositions que lors de la séparation. Cette réponse sera adaptée pour un enfant et encore plus dans le cas d'une fratrie, placé en internat, lorsque l'évolution de la situation familiale et l'intérêt de l'enfant permettront de préparer le retour au domicile. L'organisation devra alors continuer à démontrer de grandes capacités de souplesse et d'adaptation dans l'accueil et l'accompagnement proposés par rapport aux situations vécues par l'enfant et sa famille. Cette souplesse devra être envisagée, notamment lors d'éventuels retours à l'internat, afin de pallier aux difficultés passagères au domicile familial, sans remettre en cause le projet. Pour cela, la structure devra se doter d'outils d'évaluation et avoir une connaissance approfondie de la famille pour ne pas compromettre le retour au moindre « grain de sable ».

c) Dans le cadre d'un accueil à court ou à moyen terme : l'accueil modulable

L'accueil modulable sera principalement utilisé dans deux situations : régulières ou ponctuelles. Les premières sont celles où l'enfant ne peut être maintenu au domicile familial en permanence. Dans ce cas, l'internat remplira sa fonction d'hébergement qui nécessitera en amont et en aval un accompagnement de la famille, afin de ne pas rester juste une prestation hôtelière et de garder son sens. Les secondes sont celles où l'enfant peut rester au domicile familial, sauf pour des périodes de crises : état dépressif ou alcoolisme parental, tension familiale, etc. ... Le séjour à la MECS permettra alors de garantir l'intérêt et la sécurité de l'enfant tout en entraînant une évaluation de ces périodes et en trouvant des solutions ou aides pour la famille. Ces modalités d'accueil contribueraient à répondre aux demandes implicites ou explicites des parents lors des mesures d'accueil provisoire, tout en s'inscrivant dans une réelle démarche de soutien à la parentalité. Elles pourraient alors avoir une incidence directe sur le nombre de signalements émis par la MECS dans le cadre d'accueil provisoire.

B) La capacité d'accueil

Au vu des problématiques des enfants ces dernières années, il me semble que 3 à 4 places pour ce type d'accueil pourraient être réservées sur chaque groupe. Cette capacité permettrait de répondre aux besoins de la Maison d'Enfants, ce qui correspondrait à environ une vingtaine de places sur l'ensemble de la structure. Perspectives qui me semblent réalistes par rapport aux moyens (3,5 équivalents temps plein d'éducateurs par groupe) dont dispose l'organisation et aux compétences en cours d'acquisition. De plus, l'organisation actuelle de travail en journée continue répond aux

exigences de l'accueil séquentiel, notamment en journée pour accompagner la famille dans différentes démarches et en soirée si un éducateur a besoin de se détacher du groupe pour intervenir au domicile.

Cet accueil sera réalisé à partir de l'internat et sera accompagné par son personnel. L'accompagnement par l'équipe de l'internat est à mon sens primordial car il permettra à chacun d'appréhender la nouvelle mission éducative de l'établissement. Par ailleurs, ce choix favorisera la prise de responsabilité des acteurs et permettra d'éviter les risques d'usure professionnelle liés à la répétition des tâches quotidiennes, tout en développant la polyvalence des équipes. Polyvalence qui permet une recherche et une anticipation des réponses adaptées à la situation présente et future tout en favorisant son évolution.

En procédant ainsi, ces nouvelles modalités d'accueil pourront être expérimentées par l'ensemble des personnels des trois sites, positionnant ainsi l'organisation dans une réelle démarche d'apprentissage, tout en développant une logique d'appui et de démarcation favorisant cette co-éducation.

C) L'accompagnement de la co-éducation

Les problématiques familiales, où notamment l'expérience de la parentalité est défaillante, sont bien souvent compliquées à appréhender en raison de cette absence de continuité. Celle-ci a des répercussions directes sur la pratique et l'exercice de la parentalité, les conditions socio-économiques conduisant bien souvent les parents à « abandonner » leurs rôles parentaux à la MECS. L'accompagnement proposé par la structure s'inscrira dans une démarche de co-éducation. Or il est à retenir que *« Le fait que la co-éducation ne se décrète pas, mais qu'elle est un lent processus nécessitant un mécanisme de rapprochement, une exigence de proximité, de continuité, et surtout une adaptabilité considérable aux compétences et au rythme de la personne aidée. Les stratégies à adopter sur le terrain pour équilibrer concrètement les mécanismes de partage du savoir et savoir-faire entre parents et intervenants sont complexes. »*⁴²

Cet accompagnement à partir d'un lieu unique pour l'ensemble d'une fratrie ou d'un enfant durant son séjour à la Maison d'Enfants contribuera à appréhender le fonctionnement familial, répondant ainsi aux exigences de la co-éducation. Sa formalisation à travers le projet individualisé prendra en compte le projet familial afin d'assurer cette continuité faisant si souvent défaut dans le secteur.

⁴² C. Sellenet, op. cit. p. 195.

La réinscription de l'enfant et de sa famille dans son environnement contribuera à ce que chaque membre de la famille puisse retrouver sa place et jouer son rôle au sein de la famille.

Le dispositif de la Maison d'Enfants deviendra un pôle de ressource où l'enfant et les parents auront l'opportunité de s'éprouver en garantissant l'intégrité morale et physique de chacun. Cette fonction ressource de la Maison obligera à être en lien avec l'environnement, évitant ainsi le renfermement derrière les murs et pourra être élargi aux autres services déjà existants de l'organisation tels que la MFV ou le parrainage qui à leurs manières contribuent à cette co-éducation.

2.2.3 La Maison Familiale de Vacances

La MFV est une maison à caractère social, familial et culturel dont la principale vocation est l'accueil des familles pendant leurs vacances et leurs loisirs. Dans ce cadre la Maison d'Enfants propose à des parents avec accord des magistrats ou de l'ASE de passer du temps avec leurs enfants. Ce type d'accueil est proposé à des familles très en difficultés dont les droits de visite sont restreints en raison des problématiques familiales.

Lors de ces séjours de 3 à 4 jours en moyenne, les parents partent avec leurs enfants et bénéficient d'un encadrement éducatif. Celui-ci assure une prise en charge régulière des enfants par l'organisation d'activités et de loisirs éducatifs variés. Il met à la disposition des parents des activités socioculturelles et de détente visant à favoriser le développement de la vie sociale. Durant le séjour, l'équipe met l'accent sur les potentialités des parents. L'hébergement sous forme de studios permet à chaque parent de se réinscrire dans les actes de la vie quotidienne auprès de ses enfants. La pratique de la parentalité et le principe du « faire et être avec » sont les principaux axes de l'accompagnement proposé.

Ces séjours ne sont organisés que trois à quatre fois par an (au moment des fêtes de fin d'année et durant l'été) et ne sont pas inscrits dans un projet global d'accompagnement parental. Néanmoins, l'expérience démontre qu'ils ont permis de tisser ou retisser des liens entre enfants et parents, mais aussi entre les parents et l'équipe présente. Ces séjours ont permis d'enclencher une nouvelle dynamique d'accompagnement avec les parents, malgré leurs difficultés importantes.

2.2.4 Le parrainage

De nombreux parents connaissent des situations d'isolement, de fragilités dont les liens familiaux et sociaux ont tendance à se distendre. Lorsque l'enfant ne peut s'appuyer sur ses parents pour grandir, d'autres adultes peuvent prendre le relais pour répondre à ses besoins grâce au parrainage. Il apporte aux parents une aide, un appui, un

accompagnement dans l'éducation de l'enfant et permet de créer un véritable réseau de solidarité familiale autour de l'enfant, et aussi un réseau de solidarité entre familles qui en prennent soin. Ce type de réponse s'inscrit dans une démarche de soutien à la parentalité.

Le parrainage est la construction d'une relation affective instituée entre un parrain et un filleul au travers de moments partagés, dans un cadre sécurisé apportant les garanties nécessaires au bon déroulement. S'inscrivant dans une démarche de bénévolat et de solidarité entre les personnes et les générations, il permet de tisser des liens affectifs et sociaux de type familial. Il s'adresse aussi bien à des enfants vivant dans leur famille, qu'à ceux qui parfois n'ont pas de lien régulier avec elle. C'est pour répondre aux besoins de cette dernière catégorie d'enfants que la MECS a développé le parrainage. Les objectifs étaient de permettre aux enfants parrainés d'avoir l'opportunité d'élargir leurs réseaux de sociabilité, de développer davantage de compétences et de mieux se préparer à l'acquisition de leur autonomie. L'expérience démontre de réels bénéfices pour les enfants sur le court terme dans leur vie quotidienne. Pour les parents, il commence à se développer des solidarités entre famille et parrain permettant à l'enfant de naviguer de l'un à l'autre sans difficultés. Le parrainage s'appuie sur des principes fondamentaux qui sont une démarche volontaire et concertée de tous les acteurs (parents, enfants, parrains et association), un engagement bénévole dans la durée des parrains, une action visant le respect de l'autorité parentale, la place et le choix de l'enfant, la vie privée de chacun. Cet engagement réciproque est formalisé par une convention précisant les conditions de mise en œuvre du parrainage et un accompagnement par l'association en charge de sa mise en œuvre.

Actuellement l'Association, avec l'appui de l'UNAPP, essaie de fédérer autour de ce projet d'autres associations ou partenaires pour créer un comité départemental de parrainage sous une forme associative. Ceci permettra d'élargir le parrainage à d'autres enfants que ceux accueillis par la MECS. Les objectifs sont de promouvoir et d'accompagner le parrainage de proximité sous toutes ses formes, afin de mettre en relation les parents, les enfants et les personnes désirant s'investir dans celui-ci. De plus, la création de ce comité permettra d'accompagner le parrainage en amont ou en aval du séjour à la MECS. Néanmoins, le parrainage est une des réponses proposées par la structure à l'enfant et à sa famille, tout en faisant appel à terme à une autre association dont elle sera membre.

2.2.5 Comment articuler ces réponses entre elles

La Maison d'Enfants a su faire évoluer ses modalités d'intervention pour répondre aux besoins des bénéficiaires, mais sans réellement les articuler entre elles. Mon action

consiste donc à mettre en œuvre un projet articulant celles qui existent et à en créer d'autres afin d'apporter une valeur ajoutée à l'organisation, tout en gardant pour objectif de soutenir un pan de la fonction parentale. Les différents axes de la parentalité repris en fonction des besoins des familles démontrent cependant que les interventions actuelles et à venir prises de façon individuelle ne peuvent répondre aux problématiques familiales.

Actuellement, les conditions socio-économiques, le contexte familial et environnemental sont peu pris en compte, or l'articulation des interventions et leurs adéquations ne pourront être efficaces sans la prise en compte de ce contexte. Toutes les réponses de la MECS contribuent à l'exercice de la parentalité à des degrés divers selon les types d'accueils et selon les problématiques familiales. L'internat ne favorise pas l'expérience de la parentalité et la pratique de celle-ci est exercée de façon ponctuelle et partielle. La MFV permet la pratique de la parentalité, mais reste une réponse très ponctuelle et s'adresse à des parents dont l'expérience de la parentalité est bien souvent défaillante. Avec le parrainage, de nouveaux modes de relations entre les parents et les enfants sont possibles, mais aussi avec des personnes extérieures à la famille, favorisant l'expérience de la parentalité.

L'accueil séquentiel sera une réponse complémentaire à celles déjà existantes car il permettra l'expérience et la pratique de la parentalité. Cependant, il ne peut être mis en œuvre qu'à partir d'une proximité entre le domicile familial et la structure et qu'en fonction de certaines problématiques familiales.

Les différentes réponses correspondent à une logique de substitution et de suppléance, lorsqu'elles sont utilisées séparément. Or ce n'est que par une mise en synergie de celles existantes (internat, MFV, parrainage) ou à développer (accueil séquentiel) que la structure répondra à sa mission d'accompagnement de la fonction parentale. La complémentarité est à envisager comme une conduite de changement entre logique d'appui (à partir de l'internat) et de démarcation (pour permettre une co-éducation). L'articulation quant à elle ne peut être pensée qu'à partir d'un environnement et se décliner dans le cadre d'un projet d'établissement, fédérant l'ensemble des moyens et des outils dont l'organisation dispose au service de sa mission.

2.3 La mise en œuvre des nouvelles réponses

L'évolution des réponses et le changement organisationnel sont à la fois souhaités par rapport aux besoins des bénéficiaires et appréhendés avec parfois des craintes par les membres de l'équipe. Cette mutation ne peut se réaliser sans une dynamique interne, entraînant un changement de posture pour aller à la rencontre de l'enfant et de sa famille, pour faire avec eux. Il ne s'agit plus de corriger ou de remplacer l'action éducative des

parents, mais de se mettre en position éducative apte à amener l'enfant et sa famille à découvrir ou à valoriser leurs capacités et leurs compétences, qu'ils ont parfois oubliées ou jamais révélées. Après avoir explicité précédemment les axes du changement, il convient d'expliquer la mise en œuvre de la nouvelle posture éducative.

2.3.1 Sur un territoire donné

Cette notion de territoire est un axe fort du projet car il conditionne les réponses apportées aux bénéficiaires et à terme les orientations vers la MECS. Les enfants accueillis proviennent de l'ensemble du département, néanmoins, 40% en moyenne sur les 5 dernières années des enfants accueillis sont originaires de la communauté d'agglomération dont dépend l'établissement. Le département n'étant pas très étendu, l'internat, le parrainage et la MFV sont des réponses pour l'ensemble des bénéficiaires quelque soit leur lieu de résidence.

L'éloignement géographique n'est pas un facteur facilitant la co-éducation, celle-ci s'établit dans une logique de proximité, il me faut donc dégager des moyens pour favoriser les rencontres entre les professionnels, l'enfant et sa famille. Comme je l'ai déjà dit précédemment, les moyens humains de l'organisation permettent de s'inscrire dans une logique de co-éducation. Cependant, cela mérite une évolution des pratiques professionnelles afin de répondre aux exigences de proximité et de continuité. Les déplacements engendrés par ces rencontres familiales auront une incidence sur le budget transport de l'établissement qu'il me faudra prendre en compte, tout comme l'accueil séquentiel.

Ce dernier ne pourra être proposé qu'aux enfants et familles résidant dans la communauté d'agglomération pour faciliter les déplacements des bénéficiaires et garantir cette proximité d'intervention. Ce choix peut paraître restrictif, voire discriminatoire mais je vais expliquer ci-dessous les raisons qui orientent ma décision.

A) Favoriser les allers-retours entre le domicile familial et la MECS

La MECS est desservie par les bus de ville, ce qui permet à certaines familles, rencontrant des difficultés de déplacements, et aux enfants de s'y rendre plus aisément. Dans ce genre d'accueil, les allers et venues entre la résidence familiale et l'établissement se doivent d'être favorisés, et non être tributaires des contraintes de déplacements. Outre cette facilitation des déplacements des familles, ce choix présente d'autres avantages.

B) Maintenir l'enfant dans sa scolarité et dans ses loisirs

Certains enfants sont très investis dans et par leur école d'origine. Ils y ont leurs repères, leurs copains, des enseignants qui les connaissent bien et sur qui ils peuvent s'appuyer. Il est toujours dommageable dans ces situations, de rompre, souvent en cours d'année une intégration scolaire positive. La proximité géographique de l'établissement est donc d'une importance capitale, facilitant le retour en famille et faisant mieux accepter la séparation avec la famille. Ainsi l'enfant n'est pas « déraciné » le temps de son séjour dans l'établissement. Ce maintien dans la scolarité permet aux parents de continuer à rencontrer les enseignants. S'ils ne le font pas, cette proximité permettra à l'équipe de les accompagner et de les soutenir dans cette démarche car l'école est souvent un souvenir douloureux pour les parents.

Au niveau des loisirs ou des activités sportives, une démarche identique est à adopter pour les centres socioculturels ou les clubs sportifs car ils sont fréquemment des lieux très investis par l'enfant et sa famille. Ils sont leur seul point de repères stables dans leur environnement.

C) Privilégier les soins psychologiques à proximité du domicile familial

Certains enfants bénéficient d'un accompagnement thérapeutique en amont et en aval de leur séjour dans l'établissement. Il est donc essentiel pour eux et leurs familles de pouvoir continuer ces soins psychologiques avec le même thérapeute car ce travail est susceptible de se prolonger après la sortie de l'établissement. C'est pourquoi les psychothérapies doivent se dérouler dans l'environnement de la résidence familiale.

A ce stade, il convient de réexaminer les besoins de l'enfant et de sa famille pour constater que les réponses proposées par la MECS pallient aux manques constatés. Reste à mettre en œuvre l'ensemble de ces réponses dans le cadre d'un projet d'établissement.

2.3.2 Dans le cadre d'un projet d'établissement

L'accompagnement de la fonction parentale en Maison d'Enfants engage des transformations profondes des pratiques institutionnelles. Co-éduquer, c'est mettre en cohérence l'ensemble des acteurs, s'adapter, se remettre en cause, c'est aussi prendre des risques. Cela implique de s'engager sur le long terme et de s'inscrire dans un projet d'établissement.

A) Un projet à réorienter

Interface entre le Conseil d'Administration, les autorités de tutelle et les politiques publiques, les professionnels et les bénéficiaires de l'établissement, je me dois de piloter la structure pour favoriser le changement du projet d'établissement. Ce processus de changement va mettre en tension la permanence et l'adaptabilité. *«C'est en s'adaptant à de nouveaux besoins que l'organisation actualise ses fondamentaux tout en maintenant suffisamment de stabilité et de permanence pour rester elle même.»*⁴³ Cette citation illustre comment je perçois l'évolution du projet. L'adaptation aux nouveaux besoins est pensée à partir de l'idée directrice qu'est l'accompagnement de la fonction parentale, et va se décliner dans le cadre d'une démarche de changement par l'apprentissage. Le projet d'établissement est la première étape de la démarche d'apprentissage et comprend la mission, les moyens et les outils développés pour la mettre en œuvre, ainsi que le mode de management.

Le travail sur le projet doit être considéré comme une opportunité pour opérer la mutation des pratiques professionnelles de l'équipe. Cette étape permet d'élaborer et de donner du sens aux situations rencontrées. Ce travail va venir interroger les liens entre les professionnels et les bénéficiaires. Ainsi la démarche collective s'inscrit dans un travail d'explication des pratiques professionnelles quotidiennes pour définir l'offre de service de la MECS et les modalités de réalisation. Elle permet à l'organisation d'envisager le processus de réorientation du projet d'établissement.

B) Un projet : fédérateur pour l'ensemble des acteurs

Les bénéficiaires, les salariés et le Conseil d'Administration doivent être parties prenantes dans l'élaboration du projet d'établissement. Je dois garder à l'idée que ce qui représente une opportunité pour moi, ne l'est pas forcément pour les différents participants. L'intérêt que j'y vois et que je devrai faire passer auprès de mes collaborateurs est l'idée de passer d'une posture d'agent à une posture d'acteur. Ceci implique une certaine posture de direction que j'explicitierai au travers des différentes instances. Ce processus doit contribuer à la constitution ou au renforcement d'une culture commune en impliquant l'ensemble des acteurs de l'établissement dans ce projet. Le fait de fédérer l'ensemble des acteurs doit permettre de développer une compétence collective au service de l'organisation. Je propose d'expliquer les différentes étapes et instances à mettre en place pour élaborer ce nouveau projet d'établissement.

⁴³ F. Batifoulier, F. Noble, op. cit. p. 140.

a) Le comité de pilotage

Ce comité de pilotage aura pour mission d'être garant de la démarche et du respect de l'échéancier. Il identifiera les problèmes rencontrés et proposera le cas échéant des solutions. Ce comité rédigera le projet d'établissement. En cas de difficultés particulières, je validerai les différentes décisions du comité de pilotage en ayant pris soin de hiérarchiser l'ensemble des informations nécessaires à cela.

Ce comité sera constitué de deux membres du CA, de cinq salariés rapporteurs de chaque groupe de travail, d'un délégué du personnel et d'un chef de service. La participation se fera sur la base du volontariat. Néanmoins, j'aurai une exigence sur la représentativité des salariés, à savoir que l'ensemble des catégories socioprofessionnelles de l'établissement soit représenté au niveau des rapporteurs de groupes de travail.

Pour mettre en œuvre cette instance de pilotage, je participerai à la première réunion avec le président de l'Association afin de préciser les missions du groupe et de rappeler les orientations du projet d'établissement en faveur du soutien à la parentalité. Ensuite je présiderai seul les différentes séances de travail du comité de pilotage.

b) Le conseil de vie sociale

En tant que directeur, il me semble difficile d'associer les membres du CVS au comité de pilotage car cette instance évoquera certainement des problèmes liés aux ressources humaines n'intéressant pas forcément les enfants. Cependant afin de fédérer l'ensemble des acteurs, il m'est nécessaire de les associer aux travaux. Le conseil de vie sociale participera à la réflexion sur le projet d'établissement et à chaque réunion (5 dans l'année), sera informé de l'avancée des travaux. Deux séances seront entièrement consacrées à l'élaboration de ce projet. Il me faudra réfléchir au support adapté pour communiquer les travaux sur le projet d'établissement aux enfants pour faciliter la compréhension, mais surtout l'expression de leurs remarques.

Lors de chaque séance, le représentant du conseil d'administration et le délégué du personnel, membres du CVS, seront les rapporteurs des séances de travail et des différentes propositions émises par le CVS au comité de pilotage.

Les parents n'étant pas représentés au CVS, je proposerai au comité de pilotage d'organiser deux réunions de travail avec l'ensemble des parents pour recueillir leurs avis et réflexions sur le projet d'établissement. Néanmoins, si le taux de participation et de mobilisation pour ce genre de travaux risque d'être faible, il m'apparaît indispensable de le proposer car l'objectif est de démontrer à l'ensemble des salariés que les parents

doivent être associés à chaque étape de la vie de leur enfant ou en tout cas à ce qui le concerne même indirectement.

c) Les groupes de travail

Les cinq groupes de travail seront constitués de façon à veiller à ce que l'ensemble des catégories socioprofessionnelles soient représentées et que la proportion de salariés de chaque site soient identiques sur chaque groupe. Cette volonté de mixer, dans les groupes de travail les salariés, permettra d'insuffler une nouvelle dynamique et de mettre au service du projet d'établissement les compétences individuelles de chacun et les compétences collectives de chaque site de l'établissement.

L'enjeu ici est de mettre en commun les compétences acquises ou en cours d'acquisition par rapport à la nouvelle mission de la MECS et que chaque membre du personnel soit porteur du projet. Le travail de réflexion mené depuis 2001 sur les pratiques professionnelles contribuera à alimenter les travaux.

Les groupes de travail se situeront dans une démarche d'apprentissage, car ils appréhenderont cette nouvelle mission à partir du quotidien de chacun des personnels. Ils auront pour objectif, dans un premier temps, d'élaborer une réflexion sur les situations rencontrées en internat et les solutions alternatives qui auraient pu être imaginées pour y faire face. Puis dans un second temps, ils proposeront une mise en perspective des solutions alternatives avec les besoins des enfants et les attentes des familles. Au final, les différents groupes proposeront, en fonction des différents axes de la parentalité, les moyens et les outils pouvant être mis en œuvre, en n'oubliant pas la prévention des maltraitances institutionnelles. Les groupes de travail se situeront dans une démarche d'apprentissage, car ils appréhenderont cette nouvelle mission à partir du quotidien de chacun des personnels.

Ma fonction d'encadrement prendra tout son sens, dans l'accompagnement de ces groupes, car je devrai avoir une présence opportune et une disponibilité pour être au service des acteurs de terrain et à l'écoute de la vie institutionnelle. En effet, il me semble que cette dernière pourrait traverser des périodes de turbulences, il me faudra être présent pour rassurer et entraîner les personnels dans la dynamique du changement. Je devrai être vigilant et me construire des outils d'évaluation pour anticiper les différents mouvements dans la vie de l'organisation.

d) L'évaluation du projet d'établissement

L'évaluation sera d'autant plus importante et pertinente pour l'organisation tout au long de la phase de conception car l'évolution de la mission proposée va bien au-delà de celle de protection exercée précédemment. L'enjeu est aujourd'hui de promouvoir également la famille ; en fait la mission ne change pas radicalement, c'est toujours de la

protection, il s'agit cependant d'inverser complètement le mode de pensée. Ce choix stratégique risque d'être discuté par mes collaborateurs et je devrai être d'autant plus convaincant pour ne pas créer de mouvement de panique au niveau des personnels.

Pour conduire ce travail sur le projet d'établissement, je mettrai en place des indicateurs d'évaluation⁴⁴ durant les différentes étapes de la conception à sa mise en œuvre. Des indicateurs me permettront de repérer en amont des éventuelles difficultés. Au final, je proposerai d'évaluer le projet d'établissement en regardant, notamment par le prisme des projets individualisés pour, à mon sens, repartir de l'action mise en œuvre et analyser les différentes strates du projet d'établissement.

e) L'échéancier

Pour que ce changement soit bien vécu par l'ensemble des acteurs, il va être nécessaire de communiquer régulièrement avec les instances représentatives du personnel, les salariés, les bénéficiaires, la DISS et le Conseil d'Administration. Il me faudra les informer sur l'avancée des travaux.

Je proposerai un plan d'action⁴⁵ de septembre 2007 à septembre 2008 car selon la répartition des entrées et des sorties des enfants de l'établissement, il me semble préférable de mettre en place l'ensemble des réponses en septembre 2008. Cette période d'une année scolaire est un délai raisonnable pour travailler sur le projet d'établissement.

Dans l'échéancier, j'ai planifié des réunions du CA tous les deux mois afin de les impliquer dans le suivi des travaux sur le projet d'établissement et permettre sa présentation lors de l'assemblée générale de juin 2008. J'appliquerai la même démarche pour le CVS. La validation du projet d'établissement effectué par les différentes instances permettra de modifier les réponses de la MECS en terme d'accueil et d'accompagnement dès septembre 2008.

Le comité de pilotage se réunira tous les mois pour mener à bien sa mission. Les salariés participant seront alors détachés de leurs fonctions habituelles. Il sera nécessaire de le planifier afin d'organiser la continuité du service auprès des enfants durant ces périodes de réunions.

Les groupes de travail, quant à eux, se réuniront 7 fois selon le planning établi et en fonction des objectifs définis précédemment. Ce temps de travail sera pris sur les heures de réunions consacrées aujourd'hui au fonctionnement de la structure.

Les entretiens individuels avec tous les salariés seront mis en place pour connaître leur état d'esprit, leurs craintes, leurs besoins en formation afin d'affiner le plan

⁴⁴ Annexe 8 : Indicateurs d'évaluation du projet d'établissement

⁴⁵ Annexe 9 : Plan d'action

de formation pour 2009. Inscrire d'éventuelles formations relatives au changement en cours sur le plan de formation de 2008 pourraient contribuer à laisser penser que les idées émises par les groupes de travail ne sont pas prises en compte. C'est pourquoi, sur le plan 2008, je prévois un crédit d'heures pour l'intervention d'une personne ressource sur le projet d'établissement, si le besoin s'en fait ressentir par le comité de pilotage ou les différents groupes de travail.

La mise en œuvre du projet ne sera effective qu'en septembre 2008, mais en amont sur la période de juillet-août, je veillerai à ce que les professionnels s'inscrivent déjà dans la mission d'accompagnement de la fonction parentale car de nombreuses admissions ou demandes ont lieu durant cette période.

Au-delà de l'information et de la présentation du projet d'établissement final, il me faudra rencontrer, avec le président de l'Association, le directeur de la DISS et les services de tarification pour évoquer avec eux le financement et les moyens de ce projet dès septembre 2008. Je reviendrai sur cet aspect dans la partie consacrée aux moyens.

2.3.3 Avec des moyens

Pour réaliser sa mission de protection de l'enfance, l'établissement bénéficie d'une mise à disposition de bâtiments dans le cadre d'un bail emphytéotique de 30 ans par la Communauté Religieuse et d'une dotation globale de fonctionnement par le Conseil Général. La mise en œuvre des différentes réponses proposées par la Maison d'Enfants est réalisable en fonction des moyens matériels, humains et financiers dont elle dispose ou dont elle devra se doter.

A) Logistiques

Concernant les moyens matériels, les différents travaux menés ces dernières années sur les différents sites ont contribué à améliorer les conditions d'accueil des enfants et des familles.

L'accueil séquentiel va générer un besoin plus important en terme de transport. Il faudra donc envisager l'achat de deux voitures supplémentaires pour que chaque lieu de vie bénéficie d'un véhicule. Le travail en dehors de la Maison d'Enfants occasionnera pour les professionnels d'être en contact avec l'établissement pour solliciter un avis ou une décision. Chaque lieu de vie sera donc doté d'un téléphone portable pour faciliter la communication.

B) Développer de nouvelles compétences et former les personnels

Au-delà des moyens matériels à obtenir, la valorisation du capital humain de l'organisation n'est pas à négliger car dans le secteur, ce capital caractérise en grande

partie l'efficacité d'une organisation à remplir sa mission. Cette efficacité se traduit par l'articulation des compétences collectives et individuelles, notamment au niveau des pratiques professionnelles. Pour autant, adapter les réponses de la Maison d'Enfants et les individualiser imposent de développer de nouvelles compétences en terme de soutien à la parentalité. Elles peuvent être recherchées dans de nouvelles qualifications comme pour les deux salariés finissant leur formation de TISF ou à partir des potentialités des professionnels.

a) *La mise en œuvre des compétences*

Cette recherche sur les compétences ne peut que susciter des réserves, voire des oppositions dans le contexte actuel où les pratiques professionnelles sont empreintes de la culture institutionnelle. Repenser la façon de travailler, c'est réfléchir sur les savoir-faire des professionnels dans le but de mobiliser les ressources humaines au service de la mission de l'organisation. L'élaboration du contenu et les temps d'interventions auprès des familles se feront à partir des compétences collectives, individuelles et en fonction de la diversité des qualifications des salariés. Ceci évitera les confusions et l'inefficacité, voire les maltraitances auprès des bénéficiaires.

Les professionnels seront amenés à se rendre sur le territoire de la famille pour les accompagner dans leurs démarches, pour les informer de leurs droits, pour trouver les relais de proximité qui, à terme, se substitueront à l'établissement. *« En effet la mutation de la structure demande à l'éducateur de répondre à l'enfant, mais aussi de responsabiliser les parents, de gérer l'espace interne mais également d'externaliser son action, ce qui interroge son positionnement, ses compétences, ses références, son éthique. [...] La question de l'espace, de par l'absence des murs rassurant de la Maison d'Enfants, se pose pour lui. N'étant plus légitimé par son environnement, il lui faut porter les valeurs de l'institution, ses projets et ses référentiels, se questionner sur sa place et son rôle. »*⁴⁶

Dans ce type d'intervention, la question de l'hébergement va devenir un enjeu important pour les familles car il représente une reconnaissance symbolique des capacités parentales. Les familles peuvent développer des stratégies qui visent consciemment ou inconsciemment à « manipuler » le professionnel pour influencer son analyse au sujet de l'hébergement. Le travail d'équipe permettra alors à l'éducateur de partager son analyse, d'interroger sa perception de la situation. L'évaluation collégiale contribuera à mettre en œuvre l'action éducative de l'établissement dans le cadre d'un

⁴⁶ G. Chenet, Gilles. Op. cit. p.74.

projet individualisé. Il deviendra en ce sens acteur de l'action dans un cadre défini, malgré l'absence des murs.

En tant que directeur, je devrai clarifier les enjeux pour l'établissement et dans le même temps prendre en compte les craintes de perte d'identité. Le changement des pratiques se fera sous la forme du tutorat et de la responsabilisation des acteurs. Certains éducateurs ont démontré qu'ils avaient les compétences pour accompagner les familles, cependant l'organisation ne leur en donnait pas les moyens ou n'en faisait pas une priorité. Leurs compétences seront évaluées à partir de fiches de compétences que je souhaiterai mettre en œuvre avec l'équipe. Ces éducateurs seront identifiés dans l'établissement comme tuteurs par rapport à cette mission spécifique d'accompagnement. La dynamique engendrée par les travaux sur le projet d'établissement doit contribuer à développer cette démarche d'apprentissage.

Lors de cette réflexion, le comité de pilotage devra être suffisamment attentif pour valider, à travers les différents travaux, les compétences nécessaires pour soutenir la parentalité. De plus, lors de l'entretien individuel avec chaque salarié, il sera évoqué leurs pratiques afin de dresser un inventaire de leurs compétences personnelles, pour dans un second temps étudier les apports en formation nécessaires, valorisant ou développant des compétences.

b) Former les personnels

Ce type de management par les compétences sera certainement très compliqué à mettre en œuvre pour les raisons suivantes. Certains professionnels risquent d'avoir le sentiment de perte « d'une partie de leur pouvoir » ou de légitimité dans leur travail, cependant je pense qu'à terme, il permettra une meilleure reconnaissance de chacun dans son travail et ses compétences. De plus, il s'inscrit dans une démarche collective d'apprentissage où chacun fait bénéficier à l'autre de son expérience, de son savoir, savoir-faire et savoir-être.

Je souhaiterai donc créer avec les professionnels des fiches de compétences en fonction des différents items de la parentalité, inspirés des items recensés dans le cadre du projet individualisé. Ces fiches reprendront en fonction des tâches, les pré-requis indispensables pour son accomplissement. Se posera alors la question de la rétribution de la compétence car dans notre secteur, la reconnaissance des professionnels repose essentiellement sur le niveau de qualification des personnels. Pour contourner cette difficulté, je proposerai de prendre ces fiches de compétences comme support à l'entretien individuel destiné à situer les aptitudes de chaque professionnel. A partir de

celles-ci, il s'agira de renforcer les interventions de chaque professionnel où il se montre le plus efficient (animation, gestion de groupe, accompagnement scolaire, familial...).

Cet état des lieux permettra d'élaborer le plan de formation 2009 et de préparer un plan pluriannuel sur trois ans à partir des besoins en formation répertoriés. La formation continue est un outil de valorisation des compétences sur lequel je pourrai agir à travers le plan de formation pour favoriser la promotion sociale et anticiper les besoins de l'organisation. Le personnel est formé aux problématiques de protection de l'enfant, les besoins se situent dans la consolidation des compétences acquises et dans le développement de l'accompagnement de la famille. La formation menée en interne en 2006 sur le projet individualisé a contribué à insuffler une dynamique sur la question parentale et ne demande qu'à être poursuivie. Les différentes formations personnelles sont favorisées, notamment dans le cadre des actions prioritaires de formation régionale organisées par l'OPCA.

La formation continue participe au partage du savoir dans l'établissement, mais elle ne peut garantir à elle seule le management par les compétences. La création d'un espace de paroles, où les salariés s'exprimeront sur leur action éducative, s'inscrira en complémentarité et dans la continuité de la démarche initiée par les travaux sur le projet d'établissement.

c) L'analyse de la pratique

La mise en place de cet espace permettra de réduire les facteurs d'usure professionnelle et contribuera à valoriser les compétences acquises ou en cours d'acquisition. Je pense que réfléchir sur les pratiques professionnelles est plus que nécessaire dans le cadre de l'accompagnement de la fonction parentale. En effet B. Dubreuil souligne que, « *certaines problématiques familiales obligent les professionnels à s'engager dans une relation auprès de l'enfant et de ses parents qui comporte des aspects transférentiels et projectifs* »⁴⁷. Ce mode de relation conduit à éloigner le professionnel de l'action éducative et des pratiques professionnelles. L'espace de parole permettra de solliciter le regard de ses pairs pour déterminer l'intention qui oriente l'action. Le principe sera de partir des questionnements ou des événements vécus par les éducateurs, les maîtresses de maison et les veilleurs de nuit afin d'analyser les attitudes et les réponses apportées par chacun des participants en fonction des circonstances. Les échanges favoriseront la notion d'équipe, chacun pouvant se situer en tiers pour l'autre et alternativement et contribuera également à créer une culture d'établissement dans la

⁴⁷ B. Dubreuil, *Accompagner le projet des parents en éducation spécialisée*, Paris : Dunod, 2006. p. 166.

mesure où les professionnels auront acquis un mode de traitement commun des situations.

À mon sens, il existe deux raisons supplémentaires pour justifier la création d'un temps d'analyse de la pratique. La première sera l'enrichissement qualitatif des synthèses car ce temps se transformera en bilan de l'action et en réajustement de celle-ci en fonction du projet individualisé de l'enfant. La seconde aura un impact direct sur la gestion des ressources humaines, en contribuant à lutter contre l'usure professionnelle ou la démotivation des personnels et en entraînant une dynamique collective.

Ce temps de parole mensuel de deux heures sera animé par un psychologue différent de celui de l'établissement, garantissant ainsi une plus grande confidentialité par rapport aux propos tenus. L'équipe sera divisée en trois groupes et les cadres hiérarchiques en seront exclus.

Si la modification des réponses de l'établissement pour étayer la parentalité implique la mise en œuvre de moyens matériels et humains, cette dernière n'est réalisable qu'à partir d'un financement en adéquation avec les besoins de l'établissement.

C) Dans le cadre d'un budget en lien avec les nouvelles orientations

Malgré l'absence de schéma départemental de protection de l'enfance, les différentes rencontres préalables, à la présentation du projet en septembre 2007, avec les responsables de la DISS, confirment qu'il s'inscrit dans les nouvelles orientations départementales. Lors de la présentation du budget, je pourrai ainsi m'appuyer sur celles-ci pour justifier un certain nombre de choix et notamment la nécessité de continuer à financer l'établissement par dotation globale de fonctionnement.

Ceci permettra d'éviter des prix de journée différents en fonction des réponses mises en œuvre. Ce choix peut aussi se légitimer car l'internat est le point central de l'articulation des réponses dans le principe de co-éducation. Aujourd'hui, il m'est également difficile de connaître le profil des enfants accueillis dans les prochains mois et de savoir dans quels dispositifs ils s'inscriront. Les informations recueillies auprès des établissements disposant de réponses identiques m'indiquent que le financement par dotation globale permet de pérenniser l'activité de la MECS.

Jusqu'à aujourd'hui, le financement par dotation globale avait pour but de répartir sur plusieurs années l'alignement des ressources de la structure sur celles des établissements comparables. Cette allocation de ressources contribue au fonctionnement de l'établissement, néanmoins, la conduite du changement mobilise beaucoup de temps et d'énergie. Dans le cadre de ma fonction, j'ai à piloter le projet de changement et à en assurer la pérennité. Je souhaiterai donc engager l'Association et la DISS dans la

conclusion d'un contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens comme l'autorise la loi 2002-2. Ce contrat évitera de rediscuter tous les ans le budget, d'autant plus que la conduite du projet s'étale sur deux exercices. Une pluriannualité budgétaire de trois ans facilitera sa mise en œuvre et son évaluation au terme du contrat. De plus, il permettra de fixer les obligations respectives et les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs définis ci-dessous :

- la continuité de l'alignement des ressources de la MECS sur les établissements identiques,
- la mise en œuvre du projet d'établissement rénové et de son contenu,
- la garantie de la prise en charge des surcoûts liés à l'accueil séquentiel, notamment l'achat de véhicules et de téléphones portables ou la formation des salariés.

Dans le cadre du volet financier du contrat, il sera précisé les taux d'évolution de chaque groupe fonctionnel sur les trois années de contrat.

Au-delà de la pluriannualité budgétaire, le contenu du COM portera sur les trois aspects essentiels du projet que sont le positionnement de la structure, l'adéquation des réponses aux besoins et le management par les compétences. Ce contrat sera l'occasion de modifier le positionnement de l'établissement par rapport à sa nouvelle mission. Il y figurera les moyens mis en place (valorisation des compétences individuelles et collectives, analyse de la pratique) pour promouvoir les ressources humaines de la structure. Cette amélioration sera garantie par la mise en place du projet individualisé et son évaluation.

2.3.4 Avec des outils

La loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action médico-sociale précise que la famille et l'enfant doivent participer à la conception et à la réalisation du projet d'accueil et d'accompagnement les concernant. Celui-ci n'est pas systématiquement finalisé dans la structure. Cette absence de formalisation m'a interpellé par rapport à mes responsabilités de directeur d'établissement, mais aussi sur la qualité de l'action menée auprès des bénéficiaires. Néanmoins depuis la formation interne sur le projet, il y a une prise de conscience collective sur l'opportunité d'un tel outil.

Le projet individualisé traduit l'action de l'équipe éducative auprès de l'enfant et de sa famille pendant la durée du séjour dans l'établissement. Dans ce cadre, la mise en conformité du projet d'établissement doit prendre en compte les spécificités des bénéficiaires et leur assurer un projet individualisé. Ceci implique de renforcer le dispositif mis en œuvre par la structure pour soutenir la parentalité.

A) Le projet de la famille pour l'enfant

Pour accompagner les familles, au-delà de la déclaration d'intention il y a un préalable, c'est de reconnaître les parents et leur accorder un statut parental. Ce qui leur donne la possibilité de faire évoluer la situation. Ce soutien peut s'exercer sous différentes formes selon les problématiques familiales, cependant quelque soient les difficultés des parents, B. Dubreuil⁴⁸ explique qu'ils ont un projet pour leur enfant : « *Les parents se sont occupés de cet enfant, ont vécu avec lui, avec ce qu'il était, avant que nous commencions à intervenir. Ils continueront de s'occuper de lui lorsqu'il aura quitté l'établissement ou le service. Ils vivent avec lui les relations affectivement les plus intenses – parfois les plus éprouvantes – à savoir celles qui relèvent des liens de parenté. Le projet éducatif parental se tient là : projet de vie pour leur enfant, destiné à devenir peu à peu son propre projet de vie.*

Tout parent a un projet éducatif, contrairement à ce qu'on entend trop souvent dans les établissements et services spécialisés. Pas un projet formalisé sur le registre technique comme le projet de travail de l'équipe pluridisciplinaire. Un projet au sens de projection d'un désir dans l'avenir, celui de voir grandir et s'épanouir son enfant. Un projet qui repose sur des intentions plus ou moins confuses et implicites, mais des intentions effectives qui se traduisent en présence et en actes auprès de l'enfant. Le projet élaboré par les professionnels ne peut se construire qu'à partir de ce que les parents ont déjà fait, quelle qu'en soit la qualité, au risque sinon de les invalider dans leur responsabilité éducative et l'expérience de la parentalité qu'ils vivent avec leur enfant. » Il serait illusoire de penser qu'un positionnement nouveau permettra par magie à des parents d'exercer leur parentalité. Il s'agit seulement d'accepter leurs difficultés et de tenter de les comprendre pour les aider à tenir une position parentale face à leur enfant.

Le projet des parents sera à prendre en compte dès les premiers contacts avec l'enfant et sa famille, car l'expérience m'a démontré qu'une admission préparée et étayée par des mots facilitait la séparation et le travail avec la famille ensuite. Le premier travail consiste à remettre les parents à la place qui est ou devrait être la leur. C'est une étape essentielle, car elle permet de signifier aux parents que nous ne ferons pas malgré eux, en imposant des décisions, mais avec eux, en respectant au maximum leurs désirs et leurs difficultés selon le cadre judiciaire ou administratif de la mesure.

L'enfant se voit également expliquer les raisons de son accueil et qu'il sera accueilli tel qu'il est. Si lors de l'admission, les parents déversent bien souvent leur mal-être ou leur rancœur contre les services ou établissements précédents, le fait d'évoquer

⁴⁸ B. Dubreuil, op.cit. p. XII.

avec eux le projet pour leur enfant permet de « faire retomber la pression » et d'évoquer les objectifs de l'accueil dans le cadre du projet individualisé.

B) Le projet individualisé de l'enfant

Ayant pour objectif d'établir un diagnostic à partir du vécu de l'enfant et non à partir de la spécialisation de l'établissement, ainsi que des seuls effets et non des causes ayant abouti à la proposition d'accueil en MECS, le projet individualisé oblige à prendre en compte les atouts et les faiblesses de chaque enfant. Il nécessite donc que soit abandonné l'ancien modèle unique s'adressant à tous les enfants accueillis. Le projet est nommé « individualisé » car il doit mettre en œuvre l'offre de service de la MECS par rapport aux besoins spécifiques de l'enfant et de sa famille.

Aujourd'hui, le constat réalisé dans l'établissement a démontré l'absence d'articulation entre les différentes réponses en fonction des réels besoins des bénéficiaires. De plus, la formation interne sur le projet a mis en lumière des écarts sur la notion et le contenu du projet individualisé entre les différents professionnels sur ce qui devait y figurer et sur l'accompagnement proposé. Cependant lors de cette formation, une fiche méthode a été réalisée sur la conception du projet individualisé et sur ses différentes étapes. Cet outil sera réellement mis en œuvre en septembre 2008 dans le cadre du nouveau projet d'établissement, mais il est déjà utilisé à partir des réponses existantes.

Le projet est élaboré en étroite collaboration avec les familles et définit les objectifs ainsi que les moyens mis en œuvre pour y parvenir. Il précise les points sur lesquels l'attention sera plus particulièrement portée, indique le partage des tâches entre les parents et la Maison d'Enfants et stipule les modalités de collaboration. Ce dernier point n'est pas encore suffisamment développé dans les projets. Les objectifs sont élaborés avec la famille, selon les difficultés repérées au cours de l'évaluation de la situation (relations intra-familiales, relations avec les pairs). Il tient compte des disponibilités de la famille et de l'enfant sur le plan matériel, psychique. Ce projet remis à la famille et à l'enfant formalise les objectifs et les moyens à mettre en œuvre. Ce document se veut le plus clair et le plus lisible possible pour la famille.

Cette formalisation du projet vient signifier une approche nouvelle des parents dans la reconnaissance de leurs difficultés et donne une nouvelle posture à l'établissement et à chacun de ses acteurs. Il pose une exigence de transparence et d'engagement de l'établissement à l'égard de l'enfant et de sa famille. Néanmoins, se pose la question du libre choix des bénéficiaires plus particulièrement dans les mesures judiciaires.

Dans le projet, il conviendra de formaliser l'un des éléments le plus important qu'est le pouvoir de valider une décision concernant l'enfant. En toute logique, ce pouvoir est exercé par les parents. Cependant si dans les mesures judiciaires il est encadré, il n'est pas pour autant délégué au professionnel. La validation des décisions concernant l'enfant devra être clairement explicitée dans le projet afin de permettre une co-éducation.

Sa rédaction est l'occasion d'expliquer à la famille le sens de la mesure et de formuler clairement les conditions d'accueil et d'accompagnement. Il se compose en quatre parties qui ont été intitulées de manière explicite pour permettre une plus grande accessibilité : ce que nous allons faire ensemble, pourquoi nous allons le faire, comment nous allons le faire et comment nous verrons que nous avons réussi. Le choix du nous est volontaire et signifie la volonté de s'inscrire avec les parents dans une démarche de co-éducation. Le projet comprend trois dispositions particulières en matière :

- d'hébergement, de contact avec l'enfant selon un calendrier de droits de visite,
- de prise en charge spécialisée extérieure,
- de scolarité et de formation (maintien ou non dans l'établissement scolaire d'origine, nouvelle orientation scolaire ou professionnelle).

La formation et la confrontation des différentes pratiques et représentations autour du projet individualisé ont permis aux professionnels de se sentir acteurs d'un changement car ces travaux portaient de leur quotidien et ils se sont sentis entendus. La réflexion a globalement contribué à l'évolution des représentations et de la place de la famille. Elle a permis d'interroger les pratiques d'accompagnement de l'enfant et de la famille.

C) L'accompagnement du projet individualisé de l'enfant et de la famille

Pour développer et animer le projet individualisé, un coordinateur de projet est désigné pour chaque enfant parmi les éducateurs du lieu de vie, dans le cas de fratries, il est référent pour l'ensemble. Je me permets de nuancer cette notion de référent, car elle est peut-être équivoque. Je préfère parler de coordinateur de projet, évitant ainsi tout amalgame indésirable dans la réalisation de la mission de la structure. L'éducateur coordinateur n'est ni le professionnel intervenant de façon permanente et exclusive, ni un substitut paternel ou maternel et ne dispose d'aucune autorité sur ses collègues. Chaque personnel de la MECS, quelque soit son statut et sa place, a un rôle éducatif à jouer auprès de l'enfant et de sa famille. Cependant en tant que coordinateur, il veille à la réalisation de l'ensemble des actions définies par le projet individualisé à l'intérieur et à l'extérieur de l'établissement. Sous la responsabilité du chef de service éducatif et par délégation du directeur, la fonction de coordinateur est multiple :

- assurer la continuité de l'accueil et l'accompagnement de l'enfant,

- intervenir auprès de la famille et assurer son accompagnement,
- être repéré dans et à l'extérieur de l'établissement comme l'interlocuteur privilégié du projet individualisé de l'enfant.

Ces fonctions de continuité et d'étayage le positionnent au centre des interventions, évitant ainsi à l'enfant et à sa famille de se perdre dans les méandres de l'organisation. De plus, ce coordinateur n'agissant pas seul auprès de l'enfant et de la famille, cela permet une poursuite de l'action, même en son absence. Ce rôle peut être apparenté à la notion de « guichet unique » qui se retrouve dans la loi pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées. Il s'inscrit aussi dans la démarche initiée par l'ODAS sur la feuille de parcours. Ce coordinateur de projet est à la fois l'animateur et à la fois la mémoire ou le garant du parcours dans la Maison d'Enfants.

Pour mener cette mission de coordinateur, le professionnel dispose d'un volume de sept heures par semaine en dehors de la présence des enfants sur son emploi du temps. Trois heures en moyenne par semaine sont utilisées pour les réunions de fonctionnement et de synthèse où sa présence est indispensable. Les autres lui permettent de mener sa mission de coordinateur, elles peuvent être déplacées à sa demande et après accord du chef de service s'il en a besoin à un autre moment de la semaine.

Au-delà du temps imparti pour l'accompagnement du projet individualisé, il faut le formaliser. Dans le mois qui suit l'admission, l'enfant et sa famille sont rencontrés par le psychologue et le chef de service éducatif pour évoquer les raisons qui ont conduit à cet accueil et reprendre les éléments de l'histoire. Suite à cette rencontre, une réunion est organisée entre les professionnels du lieu de vie, le chef de service et le psychologue pour déterminer le coordinateur de projet et le type d'accompagnement à proposer en fonction du projet des parents, des problématiques familiales repérées.

Une deuxième a lieu avec l'enfant et sa famille, ainsi qu'avec le chef de service, le coordinateur et le psychologue, avec pour objectif de proposer aux bénéficiaires le projet d'actions à mettre en place par rapport à ce qui est compris de leurs problématiques. L'enfant et sa famille peuvent exprimer leurs opinions par rapport à ce qui est proposé. Le fait de les placer dans une position d'acteur du projet permet un échange et une correction des actions avant la mise en œuvre. Ce travail avec les familles ouvre des perspectives de compréhension de l'histoire familiale. Les objectifs et leurs réalisations sont négociés afin de faciliter l'évolution de l'enfant et les réaménagements dans les relations familiales.

Tous les trois mois, une nouvelle réunion entre les professionnels et la famille permet d'évaluer le travail entrepris et d'ajuster les objectifs déterminés précédemment.

D) L'évaluation du projet individualisé de l'enfant et de sa famille

Le manque d'évaluation si souvent reproché dans l'action sociale et plus particulièrement en protection de l'enfance, me conduit à penser qu'il ne suffit pas de prétendre innover, de proposer une approche différente, voire même d'obtenir des résultats vérifiables sur la durée. Il faut toujours situer l'action de l'établissement par rapport aux moyens alloués. Les travaux sur le projet d'établissement, sur le management par les compétences, croisés avec le projet individualisé sont une première étape dans une démarche d'évaluation. « *Dès qu'une équipe pluridisciplinaire s'investit dans une démarche d'évaluation de ses propres pratiques, elle améliore dans le même temps la qualité de ses activités. Analyser le sens et le contenu de son action sans cesser d'agir constitue un dédoublement fécond de personnalité : faire, en se regardant faire, permet de mieux faire.* »⁴⁹ Cette citation reflète la démarche que je souhaite mettre en œuvre. Pour cela d'une part, l'action menée auprès de l'enfant et de sa famille doit être observée afin de mesurer son impact et sa durée. D'autre part, les réponses de la structure doivent faire preuve de souplesse et s'articuler entre elles en fonction des besoins.

En effet, qui dit souplesse d'un dispositif sous-tend évaluation régulière des situations familiales. La réactivité de l'organisation va dépendre de sa capacité à identifier le moment auquel une étape est franchie par l'enfant et sa famille, d'autant plus en matière de danger. Une situation s'aggrave, l'équipe doit être en mesure de repérer ces phénomènes et d'agir en conséquence. A l'inverse, une progression est distinguée, de nouveaux modes de relations familiales se mettent en place, il faut encourager et soutenir ces évolutions. L'évaluation permet de valoriser ou de protéger l'enfant et sa famille en interpellant l'ASE ou le Juge des Enfants, lorsque cela est nécessaire et pas forcément au moment de l'audience ou de la révision du contrat d'accueil. Ces facteurs de changements devront d'autant plus être repérés dans le cadre de l'accueil séquentiel. Cependant, les évolutions ou régressions dans un fonctionnement familial peuvent s'opérer en quelques semaines et nécessitent une écoute et une attention soutenues et régulières. Au-delà de cette proximité, l'évaluation nécessite également une analyse collégiale de la situation.

L'évaluation de la MECS doit donc être pensée à partir de l'évaluation du projet individualisé. Elle sera indispensable par rapport à l'enfant et sa famille car elle permettra d'apprécier la qualité des réponses mises en œuvre par rapport aux besoins de l'enfant et de sa famille. Elle interrogera la valeur de l'action et aura pour but de la légitimer, de l'adapter. Elle remaniera notre perception du projet et son évolution. Cette démarche se

⁴⁹ JF. Bauduret, M. Jaeger, op.cit. p. 161.

fondera sur des outils d'observation communs⁵⁰ et repérés par l'ensemble des professionnels en charge de cette évaluation afin d'éviter les incompréhensions. Elle sera formalisée par écrit à partir de la grille d'observation, permettant ainsi de refléter la réalité à un instant T. Cette démarche d'évaluation du projet individualisé garantira la qualité de l'offre de service de la Maison d'Enfants.

Conclusion de la 2^{ème} partie

En m'appuyant sur l'évolution des politiques publiques, j'ai souhaité ré-interroger, dans le cadre de ce projet, l'ensemble du projet d'établissement au regard de l'évolution des besoins de la population. L'adaptabilité de la structure n'est pas synonyme de renoncement au savoir-faire en place, mais devra s'appuyer au contraire sur les moyens et les compétences dont elle dispose pour répondre aux besoins émergents. L'accompagnement de la fonction parentale en sera la traduction et s'inscrira dans le respect d'un projet d'accompagnement individualisé de l'enfant et de sa famille.

C'est pourquoi ce projet nécessitera une inscription dans un dispositif départemental de protection de l'enfant et un engagement de l'ensemble des acteurs en démontrant qu'il est possible de poursuivre l'accueil des enfants souffrant de carences parentales en Maison d'Enfants, tout en restant à l'écoute des nouveaux besoins.

Les professionnels devront faire face à deux écueils majeurs. Le poids des représentations parentales véhiculées et la crise des repères familiaux qui touchent principalement les bénéficiaires. Ils devront aussi tenir compte des représentations des familles sur leurs propres pratiques de « spécialistes ». Pendant longtemps tout a été simple. Les parents étaient néfastes, il était préférable de les tenir à l'écart. Aujourd'hui, pour prétendre laisser leur place aux parents, il faudra accepter de se regarder soi-même, de solliciter le contrôle de ses pairs et de s'ouvrir à l'expertise extérieure. Il sera moins question de faire à la place des parents mais de leur permettre de faire ce qu'ils sont en droit d'accomplir.

De ma place de directeur, je serai le garant des orientations politiques choisies par le Conseil d'Administration en apportant un cadre nouveau et des perspectives élargies pour conduire ce projet. Néanmoins, je suis conscient qu'il me faudra faire face aux éventuelles incompréhensions ou évolutions nécessitant des ajustements lors de la conduite du projet.

⁵⁰ Annexe 10 : Indicateurs d'évaluation du projet individualisé

Conclusion

Les Maisons d'Enfants font partie des établissements qui ont participé à l'évolution des modes d'accueil et d'accompagnement de l'enfant et de la famille. Les internats se sont adaptés aux évolutions des familles. Après la substitution parentale, ils ont inventé la suppléance familiale. Ce modèle, s'il conserve sa pertinence, ne suffit plus à répondre aux exigences de respect du droit des parents à décider de l'éducation à apporter à leur enfant. Les réformes successives du droit, de la famille et de l'autorité parentale et de l'assistance éducative, obligent les responsables d'établissements à repenser la place des parents. Aujourd'hui le droit de la famille est indissociable de celui de chacun de ses membres. Le père et la mère de l'enfant disposent de droits et de devoirs dont la finalité est l'intérêt de l'enfant. L'enfant lui-même est reconnu comme partie prenante des décisions négociées par ses parents.

Le concept de parentalité est apparu en prenant en compte les fonctions parentales dans ses dimensions juridiques, affectives et éducatives, permettant d'interpeller les parents dans leurs compétences. De cette place de mise en accusation, la famille est invitée à la place des bénéficiaires. Faire des parents fragilisés des acteurs à part entière pendant tout le temps de l'accueil de l'enfant, tel est l'objectif de la co-éducation. Elle suppose d'offrir des réponses utiles et nécessaires, tout en garantissant à l'enfant des mesures de protection optimale. La définition de ces réponses, parce qu'elle ne peut que refléter les besoins et les droits de l'enfant et de sa famille, est la clé de voûte de l'accompagnement.

Modifier l'accompagnement et le soutien à la parentalité au sein d'une MECS n'est innovant que lorsque les actions entreprises dans ce cadre permettent à des enfants de retrouver une place de sujet en devenir, ou à une famille de se réapproprier ses compétences. Seule une démarche participative dans la reconnaissance de la dignité de chacun des acteurs peut y concourir au cours des différentes étapes du projet. Pour cela repenser les pratiques de la MECS sera une nécessité primordiale, pour évoluer d'un modèle d'internat au soutien à la parentalité. Un projet de cette nature devra être suffisamment pensé pour affronter les difficultés qui ne manqueront pas de surgir sur le chemin. Cette évolution des pratiques devra s'accompagner d'un management qui favorisera le développement du personnel tant dans leurs fonctions que dans leurs compétences. Modifier l'accompagnement de la fonction parentale supposera l'acquisition de savoirs novateurs et de compétences nouvelles dans le cadre d'un dispositif articulant l'ensemble des réponses de la MECS. Cette modification devra tenir compte des différents équilibres institutionnels pour maintenir un climat sécurisant pour l'ensemble des acteurs.

Dans cette logique, l'accueil séquentiel sera l'occasion de développer des convictions issues de mon expérience professionnelle : respect des personnes, individualisation des réponses, anticipation des changements sociaux et des politiques publiques. L'évolution de l'environnement et de la population accueillie fait courir le risque de l'obsolescence de nos pratiques si un travail permanent de questionnement, de remise en cause, en un mot d'évaluation ne s'exerce pas. Les innovations apportées par l'accueil séquentiel viendront renforcer la place centrale des parents et élargir la palette des réponses de la MECS. Ces réponses personnalisées seront adaptées à l'évolution des situations et assureront une continuité du projet individualisé.

Lors de ce travail, j'ai tenté d'explicitier ma conception de la fonction de direction et ma perception de ses différents enjeux au regard des besoins des bénéficiaires, des politiques publiques, des personnels, ainsi que des organes politiques telles que l'Association et l'autorité de tutelle. Mon approche de technicien peut sembler à certains moments « idéaliste » par rapport à mes représentations de l'établissement et de l'ensemble de ses acteurs. Mais durant toute cette phase de conception, je n'ai cessé de m'interroger sur ma posture de direction et je suis passé par tous les états du doute à la certitude, pour en arriver à un compromis sur les choix stratégiques à effectuer. Je n'ai cessé de mesurer l'ampleur de la fonction de direction en terme de stratégie, d'opérationnalité, d'évaluation et de contrôle. Paramètres que je devrai mettre en œuvre pour piloter le projet d'accompagnement de la fonction parentale au sein de la Maison d'Enfants.

Ma position de directeur me permet à présent de développer plus efficacement cette veille sur l'environnement pour en percevoir les évolutions et en connaître les pratiques innovantes. C'est cette attention qui pourra me permettre de diriger un établissement au-delà de la simple mise en conformité qui consiste à subir les innovations quand elles ont été reconnues et sont devenues des pratiques établies.

BIBLIOGRAPHIE

Livres :

ABELS-EBER, Christine. *Pourquoi on nous a séparés ? Récits de vie croisés : des enfants placés, des parents et des professionnels*. Ramonville Saint-Agne : Éditions Érès, 2006. 220 pages. Collection Sociologie Clinique.

ALFOLDI, Francis. *Évaluer en protection de l'enfance : Théorie et méthode*. 2^{ème} éd. Paris : Dunod, 2005. 243 pages.

ANDESI. *Être directeur en action sociale aujourd'hui : quels enjeux ?*. Issy-les-Moulineaux : ESF éditeur, 2005. 196 pages. Collection Actions Sociales / Société.

BARREYRE, Jean Yves, dir., BOUQUET, Brigitte, dir.. *Nouveau dictionnaire critique d'action sociale*. Paris : Bayard, 2006. 638 pages.

BATIFOULIER, Francis, NOBLE, François. *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale*. Paris : Dunod, 2005. 248 pages.

BAUDURET, Jean François, JAEGER, Marcel. *Rénover l'action sociale et médico-sociale : Histoire d'une refondation*. 2^{ème} éd. Paris : Dunod, 2005. 339 pages.

CHAPONNAIS, Michel. *Placer l'enfant en institution : MECS, foyers éducatifs et villages d'enfants*. Paris : Dunod, 2005. 234 pages.

CHENET, Gilles. *En finir avec le placement ou « j'habite chez mes parents »*. Paris : Éditions Jeunesse et droit, 2004. 133 pages.

DAMON, Julien. *Les politiques familiales*. Paris : PUF, 2006. 127 pages. Que sais-je ? 3776.

DUBREUIL, Bertrand. *Accompagner le projet des parents en éducation spécialisée*. Paris : Dunod, 2006. 173 pages.

DUBREUIL, Bertrand. *Le travail de directeur en établissement social et médico-social : Analyse de la pratique*. Paris : Dunod, 2004. 228 pages.

DURNING, Paul. *Education Familiale : Acteurs, processus et enjeux*. Paris : L'Harmattan, 2006. 290 pages.

HOUZEL, Didier. *Les enjeux de la parentalité*. Ramonville Saint-Agne : Éditions Érès, 1999. 200 pages.

OBSERVATOIRE NATIONAL DE L'ACTION SOCIALE DECENTRALISEE. *L'observation de l'enfance en danger : guide méthodologique*. Paris : ODAS Éditeur, 2001. 60 pages.

PERRET, Véronique, dir., JOSSERAND, Emmanuel, dir.. *Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations*. Paris : Ellipses Éditions, 2003. 302 pages.

SELLENET, Catherine. *L'enfance en danger ils n'ont rien vu ?*. Paris : Éditions Belin, 2006. 236 pages.

SINGLY, François de. *Sociologie de la Famille Contemporaine*. 2^{ème} éd. Paris : Nathan, 1999. 128 pages. Collection 128.

TEXIER, Pierre, dir.. *La parentalité nouvelle scène éducative : pour maintenir leurs parents aux enfants placés*. Paris : L'Harmattan, 2001. 144 pages.

Rapports :

BIANCO, Jean Louis, LAMY, Pascal. *L'aide à l'enfance demain : Contribution à une politique de réduction des inégalités*. Paris : Ministère de la Santé et de la Sécurité Sociale, 1980. 218 pages.

BROISSIA, Louis. *L'amélioration de la prise en charge des mineurs protégés*. Paris : Ministère de la Famille et de l'Enfance, 2005. 43 pages.

DIRECTION DES INTERVENTIONS SANITAIRES ET SOCIALES. *Rapport d'activité de l'Aide Sociale à l'Enfance*. Poitiers, 2007. 6 pages.

DIRECTION DE LA RECHERCHE DES ETUDES DE L'EVALUATION ET DES STATISTIQUES. Les bénéficiaires de l'aide sociale départementale en 2005. *Études et Résultats*. N°514, août 2006.

DIRECTION DE LA RECHERCHE DES ETUDES DE L'EVALUATION ET DES STATISTIQUES. Les établissements accueillant des enfants et des adolescents en difficulté sociale. *Études et Résultats*. N°525, septembre 2006.

DIRECTION DE LA RECHERCHE DES ETUDES DE L'EVALUATION ET DES STATISTIQUES. Les dépenses d'aide sociale départementale en 2005. *Études et Résultats*. N°543, décembre 2006.

DUPONT-FAUVILLE, Antoine. *Pour une réforme de l'Aide sociale à l'enfance*. Paris : ESF, 1973.

NAVES, Pierre, CATHALA, Bruno. *Accueils provisoires et placements d'enfants et d'adolescents : des décisions qui mettent à l'épreuve le système français de protection de l'enfance et de la famille*. Paris : Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, 2000. 103 pages.

NOGRIX, Philippe. *La protection de l'enfance : groupe de travail sur l'amélioration de la procédure de signalement de l'enfance en danger*. Paris : Ministère de la Famille et de l'Enfance, 2005. 14 pages.

OBSERVATOIRE NATIONAL DE L'ACTION SOCIALE DECENTRALISEE. Protection de l'enfance : de nouvelles perspectives pour les départements. *La lettre de l'ODAS*. Décembre 2006.

OBSERVATOIRE NATIONAL DE L'ENFANCE EN DANGER. *Premier rapport annuel au parlement et au gouvernement de l'Observatoire National de l'Enfance en Danger*. Paris : GIPEM, septembre 2005. 95 pages.

OBSERVATOIRE NATIONAL DE L'ENFANCE EN DANGER. *Deuxième rapport annuel au parlement et au gouvernement de l'Observatoire National de l'Enfance en Danger*. Paris : GIPEM, Décembre 2006. 92 pages.

ROMÉO, Claude. *L'évolution des relations parents-enfants-professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance*. Paris : Ministère de la Famille, de l'Enfance et des Personnes Handicapées, 2001. 79 pages.

Articles :

ACTIF. À la rencontre des MECS : Enjeux majeurs et nouvelles logiques d'actions. *Les Cahiers de l'Actif*. N°368/369, janvier/février 2007. pages 7-153.

BERGER, Maurice. L'utilité des critères de placement ?. *Journal du Droit des Jeunes*. N° 213, mars 2002. pages 18-23.

BORGETTO, Michel, dir.. Enfance en danger, enfance dangereuse. *Revue de Droit Sanitaire et Social*. N° 1, janvier - février 2007. pages 3-74.

SZWED, Christian. Penser l'avenir : la métamorphose des MECS. *Journal du Droit des Jeunes*. N° 213, mars 2002. pages 28-43.

SZWED, Christian. Protection de l'enfance : la protection c'est fini ?. *Journal du Droit des Jeunes - Revue d'Action Juridique et Sociale*. N° 258, octobre 2006. pages 29-37.

Thèses :

PERRET, Véronique. *Les difficultés de l'action intentionnelle de changement : Dualité de l'action et ambivalence des représentations*. Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion : Paris Dauphine, 1994. 325 pages.

Textes réglementaires et législatifs :

Convention Internationale des Droits de l'Enfant. ONU, 20 novembre 1989, *Journal Officiel*, 12 octobre 1990.

Recommandation du Conseil de l'Europe relative aux droits des enfants vivant en institution du 16 mars 2005

Loi n°70-459 du 4 juin 1970 relative à l'autorité parentale. *Journal Officiel*, 5 juin 1970.

Loi n°82-213 du 2 mars 1982 relative aux droits et libertés des communes, des départements et des régions. *Journal Officiel*, 3 mars 1982.

Loi n°83-8 du 7 janvier 1983 relative à la répartition entre les communes, les départements et les régions de l'État. *Journal Officiel*, 9 janvier 1983.

Loi n°83-663 du 22 juillet 1983 complétant la loi n° 83-8 du 7 janvier 1983. *Journal Officiel*, 23 juillet 1983.

Loi n°84-422 du 06 juin 1984 relative aux droits des familles dans leurs rapports avec les services chargés de la protection de la famille et de l'enfance, et au statut des pupilles de l'État. *Journal Officiel*, 7 juin 1984.

Loi n°86-17 du 6 janvier 1986 adaptant la législation sanitaire et sociale aux transferts de compétences en matière d'aide sociale et de la santé. *Journal Officiel*, 8 janvier 1986.

Loi n°89-487 du 10 juillet 1989 relative à la prévention des mauvais traitements à l'égard des mineurs et à la protection de l'enfance, *Journal Officiel*, 14 juillet 1989.

Loi n°93-22 du 8 janvier 1993 modifiant le code civil relative à l'état civil, à la famille et aux droits de l'enfant et instituant le juge aux affaires familiales. *Journal Officiel*, 9 janvier 1993.

Loi n°96-1238 du 30 décembre 1996 relative au maintien des liens entre frères et sœurs. *Journal Officiel*, 1^{er} janvier 1997.

Loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale. *Journal Officiel*, 3 janvier 2002.

Loi n°2002-305 du 4 mars 2002 relative à l'autorité parentale. *Journal Officiel*, 5 mars 2002.

Loi n°2004-809 du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales. *Journal Officiel*, 17 août 2004.

Loi n°2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées. *Journal Officiel*, 12 février 2005.

Loi n°2006-396 du 31 mars 2006 pour l'égalité des chances. *Journal Officiel*, 2 avril 2006.

Loi n°2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance. *Journal Officiel*, 6 mars 2007.

Loi n°2007-297 du 5 mars 2007 relative à la prévention de la délinquance. *Journal Officiel*, 7 mars 2007

Ordonnance n°45-174 du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante. *Journal Officiel*, 4 février 1945

Ordonnance n°58-1301 du 23 décembre 1958 relative à l'enfance et à l'adolescence en danger. *Journal Officiel*, 24 décembre 1958.

Décret n°59-100 du 7 janvier 1959 relatif à la protection sociale de l'enfance en danger. *Journal Officiel*, 8 janvier 1959.

Décret n°2002-361 du 15 mars 2002 modifiant le nouveau code de procédure civile et relatif à l'assistance éducative. *Journal Officiel*, 17 mars 2002.

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Article L221-1 du CASF

Annexe 2 : Les chiffres de la protection de l'enfance au plan national et départemental

Annexe 3 : Activité de la MECS sur les 5 dernières années

Annexe 4 : Tableau de synthèse relatif à l'intérêt et aux besoins de l'enfant accueilli

Annexe 5 : Tableau de synthèse relatif aux fonctions parentales

Annexe 6 : Indicateurs de danger et de ressources

Annexe 7 : Les données chiffrées de l'établissement concernant le personnel

Annexe 8 : Indicateurs d'évaluation du projet d'établissement

Annexe 9 : Plan d'action

Annexe 10 : Indicateurs d'évaluation du projet individualisé

Annexe 1 : Article L221-1 du CASF

(Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 art. 75 I 2°, art. 82 Journal Officiel du 3 janvier 2002)

(Loi n° 2007-293 du 5 mars 2007 art. 3 1° Journal Officiel du 6 mars 2007)

Le service de l'aide sociale à l'enfance est un service non personnalisé du département chargé des missions suivantes :

1° Apporter un soutien matériel, éducatif et psychologique tant aux mineurs et à leur famille ou à tout détenteur de l'autorité parentale, confrontés à des difficultés risquant de mettre en danger la santé, la sécurité, la moralité de ces mineurs ou de compromettre gravement leur éducation ou leur développement physique, affectif, intellectuel et social, qu'aux mineurs émancipés et majeurs de moins de vingt et un ans confrontés à des difficultés familiales, sociales et éducatives susceptibles de compromettre gravement leur équilibre ;

2° Organiser, dans les lieux où se manifestent des risques d'inadaptation sociale, des actions collectives visant à prévenir la marginalisation et à faciliter l'insertion ou la promotion sociale des jeunes et des familles, notamment celles visées au 2° de l'article L. 121-2 ;

3° Mener en urgence des actions de protection en faveur des mineurs mentionnés au 1° du présent article;

4° Pourvoir à l'ensemble des besoins des mineurs confiés au service et veiller à leur orientation, en collaboration avec leur famille ou leur représentant légal ;

5° Mener, notamment à l'occasion de l'ensemble de ces interventions, des actions de prévention des situations de danger à l'égard des mineurs et, sans préjudice des compétences de l'autorité judiciaire, organiser le recueil et la transmission, dans les conditions prévues à l'article L. 226-3, des informations préoccupantes relatives aux mineurs dont la santé, la sécurité, la moralité sont en danger ou risquent de l'être ou dont l'éducation ou le développement sont compromis ou risquent de l'être, et participer à leur protection ;

6° Veiller à ce que les liens d'attachement noués par l'enfant avec d'autres personnes que ses parents soient maintenus, voire développés, dans son intérêt supérieur.

Pour l'accomplissement de ses missions, et sans préjudice de ses responsabilités vis-à-vis des enfants qui lui sont confiés, le service de l'aide sociale à l'enfance peut faire appel à des organismes publics ou privés habilités dans les conditions prévues aux articles L. 313-8, L. 313-8-1 et L. 313-9 ou à des personnes physiques.

Le service contrôle les personnes physiques ou morales à qui il a confié des mineurs, en vue de s'assurer des conditions matérielles et morales de leur placement.

Annexe 2 : Les chiffres de la protection de l'enfance au plan national et départemental

Tableau 1 relatif aux données du signalement au plan national en 2005

	Enfants en risque de danger	Enfants maltraités
Signalement	80% soit 77 000 enfants	20% soit 20 000 enfants
Causes du signalement	2 principales difficultés : 50% de nature éducative, 20% liées à leur santé psychologique	Ces signalements sont en progression et se définissent selon 4 catégories : Violences physiques 31% Négligences lourdes 26% Violences sexuelles 24% Violences psychologiques 19% : sont en forte augmentation par rapport aux dernières années.

Tableau 2 relatif à l'activité de l'ASE au plan départemental et national

	Données départementales au 31/12/2005	Données départementales au 31/12/2006	Données nationales au 31/12/2006
Population de jeunes de - 20 ans	96 000	96 000	15.781 millions
Nombre de signalements	409	436	97 000
Taux de signalements / mineurs	4 sur 1 000	4.5 sur 1 000	7 sur 1 000
Nombre de mesures ASE	1 444	1 681	272 000
Nombre de jeunes accueillis à l'ASE	916 (63% mesures ASE)	985 (59% mesures ASE)	138 274 (51% mesures ASE)
Taux de prise en charge/mineurs	9.5 sur 1 000	10.2 sur 1 000	8.7 sur 1 000
Mesures juridiques confiées à l'ASE	657(45% mesures ASE)	704 (42% mesures ASE)	87 207 (32% mesures ASE)
Mesures administratives confiées à l'ASE	247 (17% mesures ASE), 142 CJM et 83 AP	271 (16% mesures ASE), 153 CJM et 91 AP	29 567 (11% mesures ASE), 16 035 CJM et 10 858 AP
Mesures confiées par le Juge des Enfants aux établissements	12 (1% mesures ASE)	10 (1% mesures ASE)	21 500 (8% mesures ASE)
Mesures d'action éducative à domicile (AED, AEMO)	528 (37% mesures ASE)	696 (41% mesures ASE)	134 000 (49% mesures ASE)

Tableau 3 relatif aux modes d'hébergements au plan départemental et national

Modes d'hébergements des jeunes confiés à l'ASE	Données départementales au 31/12/2005	Données départementales au 31/12/2006	Données nationales au 31/12/2006
Familles d'accueil	602	628	64 174
Établissements (MECS et Lieux de vie)	285	291	43 747
Autres modes d'accueils	29	56	8 853

Annexe 3 : Activité de la MECS sur les 5 dernières années

Tableau 1 : Activité de la MECS

	de 2002 à 2006	2002	2003	2004	2005	2006
Nombre d'Enfants Accueillis	458	91	97	98	83	89
Nombre d'Enfants faisant partis d'une fratrie	329	67	71	67	58	66
Nombre d'Enfants Admis	142	24	31	32	27	28
Moyenne d'âge à l'admission	9,4	10,2	10,8	9,5	9,0	8,6
Nombre d'Enfants Sortis	146	27	30	41	23	25
Nombre de retours en famille	80	15	20	17	12	16
Moyenne d'âge à la sortie	12,7	13,8	12,7	13,2	12,4	10,8
Moyenne de durée de l'accueil en année	2,8	2,7	4,2	2,7	2,4	1,7

Tableau 2 : Accueil Provisoire

	de 2001 à 2006	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Nombre AP réalisés	58	11	3	12	10	11	11
Nombre AP transformés en AE	18	2	1	4	2	6	3
Pourcentage de changements de statut	31%	18%	33%	33%	20%	55%	27%
Moyenne en jours de durée de l'AP	338	371	430	370	341	326	98
Moyenne en jours de changement de statut	338	469,5	948	389	555	211	88
Moyenne d'âge au début de l'AP	9,26	9,6	13,2	10,3	8,5	8,8	8
Moyenne d'âge à la fin de l'AP	11,1	10,8	14,8	11,6	9,9	10,7	12

Annexe 4 : Tableau de synthèse relatif à l'intérêt et aux besoins de l'enfant accueilli

Intérêt et besoins de l'enfant accueilli	Réponses apportées actuellement par la structure	Réponses à mettre en oeuvre ou à développer par la structure
1 Permettre son insertion sociale		
1.1 Maîtriser les apprentissages nécessaires à la vie quotidienne		
Assumer les tâches domestiques de son cadre de vie	X	
Avoir une présentation corporelle et vestimentaire adaptée	X	
Développer une hygiène de vie	X	
L'initier à la gestion budgétaire et l'éduquer à la consommation		X
1.2 Accroître les capacités d'intégration scolaire		
Développer ses compétences scolaires et/ou professionnelles	X	
Instaurer un climat de confiance pour établir une relation d'aide	X	
Veiller à sa participation et à son intégration dans le cadre scolaire	X	
Lui faire prendre conscience des connaissances acquises	X	
1.3 Oeuvrer à son insertion extérieure		
Connaître et accepter les normes et les codes sociaux	X	
Favoriser par des rencontres extérieures son adaptation à la diversification des relations		X
L'accompagner et le guider dans sa découverte du milieu extérieur		X
Participer à des activités de loisirs ou autres à l'extérieur de la structure	X	
2 Encourager son rapport harmonieux aux autres		
2.1 Favoriser la relation de l'enfant à l'adulte		
Faire confiance à l'adulte	X	
Accepter les différences et tenir compte des règles du groupe	X	
Lui permettre d'exprimer ses émotions et ses sentiments		X
Assumer ses responsabilités et devenir autonome		X
2.2 S'intégrer aux autres enfants		
Établir des relations affectives et sexuelles adaptées	X	
Construire son identité	X	
S'intégrer dans le groupe sans le mettre ou sans s'y mettre en danger	X	
Recevoir du soutien de la part des autres enfants ou adultes du groupe	X	
2.3 Prendre en compte de manière positive ses difficultés familiales		
Connaître son histoire familiale		X
Découvrir d'autres valeurs que celles issues du cadre familial	X	
Prendre la bonne distance avec son milieu familial		X
L'aider à discerner les points d'appuis possibles dans sa famille ou dans son entourage		X
3 Promouvoir son développement personnel		
3.1 Valoriser l'image de soi		
L'aider à tempérer ses comportements	X	
Développer de la confiance en soi	X	
Donner du sens à ses projets	X	
Soutenir ses efforts dans une dynamique de réussite	X	
3.2 Maîtriser ses réactions		
Accepter la frustration	X	
Contrôler ses désirs	X	
L'accompagner dans le traitement de ses troubles	X	
Accepter les soins	X	
3.3 Développer les acquis cognitifs, psychomoteurs et d'expression		
Développer l'envie d'apprendre, de découvrir	X	
L'aider à résoudre les problèmes		X
Se situer dans le temps et dans l'espace	X	
Développer ses capacités psychomotrices	X	

Annexe 5 : Tableau de synthèse relatif aux fonctions parentales

Fonctions parentales	Réponses apportées actuellement par la structure	Réponses à mettre en oeuvre ou à développer par la structure
1 Exercice de la parentalité		
1.1 Les droits		
Respecter leurs droits	X	
Permettre d'exercer leurs droits, notamment leur autorité parentale	X	
Maintenir les liens entre frères et sœurs	X	
Lieu d'accueil à proximité du domicile familial pour exercer leur rôle de parents		X
1.2 Les devoirs		
Se réconcilier avec les règles et les frustrations	X	
Reconnaître l'intérêt et les besoins de leur enfant	X	
Réaménager les frontières entre adultes et enfants	X	
Se positionner comme des adultes responsables et bienveillants	X	
1.3 La responsabilité		
Être soutenus dans la reconnaissance de leurs responsabilités	X	
Être informés sur leurs rôles et sur ce qui concerne leur enfant	X	
Soutenir leurs fonctions éducatives	X	
Intégrer la nécessité de changement de fonctionnement	X	
2 Expérience de la parentalité		
2.1 Relation affective		
Rétablir le lien affectif pour retrouver leur place		X
Se distancier des conflits	X	
Reprendre un dialogue avec leur enfant	X	
Comprendre que poser un interdit n'entraîne pas la perte d'amour	X	
2.2 Relation imaginaire		
Reconstruire les affects		X
Réinstaurer un lien de filiation		X
Valoriser leur image auprès de leur enfant	X	
Ancrer ce processus dans une histoire familiale		X
2.3 Processus de parentification		
Restaurer leurs ressources parentales		X
Mettre en place de nouveaux liens familiaux	X	
Construire un cadre parental adapté	X	
Se préoccuper d'eux pour mieux s'occuper de leur enfant		X
3 Pratique de la parentalité		
3.1 Soins		
Leur permettre d'être présents dans les actes de la vie quotidienne (hygiène, alimentation, santé, vêtue)		X
Les accompagner dans les actes de la vie quotidienne		X
Identifier les conditions de développement, d'éveil et de socialisation de leur enfant	X	
Établir un mode de relation parents-professionnels débouchant sur une co-éducation		X
3.2 Interactions comportementales		
Recevoir les confidences de leur enfant		X
Contribuer à identifier les situations à risque : problèmes de comportement ou difficultés à poser une limite	X	
Favoriser les ressources familiales ou le soutien d'un tiers	X	
Être en mesure d'avoir une disponibilité relationnelle pour leur enfant		X
3.3 Pratiques éducatives		
Leur permettre de s'investir dans la vie de leur enfant (scolarité, loisirs...)	X	
Valoriser leurs capacités, leurs acquis parentaux		X
Les accompagner dans leurs pratiques éducatives et pas seulement à partir de leur enfant		X
Évaluer la dimension éducative par rapport aux besoins de l'enfant en fonction de son âge et de son autonomie	X	
4 Contexte familial et environnemental		
4.1 Prise en compte de leurs conditions de vie		
Comprendre l'impact sur le développement de l'enfant de leurs conditions de vie	X	

Comprendre avec la famille la nature de ses difficultés	X	
Enrayer les dysfonctionnements dans la gestion des ressources familiales	X	
4.2 Prise en compte de l'environnement social de la famille		
Évaluer avec la famille son intégration dans son environnement	X	
Les accompagner en fonction de leurs besoins et de leur isolement social		X
Les aider à assurer ou à développer leurs rôles parentaux dans cet environnement		X
Leur permettre de trouver du soutien dans leur environnement	X	
Favoriser leur insertion sociale		X

Annexe 6 : Indicateurs de danger et de ressources

Les indicateurs de danger que j'ai retenus sont ceux proposés par l'ONED dans son dernier rapport et la méthode indiquée pour les utiliser.

1 Suspicion de violence sexuelle envers l'enfant <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Ne sait pas
2 Suspicion de violence physique envers l'enfant <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Ne sait pas
3 Suspicion de violence psychologique envers l'enfant <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Ne sait pas
4 Suspicion de violence sexuelle envers l'enfant <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Ne sait pas
5 Suspicion de condition d'éducation défailante sans maltraitance évidente (ne peut être coché que si la modalité "oui" n'est pas cochée en 1-2-3-4) <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Ne sait pas
6 Suspicion de danger résultant de comportement de l'enfant lui-même <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Ne sait pas

« La situation de danger évaluée avant chaque décision sera formalisée à l'aide d'une question qui renseigne sur l'auteur présumé du danger ainsi qu'à l'aide d'une série de six questions caractérisant le danger (voir tableau ci-dessus).

L'enfant sera supposé en danger si l'auteur présumé de la maltraitance suspectée ou des conditions d'éducation défailante se situe dans le cadre de l'autorité parentale (dans le cadre familial et plus généralement, des personnes ayant autorité sur l'enfant) et si au moins une des six questions sur les formes de danger trouve une réponse positive. Pour chaque suspicion de danger, les modalités de réponse sont « oui », « non », « ne sait pas » afin de repérer les situations où les problématiques de danger se cumulent mais aussi afin d'identifier les formes de danger que le travailleur social n'a pas réussi à évaluer. Les quatre premières questions renvoient aux quatre formes de maltraitances formalisées au niveau international. Les enfants en danger mais sans suspicion de maltraitance seront repérés par une absence de réponse positive aux quatre premières questions sur les formes de danger et une réponse positive à la cinquième. Il sera ainsi possible de distinguer parmi l'ensemble des enfants en danger, ceux suspectés d'être maltraités des autres. Une sixième forme a été ajoutée afin d'identifier les cas où l'enfant se met lui-même dans une situation de danger à laquelle les parents ne réussissent pas à faire face. »⁵¹

⁵¹ ONED, op. cit., p.60.

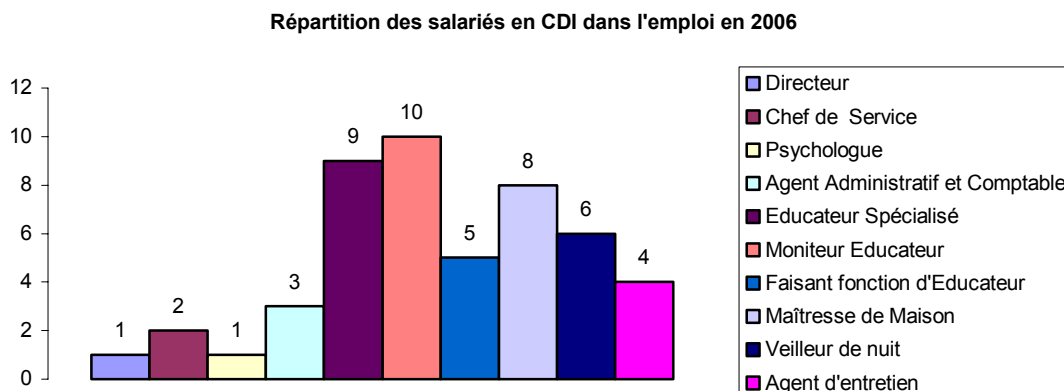
A cela j'ai ajouté des indicateurs de ressources selon le modèle Médico-Psycho-Social qui révèlent les compétences mobilisables en faveur de l'enfant :

1. les capacités de l'enfant
 - 1.1. son état de santé et son développement personnel
 - 1.2. son comportement à l'égard de ses parents
 - 1.3. sa capacité d'attachement
 - 1.4. sa capacité à communiquer
 - 1.5. son attitude face aux contraintes
2. les capacités parentales
 - 2.1. leurs comportements à l'égard de leur enfant
 - 2.2. leurs capacités d'attachement
 - 2.3. leurs capacités à communiquer
 - 2.4. leurs capacités de reconnaissance des problèmes
 - 2.5. leurs attitudes et l'expression de leurs responsabilités face aux difficultés de leur enfant
3. les ressources de l'environnement
 - 3.1. l'implication du réseau familial
 - 3.2. l'insertion sociale (école, quartier, lieux d'activité) de l'enfant et de sa famille
 - 3.3. le réseau d'aide sur le quartier

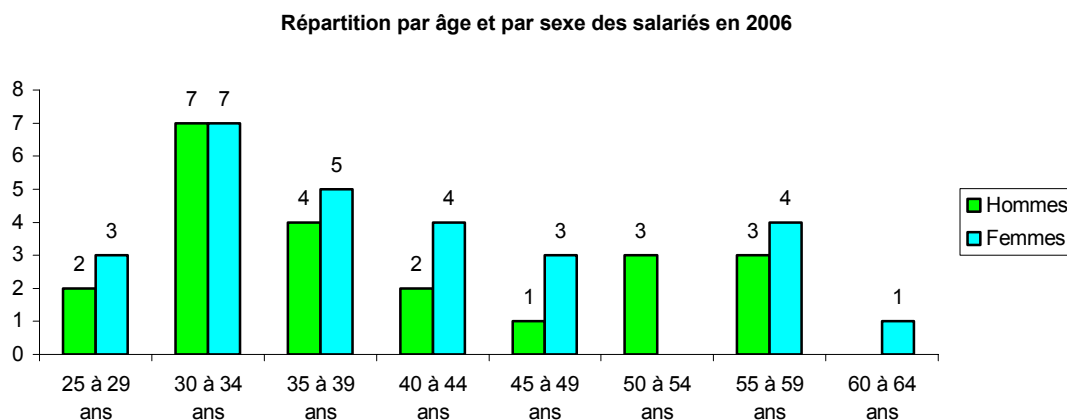
Ces indicateurs sont actuellement utilisés comme des points de référence dans l'analyse des situations, mais à l'avenir ils seront affinés en fonction de l'évolution du projet. Ils seront utilisés avec une échelle de graduation allant de 1 à 5 caractérisant les compétences mobilisables définies dans un référentiel commun.

Annexe 7 : Les données chiffrées de l'établissement concernant le personnel

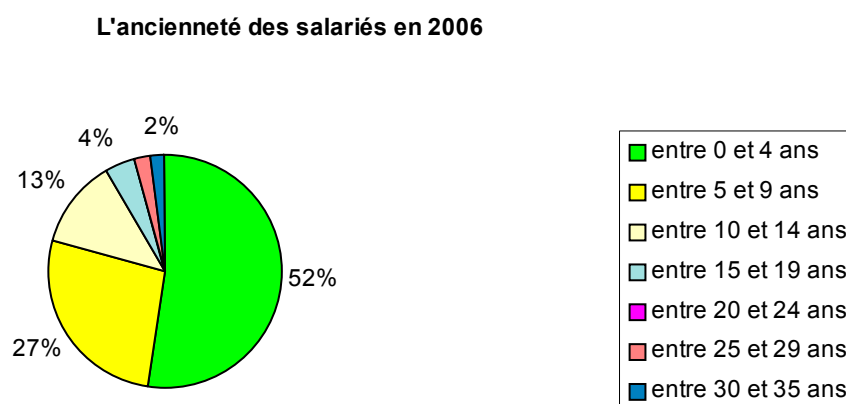
Graphique 1 : Répartition des salariés dans l'emploi



Graphique 2 : Répartition des salariés par âge et par sexe



Graphique 3 : L'ancienneté des salariés



Annexe 8 : Indicateurs d'évaluation du projet d'établissement

Pour assurer la mise en œuvre du projet d'établissement, je prévois de me doter d'indicateurs de suivi sur l'avancée des travaux et d'indicateurs d'évaluation pour valider les actions définies au regard des besoins des bénéficiaires.

Les indicateurs de suivi permettront une évaluation continue des travaux par le comité de pilotage et porteront sur les points suivants :

- le taux de participation dans les groupes de travail, au comité de pilotage, au CVS, aux réunions des familles ;
- le nombre de comptes rendus remis par les groupes de travail après chaque séance ;
- les suggestions émises par les groupes de travail et le CVS ;
- la communication sur l'avancée des travaux ;
- le nombre d'arrêt maladie durant les travaux ;
- les conflits sociaux éventuels durant les travaux.

L'évaluation du projet d'établissement sera réalisée à partir de celle du projet individualisé de chaque enfant. Cette évaluation à partir du projet individualisé permettra d'observer le projet d'établissement en terme de réponses aux besoins des bénéficiaires. Cependant, cette évaluation n'est pas suffisante et je me dois de mettre en place des indicateurs d'évaluation qui porteront sur les points suivants :

❖ Pour l'établissement :

- le taux de remplissage ;
- le nombre d'accueils réalisés en fonction du nombre de demandes d'admission ;
- le nombre de retours en famille ou autre orientation en fonction de la durée du séjour ;
- la répartition de la population accueillie en fonction des réponses proposées.

❖ Pour les personnels :

- la qualification professionnelle des personnels ;
- la mise en œuvre des fiches de compétences du personnel ;
- les actions de formation mises en œuvre ;
- les revendications émises par les instances représentatives du personnel et l'expression des salariés ;
- les mouvements de personnels et les conflits sociaux ;
- le taux d'absentéisme.

❖ Pour les bénéficiaires :

- un questionnaire de satisfaction à l'enfant et à sa famille sur les réponses apportées par la structure à leurs difficultés ;
- les comptes rendus et les demandes émises par le CVS.

Annexe 9 : Plan d'action

Etapes	sept.-07	oct.-07	nov.-07	déc.-07	janv.-08	févr.-08	mars-08	avr.-08	mai-08	juin-08	juil.-08	août-08	sept.-08
Informations aux différents acteurs concernés par le projet	X			X			X			X			
Réunion du CA	X		X		X		X		X	X			X
Comité de pilotage	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
CVS	X		X		X		X		X				X
Groupes de Travail		X	X		X	X		X	X				X
Entretiens individuels						X	X	X					
Plan de formation 2009										X			X
Rencontre autorité de tutelle		X			X					X			
Mise en œuvre du projet										X	X	X	X

Annexe 10 : Indicateurs d'évaluation du projet individualisé

Pour évaluer le projet individualisé je propose de reprendre les tableaux répertoriant l'intérêt et les besoins de l'enfant, ainsi que les fonctions parentales. Ces tableaux seront annotés en fonction du niveau d'acquisition à partir d'un référentiel commun.

Intérêt et besoins de l'enfant accueilli	Acquis	En cours d'acquisition	Non Acquis
1 Permettre son insertion sociale			
1.1 Maîtriser les apprentissages nécessaires à la vie quotidienne Assumer les tâches domestiques de son cadre de vie Avoir une présentation corporelle et vestimentaire adaptée Développer une hygiène de vie L'initier à la gestion budgétaire et l'éduquer à la consommation			
1.2 Accroître les capacités d'intégration scolaire Développer ses compétences scolaires et/ou professionnelles Instaurer un climat de confiance pour établir une relation d'aide Veiller à sa participation et à son intégration dans le cadre scolaire Lui faire prendre conscience des connaissances acquises			
1.3 Oeuvrer à son insertion extérieure Connaître et accepter les normes et les codes sociaux Favoriser par des rencontres extérieures son adaptation à la diversification des relations L'accompagner et le guider dans sa découverte du milieu extérieur Participer à des activités de loisirs ou autres à l'extérieur de la structure			
2 Encourager son rapport harmonieux aux autres			
2.1 Favoriser la relation de l'enfant à l'adulte Faire confiance à l'adulte Accepter les différences et tenir compte des règles du groupe Lui permettre d'exprimer ses émotions et ses sentiments Assumer ses responsabilités et devenir autonome			
2.2 S'intégrer aux autres enfants Établir des relations affectives et sexuelles adaptées Construire son identité S'intégrer dans le groupe sans le mettre ou sans s'y mettre en danger Recevoir du soutien de la part des autres enfants ou adultes du groupe			
2.3 Prendre en compte de manière positive ses difficultés familiales Connaître son histoire familiale Découvrir d'autres valeurs que celles issues du cadre familial Prendre la bonne distance avec son milieu familial L'aider à discerner les points d'appuis possibles dans sa famille ou dans son entourage			
3 Promouvoir son développement personnel			
3.1 Valoriser l'image de soi L'aider à tempérer ses comportements Développer de la confiance en soi Donner du sens à ses projets Soutenir ses efforts dans une dynamique de réussite			
3.2 Maîtriser ses réactions Accepter la frustration Contrôler ses désirs L'accompagner dans le traitement de ses troubles Accepter les soins			
3.3 Développer les acquis cognitifs, psychomoteurs et d'expression Développer l'envie d'apprendre, de découvrir L'aider à résoudre les problèmes Se situer dans le temps et dans l'espace Développer ses capacités psychomotrices			

Fonctions parentales	Acquis	En cours d'acquisition	Non Acquis
1 Exercice de la parentalité			
1.1 Les droits Respecter leurs droits Permettre d'exercer leurs droits, notamment leur autorité parentale Maintenir les liens entre frères et sœurs Lieu d'accueil à proximité du domicile familial pour exercer leur rôle de parents			
1.2 Les devoirs Se réconcilier avec les règles et les frustrations Reconnaître l'intérêt et les besoins de leur enfant Réaménager les frontières entre adultes et enfants Se positionner comme des adultes responsables et bienveillants			
1.3 La responsabilité Être soutenus dans la reconnaissance de leurs responsabilités Être informés sur leurs rôles et sur ce qui concerne leur enfant Soutenir leurs fonctions éducatives Intégrer la nécessité de changement de fonctionnement			
2 Expérience de la parentalité			
2.1 Relation affective Rétablir le lien affectif pour retrouver leur place Se distancier des conflits Reprendre un dialogue avec leur enfant Comprendre que poser un interdit n'entraîne pas la perte d'amour			
2.2 Relation imaginaire Reconstruire les affects Réinstaurer un lien de filiation Valoriser leur image auprès de leur enfant Ancrer ce processus dans une histoire familiale			
2.3 Processus de parentification Restaurer leurs ressources parentales Mettre en place de nouveaux liens familiaux Construire un cadre parental adapté Se préoccuper d'eux pour mieux s'occuper de leur enfant			
3 Pratique de la parentalité			
3.1 Soins Leur permettre d'être présents dans les actes de la vie quotidienne (hygiène, alimentation, santé, vêture) Les accompagner dans les actes de la vie quotidienne Identifier les conditions de développement, d'éveil et de socialisation de leur enfant Établir un mode de relation parents-professionnels débouchant sur une co-éducation			
3.2 Interactions comportementales Recevoir les confidences de leur enfant Contribuer à identifier les situations à risque : problèmes de comportement ou difficultés à poser une limite Favoriser les ressources familiales ou le soutien d'un tiers Être en mesure d'avoir une disponibilité relationnelle pour leur enfant			
3.3 Pratiques éducatives Leur permettre de s'investir dans la vie de leur enfant (scolarité, loisirs...) Valoriser leurs capacités, leurs acquis parentaux Les accompagner dans leurs pratiques éducatives et pas seulement à partir de leur enfant Évaluer la dimension éducative par rapport aux besoins de l'enfant en fonction de son âge et de son autonomie			
4 Contexte familial et environnemental			
4.1 Prise en compte de leurs conditions de vie Comprendre l'impact sur le développement de l'enfant de leurs conditions de vie Comprendre avec la famille la nature de ses difficultés Enrayer les dysfonctionnements dans la gestion des ressources			

familiales			
4.2 Prise en compte de l'environnement social de la famille Évaluer avec la famille son intégration dans son environnement Les accompagner en fonction de leurs besoins et de leur isolement social Les aider à assurer ou à développer leurs rôles parentaux dans cet environnement Leur permettre de trouver du soutien dans leur environnement Favoriser leur insertion sociale			

Extrait du référentiel d'évaluation :

- ❖ par rapport à l'intérêt et aux besoins de l'enfant :
 - 2 Encourager son rapport harmonieux aux autres
 - 2.3 Prendre en compte de manière positive ses difficultés familiales
 - Connaître son histoire :
 - ◆ connaît les liens qui unissent les personnes de sa famille
 - ◆ connaît les difficultés et les limites rencontrées par sa famille
 - ◆ connaît les événements principaux de l'histoire de sa famille
 - ◆ connaît ses origines
 - Prendre la bonne distance avec son milieu familial
 - ◆ En cas de désaccord avec ses parents, sait agir différemment
 - ◆ Apprend à avoir des opinions personnelles
 - ◆ Sait prendre de la distance par rapport à sa famille
 - ◆ Devient plus autonome par rapport à sa famille
- ❖ par rapport aux fonctions parentales :
 - 2 Expérience de la parentalité
 - 2.1 Relation affective
 - Reprendre un dialogue avec leur enfant :
 - ◆ S'explique calmement et sans violence (physique et verbale)
 - ◆ Exprime son désaccord et son mécontentement
 - ◆ Dit ce qui va bien
 - ◆ Dialogue plutôt que de passer à l'acte

RAGUENEAU

Damien

Session
2005-2007

**CERTIFICAT D'APTITUDE AUX FONCTIONS DE DIRECTEUR
D'ÉTABLISSEMENT OU DE SERVICE D'INTERVENTION SOCIALE**

CENTRE DE FORMATION : ITS Tours

**ACCOMPAGNER LA FONCTION PARENTALE EN MODIFIANT LES
REPNSES D'UNE MAISON D'ENFANTS À CARACTERE SOCIAL**

Résumé :

L'évolution de la population accueillie et de ses besoins en MECS m'a conduit à m'interroger sur les réponses apportées par la structure dans le cadre de sa mission de protection de l'enfance et dans une optique de promotion de la famille. Une des carences repérée était l'absence d'accompagnement de la fonction parentale malgré des services existants permettant de la soutenir. L'action a consisté à mettre en œuvre les moyens et les outils pour articuler les différentes réponses existantes (l'internat, la Maison Familiale de Vacances, le parrainage) et à en développer de nouvelles (l'accueil séquentiel).

Mots clés : Enfant, Famille, Parentalité, MECS, Action Intentionnelle de Changement, Projet d'Établissement, Projet Individualisé

L'École Nationale de la Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.