



ENSP

ÉCOLE NATIONALE DE
LA SANTÉ PUBLIQUE

RENNES

CAFDES – 2003

Groupement Ile-de-France

Option : Enfance

**DEPASSER LA VIOLENCE INSTITUTIONNELLE
POUR AMÉLIORER ET DIVERSIFIER L'ACCUEIL
DANS UNE M.E.C.S.**

Hervé ROLLAND

Sommaire

Introduction.....	1
1 Le contexte de la mission : Un établissement en difficultés dans un secteur en pleine mutation.....	4
1.1 Une convention deux signataires.....	4
1.2 Historique de la fondation : une histoire entachée de traumatismes, des valeurs oubliées.....	7
1.3 L'établissement Notre Dame des Flots.....	11
1.3.1 Description et environnement.....	11
1.3.2 Cadre juridique du placement et population accueillie.....	13
1.3.3 Cadre juridique de l'établissement.....	13
1.3.4 Cadre juridique du placement.....	14
1.3.5 Population accueillie.....	15
1.4 Le contexte des politiques sociales nationales et départementales : la nécessité pour les M.E.C.S d'évoluer.....	19
1.5 La montée en puissance de la question de la responsabilité.....	21
Conclusion de la première partie	25
2 Comprendre la violence Institutionnelle à Notre Dame des Flots.....	26
2.1 La préoccupation du législateur : Une mission de contrôle au titre de l'ordre public.....	26
2.2 Une démarche diagnostique stratégique.....	29
2.2.1 Affirmation de la position d'autorité du directeur.....	30
2.2.2 La position d'écoute et de prise en compte de l'ensemble des acteurs.....	32
2.3 L'éclairage des définitions.....	33
2.4 Les mécanismes producteurs de la violence institutionnelle.....	36
2.4.1 Des faits répétés inquiétants mais surtout des réponses inadéquates.....	36
2.4.2 Les effets dommageables d'une suppléance familiale insuffisamment élaborée.....	39
2.4.3 Un fonctionnement d'équipe à huit clos.....	41
2.4.4 Des conflits de pouvoir ancrés dans l'histoire.....	43

2.5 L'analyse du budget.....	46
Conclusion de la deuxième partie.....	48
3 Améliorer et diversifier l'accueil à Notre Dame des Flots.....	51
3.1 Interventions sur l'organisation.....	51
3.1.1 La mise en place de conseils de direction.....	51
3.1.2 Un premier cadrage opérationnel qui donne du sens à la suppléance familiale.....	54
3.1.2.1 Le recentrage de l'activité sur l'accompagnement des enfants.....	54
3.1.2.2 Une organisation du travail au service de la protection et de l'éducation des enfants.....	55
3.1.3 Elaboration d'un guide des droits et des responsabilités des enfants et de règles de vie de chacun des groupes.....	57
3.2 Responsabilisation de l'équipe dans la construction de l'identité de Notre Dame des Flots.....	60
3.2.1 La construction d'une identité professionnelle commune.....	60
3.2.2 Le projet personnalisé.....	63
3.2.3 La promotion du projet « découverte du milieu marin ».....	69
3.3 La diversification de l'activité de la M.E.C.S.....	70
3.3.1 Le service famille.....	71
3.3.1.1 Soutien et appui technique aux éducateurs dans les rencontres avec les familles.....	73
3.3.1.2 Le projet d'aide aux enfants et familles ayant subi / agi la violence familiale...	74
3.3.1.3 La placement modulable et alternatif.....	76
Conclusion.....	80
Bibliographie.....	83
Liste des annexes.....	87

Liste des sigles utilisés

A.E.M.O	: Action Educative en Milieu Ouvert
A.N.P.E	: Agence Nationale pour l'Emploi
A.S.E	: Aide Sociale à l'Enfance
D.A.S.D	: Direction de l'Action Sociale Départementale
D.A.S.S	: Direction de l'Action Sanitaire et Sociale
D.R.A.S.S	: Direction Régionale de l'Action Sanitaire et Sociale
C.H.R.S	: Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale
C.P.A.M	: Caisse Primaire d'Assurance Maladie
G.A.A.M	: Groupe d'Accueil et d'Accompagnement Modulable
H.A.C.C.P	: Hazard Analysis Critical Control Point (méthode de contrôle de repas en matière d'hygiène)
I.S.O 9000	: International Organisation for Standardisation (norme de qualité)
M.E.C.S	: Maison d'Enfants à Caractère Social
P.J.J	: Protection Judiciaire de la Jeunesse
S.A.P.M.N	: Service d'Accompagnement Progressif en Milieu Naturel
S.E.M.O	: Service Educatif en Milieu Ouvert
U.R.I.O.P.S.S	: Union Régionale Inter-Fédérale des Organismes Privés Sanitaires et Sociaux

INTRODUCTION

En février 2001 l'Association Les Nids qui m'emploie m'a demandé de prendre la direction d'une Maison d'Enfants à Caractère Social, voisine de celle que je dirige. Le Conseil Général de la Seine Maritime a sollicité Les Nids pour repositionner l'établissement Notre Dame des Flots dans le dispositif de la protection de l'enfance. La structure gérée par la Fondation Sainte Elisabeth a connu surtout depuis 1996 une période entachée de violences institutionnelles. L'image de l'établissement s'en est trouvée ternie. L'Aide Sociale à l'Enfance, comme les juges de Seine Maritime ont décidé fin 2000 de ne plus proposer d'enfants à Notre Dame des Flots. Depuis plusieurs années, il existait une baisse d'activité qui a entraîné un déficit important sur les derniers exercices.

La mission qu'il m'a été demandé de piloter fait l'objet d'une convention entre la Fondation et l'association : « La Fondation Sainte Elisabeth délègue provisoirement pour une durée d'un an éventuellement renouvelable à l'Association Les Nids : la gestion des personnels, la direction administrative, la gestion financière, la direction pédagogique et éducative de l'établissement Notre Dame des Flots ».

La mission consiste à sortir d'un fonctionnement produisant de façon répétitive des faits de maltraitance (un salarié a été condamné, d'autres font encore l'objet d'une enquête). Les agents de la Direction Départementale de l'Aide Sociale qui sont intervenus à plusieurs reprises pour évaluer la situation ont conclu qu'il ne suffisait pas de changer la personne du directeur, mais qu'une association reconnue devait venir en appui à l'intervention de ce dernier. En même temps le fonctionnement du directeur semble être un élément significatif dans la production de tels symptômes. Les différentes affaires ont débouché sur le départ négocié de trois directeurs laïques depuis 1978. Le choix du dernier avec l'aval des services du Conseil Général après la fermeture de l'établissement en 1997 n'a pas suffi à faire disparaître un fonctionnement récurrent.

La question du repositionnement de l'établissement se posera donc avec en toile de fond la manière dont le directeur va se situer par rapport à l'équipe, aux jeunes mais aussi dans sa relation avec le conseil d'administration, la manière dont il pourra inscrire dans la durée une figure de direction qui permettra à chacun de trouver sa place.

Il convient d'ores et déjà d'éclairer ma position par rapport à la question de la violence institutionnelle, fortement chargée d'enjeux émotionnels. En effet, encore plus que la violence intra-familiale, elle a été longtemps déniée tant il apparaissait inacceptable, voire indicible que les institutions chargées de protéger les enfants maltraités dans leurs familles soient elle-mêmes maltraitantes. Certaines affaires longtemps passées sous silence n'ont été révélées que récemment. Une autre tendance excessive qui consiste à voir de la maltraitance partout s'est également développée. Les signalements dits « parapluies » visent

alors à protéger les adultes responsables plutôt que les enfants eux-mêmes. Mesdames GAVARINI et PETITOT ont développé cette thèse dans leur livre : la fabrique de l'enfant maltraité.

« Elles décrivent le malaise des professionnels en proie à la culpabilité ! Ce malaise est renforcé par la crainte de se voir accusé d'incompétence, d'irresponsabilité, voire de complicité. D'où la tentation de signaler à tout va « au cas où » afin de se protéger en prenant aussi le risque qui ne fait qu'augmenter leur culpabilité de faire payer à l'enfant le prix de leur bonne conscience ».⁽¹⁾

Il s'agit donc bien pour moi dans un contexte quelque peu miné de garder la tête froide. En évoquant dans le titre de ce mémoire la violence institutionnelle, j'estime ainsi ne pas être dans le déni de ce qui est sans pour autant utiliser cette situation pour tirer profit de l'exploitation abusive des faits. Il s'agit bien pour moi non pas de rester sidéré par des faits, des actes aussi inacceptables soient-ils, mais de considérer avec la plus grande lucidité possible les éléments du passé, du présent comme une porte d'entrée pour le décryptage d'un mode de fonctionnement qui peut devenir dominant dans l'Etablissement. J'entendrai donc par violences institutionnelles au pluriel, les faits, les actes maltraitants envers les enfants dans l'Etablissement, par violence institutionnelle au singulier, les résonances par rapport à ces faits qui nourrissent un mode de fonctionnement caractéristique. L'utilisation du qualificatif institutionnelle indique que la violence peut dépasser le cadre de l'Etablissement et le concerner, pris dans son environnement.

La mission qui m'a été confiée suppose un engagement qui n'a rien à voir avec le positionnement de celui qui sait et qui n'a rien à apprendre. Au contraire, je me sens concerné en tant que Directeur parce que ce phénomène peut surgir dans la vie d'un Etablissement (y compris ceux gérés par l'Association Les Nids). Si la situation demande une certaine prise de distance, je me suis engagé personnellement à mettre en place rapidement un plan d'action. C'est à dire donc que le dépassement de la violence institutionnelle passe à mon sens par mon implication dans un processus de vie générateur d'une construction identitaire. Ce mémoire présente surtout l'élaboration d'un projet centré autour des préoccupations des adultes pour les jeunes.

Ma position de Directeur n'est donc pas celle d'un observateur extérieur, mais bien celle d'un homme déterminé à sortir d'une période de survie de l'Etablissement pour contribuer par des choix stratégiques à bâtir une identité forte pour Notre Dame des Flots.

Même si je me situe dans l'action, celle-ci est éclairée par la réflexion, l'analyse. Au cours de cette mission sur les dix huit premiers mois, les hypothèses échafaudées seront

⁽¹⁾: GAVARINI L. et PETITOT F. : La fabrique de l'enfant maltraité. Edition ERES. Paris 98 Pa 37.

confirmées, mais aussi parfois infirmées par la mise en œuvre des orientations prises. Ainsi donc la pratique viendra nourrir la théorie et vice et versa. La pratique n'est donc surtout pas synonyme de faire. Elle est aussi des concepts mis en œuvre. La théorie pourrait être définie comme la pratique mise en concept.

Ainsi chacun vérifie de façon empirique dans les actes du quotidien les représentations qu'il s'est forgé. Il construit au fur et à mesure de ses expériences une combinaison (au sens coffre fort du terme) qui lui permettra d'avoir accès aux situations auxquelles il a à faire en les interprétant de façon singulière.

L'organisation du mémoire repose sur trois points :

- Le premier concerne l'éclairage du contexte de la mission qui m'est confiée,
- Le deuxième consiste à partir d'un recueil de données à faire l'analyse de la situation pour comprendre le phénomène de la violence institutionnelle.
- Elle débouche enfin sur des choix stratégiques pour assurer le repositionnement de l'Etablissement Notre Dame des Flots.

1. LE CONTEXTE DE LA MISSION : UN ETABLISSEMENT EN DIFFICULTES DANS UN SECTEUR EN PLEINE MUTATION

1.1 Une convention, deux signataires

Une convention sera signée entre la Fondation Sainte Elisabeth et l'Association Les Nids le 16 février 2001 avec l'accord du Conseil Général de Seine Maritime.

Le préambule commence en ces termes : « La Fondation Sainte Elisabeth décide de faire appel à l'Association Les Nids pour qu'elle lui apporte le soutien technique indispensable à la mise en œuvre du projet éducatif, à la réorganisation et au repositionnement de l'Etablissement Notre Dame des Flots dans son environnement ».

Les circonstances de risques de fermeture amènent à penser que la Fondation annonce cette décision contrainte et forcée. La Fondation qui était jusqu'alors en position d'aider (surtout financièrement) se retrouve dans celle d'être aidée (donc redevable) dans sa manière de gérer son établissement. Cette position suppose une première remise en cause fondamentale de ce qui fait principalement son identité : la relation de charité, faite de dons, mais qui ne supporte en retour aucune remise en question. Les Administrateurs se sentent culpabilisés de n'avoir pas su intervenir à temps, mais surtout victimes de l'équipe et du Directeur qui ne les aurait pas tenus au courant de la gravité de la situation. Cependant en signant cette convention, le Président pose un acte en engageant sa responsabilité pour sortir de la position de celui qui subit.

Les objectifs de la mission sont rédigés dans la convention en trois points :

1 – L'amélioration de la qualité de la prise en charge éducative par une mise en cohérence des actions menées auprès des enfants et des adolescents au sein du projet d'établissement pour garantir :

Leur protection et leur éducation

La mise en œuvre d'un projet éducatif individualisé

2 – Le rétablissement d'une meilleure lisibilité du service rendu à l'usager : pour garantir ses droits à être informé et associé, pour garantir aux prescripteurs et aux partenaires la qualité de service.

3 – La restauration des relations entre les prescripteurs et l'environnement partenarial de l'Etablissement pour rétablir une image positive de l'Etablissement et un climat de confiance vis à vis de ses interlocuteurs propre aux coopérations.

Ces objectifs répondent à la fois aux obligations faites par la réforme de la loi de 1975 pour garantir à l'usager ses droits, une qualité de service, mais aussi à l'obligation de rendre des comptes au financeur dans le cadre des politiques sociales décentralisées.

Ils insistent sur la nécessité d'élaborer un Projet d'Etablissement cohérent en adéquation avec un suivi personnalisé des jeunes, d'une plus grande traçabilité des actions menées, d'une ouverture sur l'environnement indispensable.

Ces objectifs à moyen terme (dix huit mois à deux ans) se situent bien sur le plan technique. Aucun objectif sur le plan politique n'est défini au départ pourtant le maintien à longue échéance d'un fonctionnement de la MECS répondant aux exigences définies ci-dessus suppose que la Fondation ne se contente pas d'être le gestionnaire d'un patrimoine immobilier très important. La reconduction de la Convention devra intégrer cet élément nécessaire à un changement profond des mentalités de l'ensemble des acteurs.

Les deux signataires sont d'une nature juridique différente. D'un côté nous sommes en présence d'une association loi 1901 gérée par un conseil d'administration dont les membres sont élus par les adhérents en assemblée générale, le tiers des membres étant renouvelé tous les ans. De l'autre la fondation responsable de l'activité de l'établissement est plus ancienne. Les membres du conseil d'administration sont cooptés, ils ne sont pas renouvelés mais membres à vie. Ils ont donc en quelque sorte un caractère inamovible et sont issus d'un cercle restreint, il s'agit de personnalités uniquement dieppoises.

Le Conseil d'administration des Nids recrute plus largement sur l'ensemble du département.

L'association née en 1932, fondée par une laïque, s'est régulièrement agrandie. Elle a la responsabilité aujourd'hui de dix maisons d'enfants, d'un service de milieu ouvert, d'un service de placement, de deux services de médiation familiale, d'un dispositif d'insertion, d'un CHRS (accueil mère-enfants).

La fondation ne dispose que d'un seul établissement. Elle a été fondée par une religieuse sœur de Saint Vincent de Paul.

Les valeurs de la fondatrice situées autour de la substitution maternelle n'ont pas été actualisées par le Conseil d'Administration à travers une charte ou un projet de Fondation. Ses membres conçoivent toujours le placement comme un accueil d'enfants abandonnés.

Certains d'entre eux n'envisagent même pas que leur famille puisse elle aussi être prise en compte. Ils ont une connaissance très limitée du secteur, ils ne font, par exemple, pas la différence entre l'Aide Sociale à l'Enfance et les Associations qui suivent des mesures AEMO. Ils n'entretiennent pas de relations avec les Conseils d'Administration des autres Associations.

Le Conseil d'Administration de l'Association, quant à lui, a validé une charte en 1994 et un texte d'orientation en 1997 où il semble avoir su faire fructifier son héritage et y puiser

des forces créatives. L'Association des Nids tout en s'engageant à améliorer la qualité de l'accueil en plaçant les enfants, la famille au centre des préoccupations, a affirmé la volonté de soutenir une politique préventive (l'intervention des professionnels ne se situe plus seulement pendant le placement, mais aussi avant et après). Elle cherche à décloisonner les actions des différents acteurs (milieu ouvert, internat, placement familial, dispositif d'insertion) pour répondre plus complètement, et dans la cohérence et la proximité aux besoins des usagers. Pour cela, elle veut passer d'une logique de concurrence à une logique de coopération avec d'autres différents dans leur identité.

L'Association Les Nids trouve intérêt dans cette mission pour développer un partenariat qui lui permettrait grâce à une mutualisation des moyens, de mettre en place des actions créatives et diversifiées au service de l'enfance et de la famille et ainsi de s'implanter davantage sur l'arrondissement de DIEPPE.

La Fondation a tout intérêt à voir la situation de son établissement se redresser, mais ne peut pour le moment, envisager de bénéficier de la richesse d'une coopération avec l'Association. De plus, la fragilité de la situation de la MECS lui fait craindre de voir disparaître son indépendance et son identité.

La question de la nature de la relation entre l'association et la fondation va se poser en sachant que la demande d'aide de la fondation a été faite dans une période de crise et sous la contrainte du Conseil Général.

Il conviendra d'examiner les enjeux pour l'une et l'autre par rapport à leur identité propre d'acteurs dans le secteur de la protection de l'enfance. Il s'agira d'interroger les relations du conseil d'administration avec l'établissement essentiellement par le canal de la direction, de comprendre quelles conceptions, quelles valeurs animent ses membres et les amènent à intervenir dans le secteur de l'action sociale.

Les enjeux politiques seront déterminants au cours d'une période de mutation dans le secteur de l'enfance. La fondation et son conseil d'administration malgré un certain immobilisme lié à ses statuts propres devra s'engager dans un changement que les contraintes du moment rendent nécessaires.

Un troisième acteur apparaît à plusieurs reprises dans le texte de cette Convention : c'est le Conseil Général. Il est représenté sur le terrain par deux chargés de mission. Il est à l'origine de l'appel fait à l'Association. Il contrôle ce qui a été mis en place, en participant à l'évaluation de la mission, surtout son avis sera déterminant sur la suite à donner et l'évolution de la situation. L'Article 5 concernant la résiliation indique que la Convention pourra être dénoncée seulement après qu'il ait donné son avis. Bien que son avis soit consultatif, le Conseil Général garde en tant que financeur le pouvoir d'investir sur des budgets soutenant une activité qui correspond à ses orientations.

Un dernier acteur enfin, l'URIOPSS (Union Régionale Inter-Fédérale des Organismes privés Sanitaires et Sociaux) soucieux du rôle des Associations dans le secteur pourra jouer un rôle de médiateur en cas de désaccord entre Association et Fondation.

Cette convention qui est une forme de contrat repose sur l'engagement des deux signataires. Celui de la Fondation se traduit par une délégation par rapport à ses principales prérogatives. L'absence d'objectifs quant à son évolution risque de renforcer une relation de tutelle avec l'Association. Là encore, à l'occasion d'un renouvellement de la Convention, elle devra définir comment elle se situe vis à vis des orientations du schéma départemental Enfance – Famille, et par rapport à ses principaux partenaires au sein du dispositif de protection de l'enfance sur DIEPPE.

1.2 Historique de la fondation : une histoire entachée de traumatismes, des valeurs fondatrices oubliées.

La Fondation Sainte Elisabeth qui gère l'Etablissement Notre Dame des Flots a été créée en 1873 pour accueillir des orphelins dont les pères avaient disparu en mer. Une deuxième Fondation verra le jour en 1895 : la Fondation des Petits Mousles, l'accueil des garçons et des filles pourra ainsi se faire séparément. La Fondatrice est Sœur Elisabeth Meurier, membre de la compagnie des filles de la charité, sœur de Saint Vincent de Paul attachée au bureau de bienfaisance de Dieppe depuis 1856.

A l'époque, une formation à l'interne est dispensée aux garçons pour qu'ils deviennent mousles dès l'âge de treize ans.

Une forme de fatalité apparaît dans les écrits de l'époque et dans le projet éducatif qui semble peu propice à permettre aux enfants de dépasser le traumatisme lié à la mort du père. On peut penser de plus que la formation des petits mousles participe à l'économie locale en fournissant à bon marché une main d'œuvre pré-qualifiée aux riches armateurs de Dieppe. La mise au travail très tôt des enfants abandonnés était très courante au 19^{ème} siècle, comme le montre Jean SANDRIN dans son livre intitulé : *Enfants abandonnés Enfants ouvriers « Si les premières années de l'enfant trouvé sont organisées par l'Etat, il reste à occuper son adolescence et à lui assurer un avenir. Le placement à la campagne se poursuit comme pendant la période précédente, mais progressivement on voit se développer une nouvelle activité : le placement industriel »* ⁽²⁾.

Il n'en demeure pas moins que l'œuvre de Sœur Elisabeth MEURIER repose sur des

⁽²⁾ SANDRIN. J : *Enfants trouvés enfants ouvriers 17 – 19^{ème} siècle*. Edit Aubier 1982. Pa 73.

valeurs solides, dont certaines pourraient encore servir de repères au projet d'établissement aujourd'hui. Pourtant les projets écrits par les deux derniers directeurs n'y font pas allusion, la Fondation n'a jamais fait l'effort de les actualiser.

J'ai retrouvé, dans les archives de l'établissement, des documents précieux qui traduisent bien l'esprit fondateur de Notre Dame des Flots. Plusieurs sermons de charité prêchés par les évêques de Rouen en l'église Saint Jacques de Dieppe ont particulièrement attiré mon attention. Ils visent à obtenir les fonds nécessaires à l'activité de l'établissement : « *C'est de vous, mes frères, que les filles de Saint Vincent de Paul attendent le secours qui leur permettra de se dévouer...aux orphelins de la mer* »⁽³⁾

Derrière une prose, quelque peu emphatique, ils traduisent bien ce qui soutient l'action des religieuses. L'idée d'accueil, de protection, d'hospitalité est traduite à travers l'évocation d'une figure maternelle chaleureuse et contenante : « *Pour les arracher aux angoisses de la faim et de l'abandon, elle les prit dans ses bras, les réchauffa sur son cœur et leur ouvrit un asile.* »⁽⁴⁾.

La figure paternelle, le cadre sécurisant est présenté également comme l'une des valeurs essentielles. La notion de respect de l'autre tant d'actualité aujourd'hui était présente dans les principes éducatifs de l'époque.

La conception de l'éducation fondée sur la rigueur, l'autorité, la règle, laisse à penser que la place de chacun, enfants et adultes, est bien déterminée sans possible confusion : « *Elle les aime d'un cœur qui déborde, mais ce cœur est vraiment viril. Elle ne se croit pas obligée d'introduire dans le gouvernement de sa famille les molles complaisances qui altèrent les respects, énervent l'autorité, amoindrissent les caractères* »⁽⁵⁾..

L'éducation donnée par les sœurs de Saint Vincent de Paul trouve son sens également à travers l'idée d'appartenance à un groupe de référence, à une culture maritime commune inséparable de la ville de Dieppe. Les jeunes mousses contribuent à participer à cette histoire dans la lignée de leurs illustres ancêtres à qui ils pourront s'identifier : « *Il nous faut donc des vaillants que n'intimident pas les colères de l'océan ; il nous faut des cœurs vigoureux qui revivent les fortes vertus, les élans généreux, l'intrépidité héroïque des Anglo, des Duquesne et de tant d'autres qui ont couronné Dieppe d'une gloire immortelle* »⁽⁵⁾. Situer les jeunes par rapport aux générations passées et futures, demeure une idée moderne. Elle contribue à la construction de leur identité et à leur valorisation.

Ces idées font encore écho chez les auteurs qui sont des références aujourd'hui dans l'éducation spécialisée. Michel LEMAY envisage la démarche d'un internat thérapeutique en ces termes « *créer les conditions d'accueil, d'écoute, d'acceptation, de*

⁽³⁾ Mgr Thomas Sermon de charité prêché le 16 août 1885, dans l'église Saint Jacques ..

⁽⁴⁾ Mgr Thomas Ibidem.

⁽⁵⁾ Mgr Thomas Ibidem.

sécurité, d'amour qui donneront à l'être humain en détresse la chance de ressentir un bien être intérieur, la possibilité de s'exprimer avec d'autres, la capacité d'utiliser son environnement pour construire son identité »⁽⁶⁾.

Le thème du cadre sécurisant de la règle, de la rigueur demeure toujours un souci actuel qui se traduit dans les établissements par la nécessité d'élaborer un règlement de fonctionnement, des règles de vie indispensables à la vie quotidienne sur chaque groupe.

Le texte de l'évêque peut même devenir d'avant garde dans la mesure où le placement est présenté comme un moyen de prévention par rapport aux risques de délinquance : *« Dans ce désert, au contact de l'indifférence et peut-être du mépris, son âme se replie douloureusement sur elle-même, puis, quand il voit les privilégiés de la fortune et du bonheur, enveloppés des tendres soins, dont il ne verra jamais le charme, il se trouble et s'irrite ; son immense besoin d'aimer et d'être aimé se change en une jalousie sombre qu'il garde en soi, jusqu'au jour où elle éclatera avec violence et s'épanchera, comme une lave ardente, sur une société qui est mal faite, à son gré, parce qu'elle ne lui a pas donné une meilleure place au banquet de la vie »⁽⁷⁾.*

Depuis quelques années, je suis amené à prendre en compte de plus en plus de demandes d'admissions émanant de parents, de jeunes eux-mêmes en difficulté avec l'autorité parentale. Ces adolescents qui connaissent à travers l'appartenance à une bande des problèmes de pré-délinquance sollicitent le placement pour échapper à une spirale destructive. Bien souvent exclus du système scolaire, ils recherchent en même temps une formation qui pourrait leur être dispensée à l'intérieur d'un établissement spécialisé.

Au début du 20^{ème} siècle, la possibilité d'accéder à un emploi par le biais de l'apprentissage est l'un des moyens pour éviter la dérive éventuelle des jeunes orphelins. A Notre Dame des Flots, les ~~soirs~~ ^{cours} enseignent les premières connaissances nécessaires à l'exercice du métier de marin : *« Au milieu de ce navire improvisé se dresse le mât avec ses cordages et ses agrès ; chaque jour ont lieu les exercices réglementaires des manoeuvres, comme si le vaisseau était déjà en pleine mer. »⁽⁸⁾.*

Les textes des évêques soulignent encore les vertus de solidarité et d'entraide des gens de mer qui rejoignent les valeurs que les éducateurs aujourd'hui souhaitent transmettre aux jeunes à travers la vie collective dans l'établissement.

La culture maritime a été quelque peu enfouie aujourd'hui. Il n'existe pas de traces significatives dans les activités proposées aux jeunes dans l'établissement, il n'existe plus d'armateurs dans le Conseil d'Administration de la Fondation mais plutôt une majorité de marchands de biens (notaires, agents immobiliers).

⁽⁶⁾ LEMAY M. : J'ai mal à ma mère. Edit fleurus Paris 1993 (1^{ière} édition 1979). Pa 356.

⁽⁷⁾ Mgr Thomas. Op. Cit.

⁽⁸⁾ Mgr Perraud, évêque d'Antun, membre de l'académie Française. Discours prononcé dans l'église Saint Jacques en 1887. Imprimerie de l'Espérance Cagniard Rouen 1887.

La ville de Dieppe, elle-même a subi de plein fouet la crise de la pêche. Un article de la presse locale regrettait récemment la pénurie de jeunes marins dieppois formés et prêts à partir en campagne plusieurs semaines et l'obligation faite aux armateurs d'embaucher une main d'œuvre étrangère.

Il existe pourtant quelques survivances de l'histoire. L'établissement toujours appelé Notre Dame des Flots a pour emblème (logo dirait-on aujourd'hui) une ancre de Marine.

L'établissement fait partie de l'inconscient collectif dieppois, de nombreux habitants aujourd'hui nous demandent de consulter les registres des admissions pour retrouver la trace de leur grand-père placé au début du 20^{ème} siècle. Nous accueillons encore aujourd'hui, des fils et filles de marins pêcheurs, dont certains ont pour projet de devenir marin à leur tour.

La période de charité va durer plus d'un siècle, le premier prix de journée touché par l'établissement date de 1976. La fondation reconnue d'utilité publique est habilitée à recevoir dons et legs et va au fil des années trouver les moyens d'exister pour son établissement en puisant des ressources dans la gestion d'un patrimoine immobilier qui est devenu très important.

Après cette longue période l'établissement connaîtra tardivement (les soins partent en 1990) et brutalement une période de professionnalisation. Les trois directeurs laïques qui se succéderont à partir de 1978 auront des difficultés à répondre à la fois à la décentralisation et à l'évolution des conceptions des politiques sociales. L'idéologie réparatrice issue de la période de charité reste encore dominante tant chez les salariés que chez les membres du conseil d'administration.

La décentralisation à partir de 1982 va occasionner une période de turbulence dans l'établissement. Du fait de la capacité d'autofinancement de la fondation, le directeur de l'époque résiste à l'obligation de rendre des comptes aux services du Conseil Général. L'ASE alors ne confie plus d'enfants ; le directeur se retourne vers les juges et accueille une population qui ne correspond plus à celle d'une M.E.C.S. (jeunes relevant de l'ordonnance de 45).

Dans les années 1990 l'image de l'établissement est dégradée à cause de faits de délinquance commis par les jeunes dans le voisinage.

En 1997 l'établissement sera fermé pendant six mois à la suite de révélations d'actes de pédophilie. L'agresseur est un salarié présent depuis 10 ans dans la maison. Le directeur sera licencié. En février 2001, à la suite de violences sexuelles entre les jeunes, l'ensemble de l'équipe de cadres, directeur, chef de service et psychologue quitte l'établissement (les départs sont négociés sauf pour le chef de service).

L'histoire de Notre Dame des Flots est donc jalonnée depuis plus de vingt ans (le premier directeur laïque a été licencié pour attitudes équivoques envers les jeunes) de

ruptures, départs précipités, d'actes violents en tout genre qui forcément laissent des marques sur les jeunes comme sur le personnel et qui font partie de l'héritage qui me sera transmis en tant que directeur de l'établissement.

Des valeurs oubliées donc, des ruptures, la résurgence de traumatismes sont autant de témoins d'une véritable crise de la transmission. Les relais ne peuvent être que difficilement passés, entre les religieuses et les laïques, entre les différents directeurs qui partent brutalement et ne se croisent pas. Le directeur auquel j'ai succédé n'a pas accepté de me rencontrer, je n'ai rien trouvé dans les fichiers des ordinateurs sur la vie de la maison. Enfin la Fondation n'anticipe pas le départ de ses membres puisqu'ils quittent la Fondation à leur mort. Ils n'ont jamais envisagé, non plus, de rajeunir leur effectif et n'anticipent pas la suite de leur action. Les seules valeurs transmises sont des valeurs immobilières aux dépens des valeurs éducatives. Elles favorisent l'échange marchand : les projets démesurés : achat d'un chalet à Megève, construction d'une piste de rollers dans l'établissement, des transactions d'un montant très important pour ne pas faire de vague. Ce qui fait l'originalité des valeurs de ce secteur associatif, l'engagement pour venir en aide à des populations en difficultés s'en trouve considérablement affaibli.

1.3 L'établissement Notre Dame des Flots

1.3.1 Description et environnement

La M.E.C.S est en capacité d'accueillir 36 enfants, garçons et filles, de 5 à 18 ans. Elle est située sur une propriété de 1 hectare et demi en pleine ville de Dieppe.

Les locaux de la M.E.C.S. sont très vastes (3865 m²). Après la fermeture en 1997, la capacité a été réduite de 55 enfants à 36 enfants. En 1994, des travaux importants (4 millions de Francs) ont permis de limiter l'accueil en trois appartements dans la partie la plus récente. Depuis lors, l'ancien bâtiment n'abrite plus que quelques bureaux au rez-de-chaussée. Les deux étages où logeaient des jeunes majeurs ont été fermés. La surface totale de ce bâtiment est de 847,8 m², seulement 247,2 m² sont utilisés.

Le groupe des plus jeunes s'étend sur deux étages soit 256,6 m² correspondant à une surface de 120,5 m² pour les pièces communes (cuisine, salle à manger, salon), de 115,1 m² pour les chambres et sanitaires.

Le groupe des douze – quatorze ans occupe lui une superficie de 545,05 m².

Le groupe des grands est installé au rez-de-chaussée et sur deux étages soit 459,1m².

La surface habitable est donc inégalement répartie et oblige à accueillir un nombre moins important de petits dans un espace restreint et donc davantage de préadolescents et

adolescents qui peuvent bénéficier chacun d'une chambre individuelle. La répartition sur plusieurs étages des unités de vie ne favorise pas la surveillance des enfants par les éducateurs. La capacité inégale d'accueil sur chaque groupe ne favorise pas l'organisation du travail et un rapport nombre d'éducateurs par rapport au nombre des usagers semblable sur chaque unité.

Il existe donc une certaine inadéquation entre la disposition des locaux et les meilleures garanties de protection des jeunes malgré un investissement important pour adapter les bâtiments.

Pourtant la situation de cette M.E.C.S. dans le centre urbain le plus important de l'arrondissement (36 000 habitants) est privilégiée. Le terrain vaste a permis l'implantation d'un gymnase, d'un terrain de football, d'une piste de roller, d'un ensemble de jeux pour les petits. Les jeunes ont la possibilité de fréquenter quatre collèges, trois écoles primaires et maternelles, trois lycées. Les commerces, les activités de loisirs, le centre d'information et d'orientation, l'A.N.P.E. sont également proches et accessibles grâce aux transports en commun.

Dieppe est la sous-préfecture d'un arrondissement couvrant une zone rurale au Nord Est du département de Seine Maritime.

L'arrondissement bien moins peuplé que les deux autres, celui du Havre et de Rouen ne bénéficie pas de l'attraction de bassins économiques de ces deux grandes villes. La ville de Dieppe a connu une crise concernant les activités portuaires. La pêche est en récession, après la construction du tunnel sous la Manche, la ligne rejoignant Newhaven a été abandonnée. Malgré le soutien du Conseil Général qui a ouvert à nouveau le Transmanche, malgré la construction d'un parc d'activités, grâce à l'aide de fonds structurels européens, la situation de l'emploi n'est pas brillante. Le taux de chômage au 3^{ème} trimestre 1999 était de 14,7 % pour la région dieppoise contre 13,7 % en Seine Maritime. Il passe à 17 % en octobre 2001 pour la ville de Dieppe. En 2001 la petite délinquance est en augmentation de 30 %. La population est sous qualifiée, vieillissante, elle comprend peu d'immigrés et est constituée en majorité de familles résidant à Dieppe depuis des générations.

L'équipement en matière d'accueil d'enfants est constitué d'une pouponnière et d'un groupe d'enfants jusqu'à 12 ans dans les mêmes locaux, de deux appartements d'adolescents d'une capacité de 8 chacun. Ces établissements sont gérés par le Centre Départemental de l'Enfance. La M.E.C.S. la plus proche de Notre Dame des Flots est celle que je dirige pour l'Association Les Nids, elle est située à 18 kilomètres de la ville. Cette dernière accueille 24 jeunes de 3 à 18 ans. Depuis 1997, dix jeunes majeurs sont suivis par 2 éducateurs rattachés à l'Etablissement. Les jeunes sont logés en ville dans des studios. Le dispositif de protection de l'enfance est complété par une association, à qui est confiée la quasi-totalité des mesures de milieu ouvert, une minorité de mesures est suivie par une

équipe P.J.J. L'Aide Sociale à l'Enfance est organisée à partir d'une direction territoriale sur l'arrondissement partagé en deux secteurs géographiques dont deux attachés sont responsables. Dieppe est doté d'un Tribunal de Grande Instance où intervient un seul Juge des Enfants.

L'équipement sur Dieppe et sa région semble être suffisant en quantité, mais reste peu diversifié et encore très cloisonné. Les divergences d'appréciation des situations sont nombreuses et opposent parfois l'Aide Sociale à l'Enfance au Juge, l'Aide Sociale à l'Enfance au Milieu Ouvert, l'Aide Sociale à l'Enfance aux Maisons d'Enfants, l'Aide Sociale à l'Enfance aux équipes P.J.J

Dans ce secteur, les réponses les plus adéquates aux familles passent pourtant par un nécessaire partenariat qui suppose que chacun se respecte dans son identité, mais aussi dans sa capacité à proposer des solutions innovantes.

1.3.2 Cadre juridique du placement et population accueillie

1.3.3 Cadre juridique de l'Etablissement

La création d'une M.E.C.S., l'autorisation de fonctionner relèvent de la conformité avec la loi de 1975 et plus récemment celle du 2 janvier 2002 rénovant l'Action Sociale et Médico-Sociale. La M.E.C.S. est un établissement prenant en charge habituellement, y compris au titre de prévention, des mineurs ... relevant des chapitres 1^{er} et II du titre II du Code de la Famille et l'Aide Sociale ; l'autorisation de fonctionner doit être renouvelée tous les dix ans comme le précise l'Article 17 de cette loi. En 1997 pour obtenir un prix de journée, le Président de la Fondation a signé une convention avec le Préfet de la Région de Haute Normandie, Préfet de Seine Maritime en application de l'Article 86.2 du Code de la Famille, de l'Aide Sociale et de l'Article 178 du même code.

Dans cette convention, le Président de la Fondation s'engage à recevoir « sous le régime de l'internat des enfants de 4 à 16 ans (garçons de 4 à 13 ans, filles de 4 à 16 ans), relevant du Service d'Aide Sociale à l'Enfance ».

L'Article 24 de la loi du 2 janvier 2002 prévoit une habilitation pour les établissements recevant des mineurs confiés par l'autorité judiciaire : « *L'habilitation à recevoir des mineurs confiés habituellement par l'autorité judiciaire, soit au titre de la législation relative à l'enfance délinquante, soit au titre de celle relative à l'assistance éducative est délivrée par le représentant de l'état dans le département après avis du Président du Conseil Général ..* »⁽⁹⁾.

L'Etablissement Notre Dame des Flots accueille 61 % des enfants placés par le Juge au titre de l'Article 375 et suivants du Code Civil et pourtant il n'existe aucune trace d'une quelconque habilitation. Un des objectifs que je devrais me fixer en tant que Directeur va être

⁽⁹⁾ Loi n°10.2002. 2 du 2 janvier 2002 Rénovant l'action sociale et médicosociale
Hervé ROLLAND - Mémoire de l'Ecole Nationale de la Santé Publique - 2003

de mettre l'Etablissement en conformité avec la loi. Les habilitations ne pourront être acquises qu'après l'élaboration du projet d'établissement qui devra être soumis aux autorités de contrôle.

1.3.4 Cadre juridique du placement

Les enfants sont confiés à la M.E.C.S. selon trois modalités différentes. Il peut s'agir :

- ◆ d'un accueil provisoire (article 46, alinéa 1 du C.F.A.S.). L'ASE avec l'accord des parents nous sollicite pour accueillir un enfant (cette situation demeure très rare 1 à 2 %).
- ◆ d'un placement par décision judiciaire au titre de l'assistance éducative (article 375.5 et suivants du code civil) la garde de l'enfant est confiée à l'ASE qui le confie à la M.E.C.S.. A Notre Dame des Flots ce mode de placement représente 38 % des situations.
- ◆ d'un placement direct par le juge (article 375 et suivants) il existe parfois parallèlement au placement une mesure de milieu ouvert. Ce type de placement représente 61 % des situations.

Les Articles 375 et suivants énumèrent les raisons qui justifient la décision du Juge : « si la santé, la sécurité, 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 la justice ... »

Cette loi reprend l'Ordonnance 58.101 du 22 décembre 1958 relative à la protection de l'enfance et de l'adolescence en danger. La mission principale de la M.E.C.S. sera donc bien une mission de protection.

La loi du 22 juillet 1983 complétant celle du 7 janvier de la même année définit les principes fondamentaux et les modalités du transfert de compétences de l'Etat au Département. Elle fait de ce dernier la collectivité territoriale de droit commun de l'Aide Sociale. Le Conseil Général devient le financeur des établissements tels que les M.E.C.S., en contre partie, les politiques locaux seront de plus en plus exigeants quant aux comptes qu'il faudra leur rendre. La loi du 10 juillet 1989 affirme et précise la responsabilité du Président du Conseil Général en matière de prévention des mineurs victimes de mauvais traitements. Pour la première fois, le terme de maltraitance apparaît dans un texte de loi sans pour autant y être défini. La loi soutiendra l'enfant victime dans la possibilité d'être soigné. Si l'enfant est pris en compte par rapport aux différents dangers qu'il encourt, sa famille le sera aussi à partir de l'époque de la décentralisation. La loi du 6 juin 84 particulièrement réaffirme le droit des familles d'être informées mais l'accès au dossier au greffe du Tribunal ne peut se faire que par l'intermédiaire d'un avocat. L'Article 1187 alinéa² du code de procédure civile ne permet pas aux familles d'avoir un accès direct au dossier

d'assistance éducative. Les parents pourtant doivent être en mesure de connaître les raisons du placement de leur enfant, de pouvoir préparer leur défense. Les mesures qui sont le plus douloureusement ressenties par les familles sont les placements d'urgence.

Le Procureur peut placer les enfants sans avoir entendu ni les parents, ni les enfants. Il faudra alors parfois plus d'un mois pour que le Juge des Enfants reçoive la famille. Ces situations sont génératrices de tensions et d'injustice susceptibles d'engendrer de la souffrance qui se traduit parfois par de la violence. L'accès de tous les parents des enfants placés à une procédure contradictoire devrait permettre la reconnaissance de la responsabilité des parents citoyens et l'égale dignité de tous. Cet accès mettra le droit français en conformité avec le droit européen et avec la jurisprudence de la cour européenne des droits de l'homme.

Le décret du 15 Mars 2002 relatif à l'assistance éducative ouvre droit aux familles et aux mineurs concernés par une mesure éducative d'accéder directement à leur dossier avant l'audience devant le Juge des Enfants. La date de son entrée en vigueur est effective depuis le 1^{er} septembre 2002.

1.3.5 Population accueillie

L'observatoire départemental de l'Aide Sociale propose de définir les enfants accueillis en M.E.C.S. comme des enfants en danger qui regroupent deux catégories d'enfants : les enfants maltraités, les enfants en risque.

- ◆ L'enfant maltraité est celui qui est victime de violences physiques, d'abus sexuels, de cruauté mentale, de négligences lourdes ayant des conséquences graves sur son développement physique et psychique.

- ◆ L'enfant en risque est celui qui connaît des conditions d'existence risquant de mettre en danger sa santé, sa sécurité, sa moralité, son éducation.

Pour ce qui concerne la population accueillie en M.E.C.S., l'appellation cas social est maintenant définitivement abandonnée. Le placement aujourd'hui est conçu en terme de situation plutôt qu'en terme de cas. La tendance à abandonner les politiques catégorielles susceptibles de stigmatiser les usagers a fait son chemin dans le secteur de la protection de l'enfance.

Parler d'enfant en danger c'est le considérer et le reconnaître comme victime, ce qui est déjà important mais pas suffisant. Le jeune accueilli doit aussi être envisagé dans ses capacités à sortir de ce statut et à être lucide dans ses choix de citoyen.

C'est en validant ses expériences familiales, y compris de parentalisation que l'on pourra aider le jeune à construire son identité. C'est en lui reconnaissant des ressources singulières qu'il pourra dépasser des moments de tension, de conflit, de frustration, élaborer gagner de la légitimité en étant dans une loyauté constructive par rapport à ses parents.

Les professionnels qui interviennent dans les M.E.C.S. constatent aujourd'hui que les établissements ne répondent plus aux nouvelles problématiques des enfants. Ils disent avoir affaire à des jeunes qui sollicitent de plus en plus violemment les limites (troubles de la conduite, déscolarisation, etc ...) Jean René Loubat dans son article du lien social de février 2001 constate le même phénomène en tentant de trouver des explications « *les professionnels déclarent bien souvent se trouver confrontés à une évolution des populations accueillies, évolution en prise sur les bouleversements que connaît notre société : qu'il s'agisse de l'éclatement de la structure familiale ou de sa diversification, de la crise de l'autorité et des modèles, du relâchement du lien social au sein de l'école et des lieux publics en général, d'une absence grandissante de points de repères, d'une incertitude croissante concernant les positions et les rôles sociaux, bref, d'un manque de lisibilité du jeu social et de la place que peuvent y occuper ces jeunes, s'inscrit une complexification des situations des adolescents dont les comportements se modifient dans le sens de davantage de déphasage, d'imprévisibilité, de violences et de perturbations psychologiques. Aussi la frontière entre Maisons d'Enfants à Caractère Social et instituts de rééducation a-t-elle tendance à s'estomper?* ». ⁽¹⁰⁾

Sur le département de Seine Maritime où les institutions de rééducation sont au nombre de deux, l'attente est souvent très longue pour obtenir une place dans ce type de structure.

L'Association Les Nids qui m'emploie a mené en 1997 et 2001 une enquête épidémiologique qui permet de comparer les caractéristiques des enfants placés.

L'outil d'évaluation utilisé est l'échelle de comportement standardisée Achenbach (81). Cette échelle se divise en deux parties, la première évalue les aptitudes socio-cognitives (échelle de compétence), la seconde le contrôle émotionnel (échelle symptomatique).

Cette échelle vise à obtenir une photographie du comportement de l'enfant tel qu'il est perçu par le professionnel. Elle permet d'affiner le projet personnalisé de l'enfant.

L'éducateur doit répondre à une série de questions fermées (0 pas vrai, 1 parfois vrai, 2 très vrai, souvent vrai) qui permet d'apprécier le comportement du jeune. 113 questions concernent les symptômes manifestés par le jeune. Par exemple le questionnaire cherchera à repérer si le jeune détruit des choses appartenant à sa famille ou à d'autres enfants, s'il se fait souvent taquiner et est l'objet de moqueries, etc ...

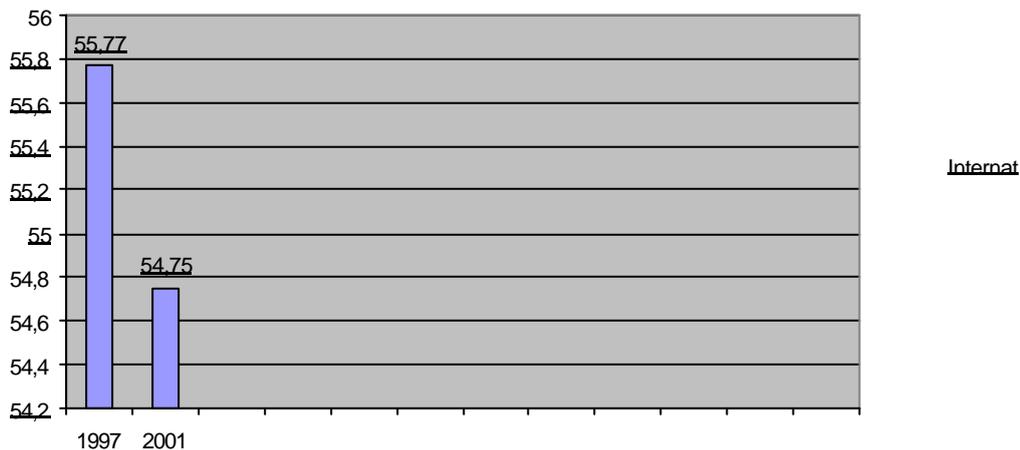
⁽¹⁰⁾. LOUBAT. J.R. Pour améliorer la situation de l'enfant, il faut faciliter les relations entre les parents et les Maisons d'Enfants à Caractère Social. (lien social n° 565). février 2001. Pa 5

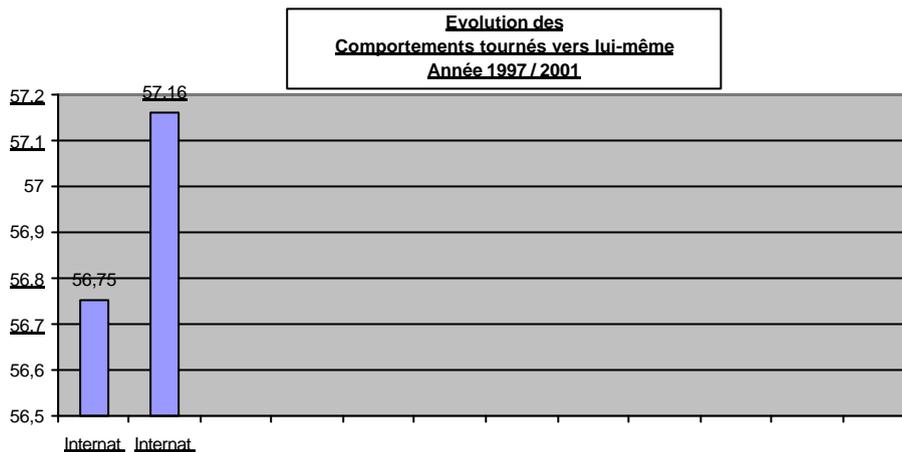
Le tableau ci-dessous résume l'ensemble des échelles utilisées. Le traitement informatique des questionnaires permet d'obtenir pour chaque enfant « une photographie » du comportement de l'enfant tel qu'il est perçu par le professionnel à un moment donné.

(voir annexe 1)

COMPETENCES	SYMPTOMATOLOGIQUE			
	ECHELLE	Manifestation Interne	Manifestation Intermédiaire	Manifestation Externe
Aptitudes				
Extra-scolaires	Repli sur soi	Difficultés de socialisation	Délinquance	
Sociales	Troubles psychosomatiques	Troubles de la pensée	Agressivité	
Scolaires	Anxiété Dépression	Problème d'attention		

**Evolution des
Comportements tournés vers l'extérieur**





L'Etablissement qui n'avait pas participé à la recherche en 1997 a pu le faire en 2001. Les résultats obtenus sont conformes à ceux des autres M.E.C. S. de l'Association.

L'étude a porté en 2001 sur 205 enfants de 4 à 16 ans placés en internat. Le premier résultat concerne la durée du placement entre 1997 et 2001. La durée moyenne des placements passe de 4 ans à 18 mois. 40 % des enfants placés en M.E.C.S. le sont depuis moins d'un an contre 22 % en 1997.

Les comportements tournés vers eux-mêmes (repli sur soi, dépression, etc ..) sont en progression alors que les comportements tournés vers l'extérieur (délinquance, agressivité) sont en régression de 2 %) (voir tableaux ci-dessus et page 17)

Ces éléments sur les caractéristiques de la population accueillie seront à prendre en compte dans la situation d'une Maison d'Enfants qui a connu des violences institutionnelles. Il ne s'agit pas de penser que les jeunes présentant des comportements agressifs ne font pas partie des demandes d'admission, mais en Seine Maritime pour le moment pour une place libre en M.E.C.S., il existe le plus souvent trois ou quatre demandes. Accueillir trop de jeunes de ce profil sur un groupe de 13 reviendrait avec les moyens actuels à rendre ce groupe difficilement maîtrisable. On peut estimer donc qu'à Notre Dame des Flots, l'évolution du profil des jeunes vers des comportements agressifs n'est pas un facteur déterminant de l'apparition de violences dans l'Etablissement. On peut émettre l'hypothèse que la tendance au développement de comportements dépressifs fait écho au malaise que traverse les équipes d'internat aujourd'hui.

Le métier a changé et est encore en pleine mutation. Les problématiques prises en compte au cours d'une année scolaire sont de plus en plus nombreuses et complexes, l'internat est désigné par rapport à son inefficacité à résoudre les problèmes des usagers. L'arrivée des 35 heures a modifié la façon de travailler en fractionnant davantage les interventions. C'est la question du sens du travail accompli qu'il faudra donc prendre en

considération en construisant une nouvelle dynamique avec ceux qui s'engagent à prendre en charge au quotidien les enfants placés.

1.4. Le contexte des Politiques Sociales Nationales et Départementales : La nécessité pour les M.E.C.S d'évoluer.

La déclaration de Madame Ségolène Royal de mai 2001 indiquant sa volonté de diminuer le nombre de placements de moitié, a fait grand bruit dans le secteur.

Elle est fondée sur l'idée que les placements concernent de nombreuses familles fragilisées par la précarité économique. Ces dernières, très dévalorisées, en arrivent à démissionner de leur rôle de parents et sont dans l'impossibilité de se défendre quand une décision de placement est prise.

L'année 2000 sera marquée par un rapport important sur le dispositif de protection de l'enfance qui nuance, cependant, cette appréciation du placement : « *Aucun des enfants accueillis provisoirement ou placés, dont la mission a examiné la situation, n'a été séparé du seul fait de la pauvreté de ses parents même s'il est impossible de nier l'importance du facteur « précarité » dans les séparations enfants-parents subies* »⁽¹¹⁾

Ce n'est pas le placement qui est remis en cause mais la manière dont il est mis en place. Les auteurs du rapport montrent comment le dispositif dans son ensemble est mal adapté aux besoins des enfants et de leurs familles et à l'évolution de la législation concernant le droit des usagers. Ils montrent entre autre comment les accueils proposés sont peu diversifiés, comment il est difficile de sortir de l'alternative entre suivi en milieu ouvert et placement. Ils soulignent que les admissions s'effectuent par rapport aux places libres dans les établissements et non pas par rapport aux difficultés du jeune ou même au projet de la structure. Ils insistent encore sur le non-respect de la législation, sur le droit des parents d'être informés de toute décision concernant leur enfant : « *Enfin les écrits relatifs à leurs enfants, bulletins scolaires, feuilles de soins etc...ne leur sont que rarement transmis en contradiction avec les dispositions légales et réglementaires* ».⁽¹²⁾

Ces abus autorisent à avoir des suspicions sur ce qui se passe à l'internat. Certains ont vite fait de penser alors que le placement inflige à l'enfant encore plus de souffrance et

⁽¹¹⁾ Rapport NAVES P. CATHALA B. Tome I 2.1 Juin 2000. Site internet du Ministère de la justice

⁽¹²⁾ Rapport NAVES P. CATHALA B. OP Cit

qu'il peut être fatal aux familles. La revue QUART MONDE ⁽¹²⁾ interroge une mère, qui déclare : « quand on nous retire nos enfants, c'est comme si nous perdions la vie ». Le texte de l'article continue en ces termes : « *Afin que la misère ne détruise plus aucune famille, il est temps d'inaugurer des pratiques et une politique permettant à tous les parents et à leurs enfants de vivre dignement* » ⁽¹³⁾

Les difficultés de relations entre familles et professionnels sont l'élément principal pointé par le rapport Naves P. Cathala B., comme étant générateur de violence et d'inefficacité de la mesure : « *...une véritable incompréhension des logiques, de celle des familles par les professionnels et de celle des professionnels par les familles, un sentiment d'impuissance et d'humiliation qui peut se traduire par des réactions violentes* ». ⁽¹⁴⁾

L'année suivante, le rapport Romeo ⁽¹⁵⁾ présentera un certain nombre de propositions pour améliorer les relations parents professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance. Les deux rapports cités sont remis au Ministre délégué à la famille et à l'enfance et marque la volonté d'une remise en cause du placement, avec l'intention d'en réduire le nombre, d'en améliorer la qualité, d'assouplir les mesures prises en atténuant la violence de la séparation. Les politiques iront dans le sens de diversifier les réponses aux besoins des usagers en considérant que les réponses actuelles existantes génèrent la demande, celle des prescripteurs plus que celle des parents. L'objectif poursuivi de diminution du nombre de placement ne sera atteint qu'en réduisant la capacité globale des services résidentiels.

Les établissements, en difficulté comme Notre Dame des Flots, seront dans l'obligation de montrer qu'ils sont capables de produire un service de qualité et de proposer des solutions nouvelles de protection de l'enfance et de la famille.

Sur le plan de la politique départementale, le dernier schéma enfance – famille (96) remet déjà en cause, clairement, le placement en établissement et s'interroge surtout sur l'évolution des coûts occasionnés par ce type de prise en charge : « *Quand on analyse la dépense, une constatation saute aux yeux : les enfants retirés à leur famille (2 % de l'effectif des enfants bénéficiant d'une prestation aide sociale à l'enfance), représentent 84 % de la dépense. Maintenir un enfant dans sa famille n'est pas toujours souhaitable et possible, mais cette solution, lorsqu'elle est réalisable, est socialement préférable et beaucoup moins coûteuse* » ⁽¹⁶⁾

⁽¹³⁾ Revue Quart Monde n° 178 mai 2001. Pa 2.

⁽¹⁴⁾ Rapport NAVES P. CATHALA B. OP cit

⁽¹⁵⁾ ROMEO C. : L'évolution des relations parents / professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance. Rapport remis à Ségolène ROYAL Ministre Déléguée à la famille et à l'enfance. Nov 2001.

⁽¹⁶⁾ Schéma départemental, Enfance - Famille Conseil Général de Seine Maritime Juillet 96

De plus, le Conseil Général de Seine Maritime, en 1996, s'aperçoit que le nombre de placements en établissement, est en augmentation et le nombre d'enfants placés en famille d'accueil en diminution : En 89, il y avait 2082 enfants placés en famille d'accueil, 1105 en établissement, en 1995 : 1368 en famille d'accueil, 1140 en établissement.

Depuis les établissements en difficulté ont fermé ou ont diminué leur capacité d'accueil, Notre Dame des Flots est passé en 97 de 55 à 36 places.

Mais la difficulté de recruter des familles d'accueil n'a pas permis d'en augmenter le nombre. Aussi aujourd'hui, en Seine Maritime, les établissements sont pleins. Jusqu'à l'année 2000 les établissements de l'Association « Les Nids » ont été régulièrement en suractivité. Depuis 2001, les services financiers du Conseil Général imposent à chaque établissement un nombre de journées limité en précisant que les dépassements excessifs ne seront pas financés. L'Association « Les Nids » , en 2002, négocie sur un des établissements, une diminution du nombre de journées (8000 journées), ce qui a pour conséquence d'augmenter le prix de journée, d'améliorer la qualité de la prestation déjà existante et de pouvoir proposer des mesures alternatives au placement (accueil de famille, placements séquentiels etc...).

La politique départementale en matière de protection de l'enfance favorise elle aussi un accueil de qualité plutôt qu'elle incite à répondre trop systématiquement par des placements, aux problématiques des familles en difficulté.

Il reste cependant à définir comment seront traitées les demandes qui n'auront pas de réponses en terme d'hébergement et de séparation lorsque l'on sait que dans la plupart des situations, les prescripteurs font appel à l'internat lorsqu'ils ont déjà essayé les autres solutions. Si il est incontestable que le secteur est en pleine mutation et que les organismes gestionnaires d'établissement pour être crédibles devront prendre un tournant, il n'en demeure pas moins qu'il ne suffira pas de prétendre mettre en place par un effet de mode des mesures alternatives au placement. Le traitement des situations lourdes, de maltraitance particulièrement, nécessitera une approche de plus en plus spécialisée et donc également une formation plus pointue pour un certain nombre de professionnels.

1.5 . La montée en puissance de la question de la responsabilité

Dans les établissements sociaux et médico sociaux, la question de la responsabilité a envahi depuis quelques années le devant de la scène. Le rapprochement avec le secteur médical peut l'expliquer en partie. En effet, la recherche du responsable, quelque soit le degré de culpabilité est depuis longtemps présente à l'hôpital. La responsabilité sociale et médico sociale tend aujourd'hui à suivre la même évolution. Comme dans le secteur médical, la tendance est donc à l'indemnisation des victimes. De plus, les dommages causés

aux usagers entraînent de plus en plus des condamnations pénales. Il faut bien dire que le droit des usagers s'est développé et qu'ils progressent dans leur capacité à se défendre, en faisant appel à des avocats ou en se regroupant sous la forme d'association de défense (association du fil d'Ariane pour les parents d'enfants placés).

Le secteur social et médico social est particulièrement sensible à la question de la responsabilité parce que certains actes posés par les travailleurs sociaux peuvent être lourds de conséquences pour les usagers : signalements, placements, orientations diverses, actes d'autorité au quotidien, ...etc. La question de la responsabilité se pose d'autant plus pour eux qu'ils accompagnent ou accueillent des personnes définies comme vulnérables. Le nouveau code pénal prévoit pour l'absence de protection ou l'atteinte de ces personnes la création d'incriminations nouvelles assorties de peines aggravées. Ainsi, l'instauration de la responsabilité pénale de la personne morale est l'une des innovations du Nouveau Code.

Le risque éducatif est d'autant plus important dans le secteur de la protection de l'enfance dans la mesure où l'enfant en danger, maltraité plus particulièrement qui n'a parfois connu qu'un seul mode de relation avec l'adulte empreint de violence ou d'abus peut avoir tendance à reproduire ce mode de relation avec les autres ou à être dans la provocation face à l'adulte, de manière à espérer les mêmes réponses violentes qu'il a connues jusqu'ici. Nous avons vu aussi précédemment comment la population accueillie a tendance de plus en plus à se mettre en danger, par des comportements d'autodestruction.

Si la mission première de la M.E.C.S. est de protéger le jeune, la seconde tout aussi importante est de l'éduquer. Il s'agira alors non plus seulement de le reconnaître comme victime, mais aussi de l'aider à sortir de cette position. Eduquer pourrait être alors reconnaître à l'enfant les ressources qui lui permettent, sous contrôle, de faire ses propres expériences et donc de prendre des risques de façon à progresser dans un processus d'acquisition de l'autonomie. Cet équilibre à trouver de façon à concilier les deux missions principales de la maison d'enfants fait l'objet d'un questionnement concernant l'ensemble du secteur social et médico social que Jean Marc LHUILIER traduit dans son livre : *La responsabilité civile administrative et pénale dans les établissements sociaux et médico-sociaux : « Il ne faut certes pas nier l'impératif de sécurité, mais on doit avoir conscience que ce principe se heurte à la mission même du travail social qui est de rendre une part de leur autonomie à ces personnes et d'éviter une exclusion totale, qu'il s'agisse de personnes âgées, handicapées ou d'enfants délinquants. Or, cette mission nécessite de prendre des risques. Comment alors maintenir un équilibre entre sécurité et la liberté de la prise en charge des usagers du secteur social »* ⁽¹⁷⁾. Il n'y a bien entendu pas de réponses toutes

⁽¹⁷⁾ LHUILIER J.M. La responsabilité civile administrative et pénale dans les établissements sociaux et médico sociaux. Pa 21.

faites à cette question, chaque établissement à travers son projet élaborera des dispositions singulières pour tenter de préserver cet équilibre. Cependant, deux tendances opposées apparaissent dans notre secteur qui d'ailleurs se retrouvent à travers la prise en compte des problèmes de sécurité très présents aujourd'hui dans les débats politiques. On peut constater alors que plus le problème est prégnant et d'actualité, plus les réponses éducatives s'estompent pour laisser la place à des mesures coercitives et régressives.

Dans le cadre de certains établissements sociaux et médico-sociaux, la dérive sécuritaire peut être très présente surtout lorsque ces établissements ont été directement concernés par des poursuites, enquêtes ou encore condamnations. Elle se traduit alors par un projet de surveillance qui devient dominant et laisse peu de place au projet éducatif. Cette tendance a été présente à Notre Dame des Flots. Elle se traduisait par une fermeture automatique des portes, la présence de caméra dans les couloirs, des rondes effectuées par une société de gardiennage avec des chiens (au moment des présence de jeunes relevant de l'Ordonnance 45), mais aussi des signalements nombreux effectués par la psychologue ou le directeur à la moindre manifestation de comportements sexualisés. Aux actes posés par les jeunes, le directeur, l'équipe répond par des actes se situant dans l'escalade et traduisant l'impossibilité d'élaborer des réponses en prenant de la distance. Finalement avec cette illusion des adultes de se mettre à l'abri, le climat d'insécurité se trouve renforcé. Si, certains symptômes disparaissent, c'est pour mieux resurgir ailleurs. La situation de Notre Dame des Flots est certes exemplaire de ce climat particulier, mais elle est aussi une illustration de cette peur du placement dont parlent Messieurs NAVES P. CATHALA B. pour l'ensemble du secteur « *Au total, ce qui a frappé la mission, c'est l'absence de prise de risque éducatif à laquelle s'autorisent les professionnels. Parquetiers, juges des enfants, inspecteurs de l'enfance, travailleurs sociaux et éducatifs ont à la fois peur de la dégradation de la situation familiale, peur de la violence des parents et des mineurs, peur de leur éventuelle mise en cause pénale...* »⁽¹⁸⁾

Heureusement, une autre tendance existe qui se situe davantage dans la prévention que dans le règlement au coup par coup des problèmes de sécurité posés. Elle se situe dans un état d'esprit que l'on retrouve dans les propositions de la loi du 2 janvier 2002.

Elle consiste à prévoir la construction d'un certain nombre d'outils professionnels de façon à anticiper, prévoir les situations où la protection des jeunes pourrait être mise en cause. La mise en place d'un repérage et d'un balisage des actions menées permet de rassurer le personnel et de rendre lisible son action aux autorités de contrôle, de façon à prévenir et éviter toute dérive maltraitante dans le traitement des situations confiées à l'Etablissement.

⁽¹⁸⁾ Rapport NAVES P. CATHALA B. Op cit

Il ne s'agit pas de tomber dans une codification excessive qui étoufferait toute prise de risques et toute initiative et ne permettrait pas l'appréhension de la singularité de chacune des situations. Les procédures ne seront utiles à la mission d'éducateur que si elles ont du sens par rapport à l'ensemble du projet éducatif qui est sensé prendre en compte la complexité du sujet humain. Des procédures issues du secteur marchand plaquées au secteur social peuvent entrer également dans la dérive sécuritaire dont je parlais précédemment. Messieurs MATHO et JANVIER soulignent le risque de sclérose avec l'arrivée de cette volonté de tout maîtriser dans le secteur : *« Cette déclinaison de la responsabilité, repérable au sein de la société et qui pourrait tout à fait se réfléchir au cœur des institutions est à contre courant des tendances lourdes observées actuellement dans l'évolution des établissements : règles de sécurité incendie de plus en plus draconiennes, norme H.A.C.C.P. en matière alimentaire, guides d'évaluation qualité modélisés ISO 9000, théorie du zéro défaut, référentiels de bonnes pratiques dans le projet de la réforme de la loi de 1975, recours de plus en plus strict aux procédures pénales, judiciarisation des relations professionnelles »* ⁽¹⁹⁾

A Notre Dame des Flots, je prendrai le parti en tant que Directeur de favoriser pour chacun la possibilité d'assumer ses responsabilités en m'attachant particulièrement à éclaircir les moyens dont chacun dispose pour remplir son rôle et sa fonction. Il s'agit bien de permettre à chacun de renouer avec le sens étymologique du mot responsabilité qui vient du latin *respondere* qui signifie s'engager, se porter garant, répondre de ses actes.

Cette préoccupation est essentielle dans un établissement qui prétend accompagner les jeunes vers une condition d'adulte responsable, dans une M.E.C.S où les éducateurs parlent souvent de l'histoire, comme d'une fatalité qui se situe à l'opposé de la responsabilité. Elle se traduira en particulier par le souci de définir davantage chaque délégation du Président du Conseil d'Administration au directeur, du directeur au chef de service, du chef de service aux éducateurs et au personnel des services généraux.

⁽¹⁹⁾ MATHO Y. JANVIER R. Usagers et professionnels : la responsabilité d'un risque à partager in revue plein cadre responsabilité et gestion du risque. Avril 2001. Pa 65

Conclusion de la première partie

En reprenant l'ensemble des éléments que j'ai choisi pour construire le contexte de mon intervention, je suis passé de la situation particulière de l'Etablissement avec l'histoire qui lui est propre, sa place singulière dans l'environnement, à l'examen plus large des paramètres qui concernent le secteur en général, en ce début de siècle. L'établissement Notre Dame des Flots y occupe une place particulière très critique et en même temps est concerné au même titre que les autres établissements par les pressions, les contraintes qui se traduisent par un certain malaise dans le secteur.

Les ruptures qui jalonnent l'histoire de Notre Dame des Flots, à travers les violences institutionnelles, la crise de la transmission des valeurs peuvent être repérées également dans l'histoire de Dieppe à travers la crise de l'emploi, l'immobilisme de la population, le déclin des activités maritimes. C'est la question du lien social ou plutôt de la « déliaison » sociale qui est ici en jeu. Le repli des jeunes sur eux-mêmes rencontrent le repli frileux des adultes dans l'absence de risque éducatif. La violence institutionnelle à Notre Dame des Flots serait une version locale du délitement du lien social, des processus destructeurs à l'œuvre dans la société. Ce n'est sans doute pas pour rien que le placement vient heurter davantage la représentation de la famille unie et qu'il fait symptôme.

Ne devient-il pas inacceptable aujourd'hui d'autant plus, que le lien familial est distendu, que la famille est en pleine transformation.

Ne devient-il pas dans l'inconscient collectif, la dislocation familiale qui fait peur aujourd'hui ?.

Il ne s'agit pas pour moi de banaliser les faits inacceptables qui se sont produits dans l'Etablissement en les considérant comme de simples témoignages d'un malaise généralisé. Mon objectif est bien d'éviter une nouvelle rupture qui serait fatale à cette maison. Il ne peut être question pour cela de céder à la tentation d'un changement brutal et rapide où il serait fait table rase du passé. C'est bien en terme de séparation qu'il convient de concevoir le changement en échappant à l'illusion d'une efficacité immédiate tant prônée dans notre société de consommation.

La racine latine du terme séparer (parere signifiant engendrer) est très éclairante sur la manière dont les violences institutionnelles seront dépassées. Séparer peut avoir le sens de cesser d'être confondu, d'amener à la vie, de différencier c'est-à-dire d'affirmer la différence, l'identité de chacun.

2 – COMPRENDRE LA VIOLENCE INSTITUTIONNELLE A NOTRE DAME DES FLOTS.

2.1 La préoccupation du législateur :

Une mission de contrôle au titre de l'ordre public.

La loi est une manière de baliser ce champ de la violence institutionnelle, elle est votée pour affirmer l'engagement de la puissance publique dans la lutte contre la maltraitance à enfant. Elle va aller jusqu'à donner également, des modes de compréhension et d'interventions à travers les récentes circulaires.

Déjà en 1989, le 10 juillet, le gouvernement affirme et précise la responsabilité de l'aide sociale à l'enfance sous l'autorité du Président du Conseil Général en matière de protection, concernant les mineurs victimes de mauvais traitements. Elle rend notamment obligatoire, le signalement au procureur de la république, pour toute personne témoin d'actes de maltraitance. L'article 19 de la convention internationale des droits de l'enfant, signée par la France en 90, souligne que la violence institutionnelle entre bien dans cette politique globale de lutte contre la maltraitance : « *Les états parties prennent toutes les mesures législatives, administratives, sociales et éducatives appropriées pour protéger l'enfant contre toutes formes de violence, d'atteintes ou de brutalités physiques ou mentales, d'abandon ou de négligence, de mauvais traitements ou d'exploitation, y compris, la violence sexuelle pendant qu'il est sous la garde de ses parents, ou de l'un d'entre eux, de son ou ses représentants légaux ou de toute autre personne à qui il est confié* »⁽¹⁾. La loi du 17 juin 98 relative à la répression des infractions sexuelles et à la protection des mineurs insistent sur la reconnaissance des mineurs en tant que victimes et surtout installe au niveau du droit pénal, un régime dérogatoire au droit commun s'appliquant aux seuls acteurs d'infractions sexuelles. L'abus en général est réprimé par le code pénal, et tous les articles du code traitant des atteintes à la vie ou l'intégrité physique ou psychique sanctionnent aussi bien, les parents, que toute personne ayant autorité sur les mineurs victimes. Mais il faut noter également, qu'il prévoit de protéger le crédit de ceux qui ont pour mission la protection de l'enfance, en sanctionnant fermement ceux qui portent atteinte sans fondement sérieux à l'honneur et à la probité des professionnels.

Il me paraît important de rappeler ces dispositions tout au long de mon intervention à Notre Dame des Flots, devant une équipe souvent dans la culpabilité, se retranchant derrière la peur de mal faire pour ne plus prendre aucun risque éducatif.

⁽¹⁾.Convention des droits de l'enfant. Article 19

Par ailleurs, les salariés, ayant signalé des faits de maltraitements institutionnels, sont protégés par l'article 7 de la loi de lutte contre les discriminations du 6 novembre 2001. Ces différentes lois et articles orientent déjà la compréhension du problème en insistant sur la nécessité de ne pas rester dans le déni ou l'ignorance des faits, de reconnaître l'enfant comme victime, de sanctionner les coupables mais également, d'éviter le démantèlement de la protection de l'enfance, notamment en matière de placement et d'hébergement, parce qu'il serait soumis à une pression trop forte qui l'empêcherait d'intervenir sur ce qui reste le problème principal : la violence intra familiale.

Trois circulaires vont permettre d'affirmer la manière dont les différents ministres vont appréhender les maltraitements dans les institutions sociales. Celle du 5 mai 1998, du 11 janvier 2001 et du 03 juillet 2001. Elles se concentrent toutes les trois sur la nécessité de contrôler les établissements sociaux et médico-sociaux, afin d'éviter une dérive vers la violence. La première signée de Madame Aubry, insiste sur la nécessité de faire remonter à sa connaissance, les actes de violences commis dans les établissements, d'intervenir lorsqu'un problème est survenu et en manière de prévention, d'exercer une surveillance régulière : « *Parallèlement à l'obligation de dépistage et de signalement, il est nécessaire d'assurer une vigilance constante sur la qualité de la prise en charge des personnes accueillies en institution* »⁽²⁾. Celle du 11 janvier 2001, prévoit la création d'un groupe de coordination départementale de protection de l'enfance, de façon à organiser une politique d'inspection. La dernière est très explicite sur la mission de contrôle, celui mené au titre de l'ordre public, de la responsabilité du préfet qui possède le pouvoir d'injonctions et de fermeture par rapport aux établissements. Elle insiste aussi sur l'importance du contrôle au long cours : « *Toutes les structures accueillant des enfants et des adolescents doivent trouver normal d'être inspectées même en l'absence de tout signalement, compte tenu de la responsabilité éminente que constitue l'éducation d'un mineur et du pouvoir ainsi conféré à des adultes* »⁽³⁾.

A Notre Dame des Flots, c'est au titre du contrôle de l'ordre public que l'établissement a été fermé en 97. En 2000, 2001 et 2002, un contrôle régulier par des agents agréés par le Conseil Général, tous les mois en 2001, tous les trimestres en 2002 a été mis en place. Ce regard extérieur m'a été d'un grand secours et a fait partie intégrante de la méthode que j'ai mise en place pour comprendre le fonctionnement de l'établissement. Cette collaboration avec les agents départementaux va dans le sens d'un souci d'ouverture de l'établissement et d'une plus grande transparence de son fonctionnement. La circulaire du 3 juillet 2001 prévoit l'élaboration d'une liste d'indicateurs concordants, pouvant signifier l'existence de violences : « *La fermeture de l'institution sur elle-même, l'opacité du*

⁽²⁾. Circulaire DAS n° 98 / 275 du 5 mai 1998

⁽³⁾. Circulaire n° 2001 – 306 du 3 juillet 2001

fonctionnement de l'institution, le manque de respect du droit des parents, l'emprise sur les enfants, les difficultés récurrentes avec le personnel (.....), la multiplicité des incidents (accidents, fugues, violences entre enfants etc...), l'amenuisement du temps de présence des adultes auprès des enfants, le sureffectif alarmant des accueils. La promiscuité d'enfants et de jeunes trop hétérogènes. Les informations négatives sur l'institution recueillies lors des contacts avec les parents ou avec des tiers, le manque de projet éducatif clair »⁽⁴⁾.

Tous ces indicateurs fort intéressants devront, à mon sens, être pris en compte avec précaution. Bien sûr, le mécontentement des familles par rapport à une maison d'enfants peut signifier la non-acceptation du placement et le déni de difficultés à être parent. Ils permettent de repérer les symptômes pas le dysfonctionnement qui les produit.

Un guide méthodologique : « *Prévenir, repérer et traiter les violences à l'encontre des enfants et des jeunes dans les institutions sociales et médico-sociales* »⁽⁵⁾. est proposé au DRASS et DASS, il ne se contente pas d'indicateurs mais questionne le fonctionnement des établissements. Il cherche à analyser les processus en jeu dans la relation entre les différents acteurs, les différentes représentations qu'ils ont les uns des autres. Ainsi seront ciblés les facteurs relatifs à la personne accueillie dans la structure, aux professionnels qui l'accompagnent mais également à l'organisation, un ensemble de facteurs qui concourent à une possible émergence de la violence. Cet éclairage prévu pour aider les missions de contrôle dans leur tâche, me sera très utile dans la compréhension de la problématique de la violence institutionnelle. Il viendra compléter les apports théoriques que je tenterai de définir par la suite.

Il faudra pourtant prendre garde à ne pas considérer cette accumulation de textes législatifs comme un remède miracle, pour une réparation dans l'immédiat d'un problème complexe et à chaque fois singulier. Même s'il me semble important de ne pas être dans le déni de la violence institutionnelle, je me situerai, non pas seulement dans la reconnaissance de cette maltraitance, mais davantage dans un souci de trouver chez l'ensemble des acteurs (enfants, familles, professionnels) des capacités à innover, à trouver des solutions pour bien traiter les enfants accueillis, peut-être selon l'expression de Marceline Gabel dans « *une véritable promotion de la bientraitance* »⁽⁶⁾. C'est dans ce sens que je veux comprendre la loi du 02 janvier 2002 dans son objectif à l'article 8 de prévention de tout risque de maltraitance sur laquelle le texte ne s'attarde pas. Il propose au contraire d'emblée d'aller de l'avant et de construire les moyens de proposer un accueil de qualité aux usagers (livret d'accueil, charte des droits et des libertés de la personne accueillie, règlement de fonctionnement ou encore contrat de séjour).

⁽⁴⁾. Circulaire n° 2001 – 306 Ibidem

⁽⁵⁾. Prévenir, repérer et traiter les violences à l'encontre des enfants et des jeunes dans les institutions sociales et médico-sociales. Guide Méthodologique. Edit ENSP Rennes 2000.

⁽⁶⁾. GABEL.M. Histoire et vicissitudes des textes législatifs relatifs à la maltraitance In Bientraitances . Edit Fleurus 2000

2.2 Une démarche diagnostique stratégique.

Pour étudier la situation de la M.E.C.S, je ne me situerai pas dans la dénonciation, même si la situation est grave. Les faits, mais surtout les fonctionnements qui seront repérés me serviront davantage à comprendre là où il faut intervenir, pour le plus tôt possible, mieux traiter les enfants, sujets de mes principales préoccupations. Ainsi la démarche de compréhension nécessaire passera, non seulement, par la réflexion mais également par un positionnement de directeur qui n'a rien de neutre, qui visera à susciter les réactions des autres acteurs pour mieux les repérer.

Un certain nombre d'éléments seront portés à notre connaissance une semaine avant notre arrivée à l'établissement. L'équipe du service enfant-famille de la Direction Départementale de l'Action Sociale, qui depuis quatre mois a mis en place sa mission de contrôle, nous remettra un dossier comprenant trois documents : un état statistique des admissions et sorties des enfants de l'établissement pour l'année 2000, une note de l'attaché du secteur de Dieppe à l'adresse des agents départementaux chargés du contrôle relatant les pratiques éducatives à Notre Dame des Flots concernant deux jeunes placés par l'ASE, enfin une analyse de la situation après avoir rencontré les cadres, l'équipe, les partenaires et qui conclut à l'urgence de réorganiser l'établissement.

Cette dernière fait apparaître un certain nombre d'éléments inquiétants qui dénotent de l'état de crise dans lequel se trouve l'établissement : Les magistrats et les travailleurs sociaux qui ont participé aux placements des enfants, notent l'absence d'une surveillance satisfaisante, une trop grande circulation des enfants (transgression des règles, fugues collectives, absentéisme scolaire...). La rencontre avec les cadres (chef de service et directeur) permet de constater que ces derniers ne prennent pas en compte l'image dégradée que les partenaires ont de l'établissement, qu'il existe une dissension entre le directeur et le chef de service, ce dernier ayant une approche plus réaliste des difficultés sur le plan éducatif. L'analyse fait apparaître que le directeur ne se positionne pas, tant sur le plan de l'encadrement que sur le plan éducatif et budgétaire.

Selon les agents du département, l'équipe conteste l'absence de surveillance des enfants, ne légitime pas le directeur dans sa fonction d'autorité. Elle est repliée sur elle-même avec une faible capacité d'interroger les pratiques éducatives, elle présente une apparente cohésion, plus dans un registre défensif que dynamique. Elle justifie les difficultés actuelles par l'histoire de l'établissement et la défiance maintenue des partenaires induisant un certain fatalisme, une certaine déresponsabilisation. La conclusion des intervenants extérieurs sera la suivante : « L'ambiance qui règne dans cet établissement, ou la cohérence pédagogique est faible, les transgressions nombreuses et les sanctions peu adaptées, présente un facteur de dangerosité ».

J'apprendrai, par ailleurs, que le chef de service a démissionné, que le directeur et le psychologue ont été licenciés. L'ensemble des éléments présentés ici témoignent d'un état de crise qui trouve son aboutissement dans un conflit entre adultes qui empêche la fonction contenante de l'établissement de s'exercer, d'autant plus que la seule manière de régler ce conflit va passer par l'intervention de policiers qui mettront en œuvre une enquête demandée par le procureur.

Devant une telle situation de confusion, je ne pouvais me contenter de compléter le diagnostic posé par les agents départementaux, il me fallait, dès la première journée, me positionner de façon énergique en tant que directeur. La démarche diagnostique utilisée sera également stratégique. Elle consiste à marquer, dès la première réunion, le changement fondamental que préconise la nouvelle équipe de direction, à repérer les forces en présence en réaction au positionnement ferme du directeur. L'affirmation de ma détermination ne devra donc pas empêcher les salariés de s'exprimer. Dans un deuxième temps, sur les deux premiers mois, je prendrai le temps de recueillir un certain nombre de données dans une position d'écoute des acteurs en présence et dans la prise en compte de traces écrites témoins du fonctionnement en cours.

2.2.1 Affirmation de la position d'autorité du directeur.

Il était nécessaire de mettre un coup d'arrêt au fonctionnement, en engrenage qui nous a été décrit, de mettre de l'ordre. Pour cela, lors de la première rencontre avec l'ensemble du personnel, j'ai opté sur les conseils du directeur général de l'association, pour la mise en scène d'une démonstration de force le premier jour de ma prise de fonction à Notre Dame des Flots. Etaient présents devant l'équipe, un représentant du Conseil Général, un représentant de l'URIOPSS, le directeur général de l'Association « Les Nids », le directeur général adjoint, la conseillère technique de l'Association, le chef de service (salariée des Nids également) et moi-même, les membres du Conseil d'Administration de la Fondation.

L'objectif était avant tout, de souligner la gravité de la situation, de marquer les esprits pour espérer de la part de l'équipe une plus grande lucidité par rapport aux risques de fermeture et donc de susciter une forte mobilisation.

Cette première réunion est un acte de communication pour annoncer un changement inéluctable, vital dans lequel je prends le risque et avec moi l'Association, de jouer ma crédibilité. L'entreprise de réhabilitation de l'établissement que je dois piloter doit réussir. Cette réussite dépend de l'ensemble du personnel de Notre Dame des Flots. J'attends que chacun d'entre eux s'engage à mes côtés. A ce moment de la réunion, je vais indiquer les grandes orientations que je tiens à mettre en place. Ce qui doit avoir pour effet de montrer

ma détermination, une certaine connaissance de la manière de diriger une maison d'enfants. Les objectifs prioritaires seront définis comme tels : assurer la protection des enfants et leur éducation avec une déclinaison opérationnelle exigeante pour faire ce que l'on dit et dire ce que l'on fait, en mettant en place rapidement des méthodes, des procédures, des évaluations, du contrôle et des écrits, ceci de manière à regagner rapidement la confiance des prescripteurs. La prise de responsabilité des adultes dans l'éducation des enfants ne pourra plus supporter une attitude paranoïaque, qui consiste à dire que l'on est victime des autres.

L'engagement de chacun des signataires de la convention et de ceux qui l'ont favorisé, a été défini devant l'équipe. Celui du Conseil Général qui confirme qu'il sera présent dans la reprise d'un établissement qu'il dit être indispensable sur Dieppe ; celui de l'Association qui informe qu'elle mettra à disposition du directeur et du président du Conseil d'Administration une équipe technique (directeur général, directeur des ressources humaines, conseillère technique). Le représentant de l'URIOPSS garantit qu'il pourra servir de médiateur en cas d'urgence entre la Fondation et l'Association. Je tiendrai également, en tant que principal protagoniste de l'équipe de direction, à rappeler mon engagement. Tout ce qui sera dit, écrit, y compris de façon négative sur Notre Dame des Flots me concerne à partir du 16 février. J'en assumerai la responsabilité, j'en répondrai personnellement. Je pense pouvoir mettre à la disposition des enfants, de l'équipe éducative, du Conseil d'Administration mon expérience dans le secteur de la protection de l'enfance et ma connaissance du secteur et des partenaires locaux, puisque je dirige un établissement des « Nids » proche, depuis sept ans. Mon souci n'est pas de faire valoir mes qualités personnelles, qui resteront à démontrer, mais bien de signifier que la place du directeur est occupée.

Une fois cette position d'autorité affirmée, il m'a paru important aussi de faire savoir que je répondrai de façon argumentée aux questions et aux propositions faites par les salariés et que la discussion était ouverte. Le débat qui a suivi la présentation de la nouvelle équipe de direction, nous a permis d'apprendre quelles étaient les forces dans l'équipe et qu'il existait plusieurs tendances contradictoires. L'une est marquée par l'intervention de deux salariés éducateurs signalés par le Conseil Général comme leaders. Ils s'estiment choqués par notre arrivée soudaine : « de toute façon on a pas eu le choix d'accepter votre arrivée ». Ils expriment un certain fatalisme à travers leur discours « quoi qu'on fasse on nous considère comme mauvais ». Je répondrai en indiquant que je peux comprendre que notre arrivée soit vécue comme une intrusion mais que c'est l'urgence de la situation qui a nécessité une telle réponse. Cette réponse ne pourra prendre tout son sens que si chaque acteur se détermine pour sortir de cette position de plainte. Cela n'exclut pas que les différences pourront s'exprimer, la diversité peut faire la richesse d'une équipe à condition

qu'elle soit au service de la mission principale de la M.E.C.S : la protection des enfants. L'autre est traduite dans le discours d'une autre professionnelle (éducatrice) par : « nous avons été atteint dans notre identité professionnelle par des représentations négatives sur notre travail, nous sommes déterminés à montrer que nous sommes capables de mettre en place un projet éducatif de qualité », je validerai cette position en assurant que je donnerai les moyens de comprendre pourquoi les représentations négatives de l'extérieur sont devenues dominantes et que je soutiendrai, par les moyens techniques appropriés, la construction d'une identité professionnelle dont ils pourront être fiers.

Enfin l'inquiétude par rapport à des licenciements, émanant notamment du personnel des services généraux, sera là pour me rappeler que le traumatisme vécu en 97 lors de la fermeture de l'établissement, avec la mise en place du chômage partiel d'une partie de l'équipe, des ruptures de contrat pour une autre partie, est encore très présente. Elle risque de rendre très tendus les rapports salariés employeurs. Elle nécessite, en tout cas d'être prise en compte et suppose que j'affirme bien en guise de réponse, que les licenciements viendront uniquement sanctionner les salariés dans l'abus (fautes graves préjudiciables à l'accueil des jeunes) mais que ceux-ci seront traités avec la plus grande fermeté.

2.2.2 La position d'écoute et de prise en compte de l'ensemble des acteurs

Après avoir affirmé une position d'autorité nécessaire, étant donné le contexte, il m'a paru important, ensuite de continuer de définir le mode de direction que je vais utiliser, en indiquant ma volonté d'associer l'équipe aux travaux nécessaires au repositionnement de l'établissement. L'écoute et l'analyse des différentes catégories de professionnels devraient favoriser le fait que chacun se sente concerné par le repositionnement de l'établissement. En même temps, elles permettront de vérifier les éléments diagnostiques transmis, de commencer à comprendre les mécanismes de production de la violence institutionnelle. Cette consultation prendra la forme de tables rondes avec chacune des équipes encadrant les trois groupes et avec chacune des catégories professionnelles, services généraux, service administratif. Je compléterai le recueil de données en mettant en place des groupes d'expression pour chacun des groupes d'enfants. Les réunions seront animées conjointement par le directeur, le chef de service éducatif et le chef de service administratif pour les services généraux. Je ne me suis pas fait d'illusion, quant à ces rencontres en ma présence et celle du chef de service. Elles ne nous apprendront pas tout sur le fonctionnement des équipes. La parole, d'une certaine façon, a pu être freinée par la présence des cadres hiérarchiques et aussi par les effets consécutifs à la position d'autorité prise lors du premier contact. Cependant, je constaterai que la situation, très perturbée, incitera certains à s'exposer, à prendre le risque de se décrire dans la relation éducative,

afin de sortir de cette période de doute et de souffrance qu'ils connaissent. Je ferai également reposer mon analyse sur mon observation de la vie quotidienne. Le chef de service et moi-même, dans une moindre mesure, serons très présents aux moments importants de la vie de l'internat : repas, soirées, retours des jeunes le week-end, retour des jeunes de l'école etc... Nous serons également très souvent sollicités dans les premiers mois, pendant nos périodes d'astreintes, pour répondre à des arrêts maladies de dernière minute, pour être informés d'une panne de courant alors que nous apprendrons certaines fugues seulement le lendemain ou même plusieurs jours après, ce qui en dit long sur les préoccupations essentielles des salariés. Enfin une première étude documentaire sera réalisée par le chef de service et moi-même à partir des outils méthodologiques existants (cahiers de liaison, classeurs de références, projet éducatif de l'établissement, projet de groupes). L'ensemble des travaux a été effectué dans un esprit de clarification, d'ouverture et de compréhension, pour mettre en évidence la manière dont se développe la violence institutionnelle. Ils nous permettront également de repérer les savoirs faire, les ressources des acteurs et les atouts dont dispose l'établissement. Un compte rendu écrit des travaux fera l'objet d'une communication à l'ensemble de l'équipe. L'objectif fixé à partir de ce recueil de données, est de mettre en place un plan d'action 2001 qui suppose de rompre avec le fonctionnement précédent. Je sais déjà à ce moment là que je ne parviendrai pas à comprendre la violence institutionnelle dans toute sa complexité ancrée dans l'histoire de l'établissement, l'histoire professionnelle de chacun des salariés, la culture de Notre Dame des Flots. Cette prospection fera l'objet d'une étape complémentaire de la démarche diagnostique et stratégique, à partir de la mise en place de séances d'analyse des pratiques après six mois de présence dans la M.E.C.S. L'ensemble des faits, constats et représentations recueillis sera exploité à la lumière d'un certain nombre de concepts théoriques choisis, proposés par des auteurs qui font référence sur la question. Ils me permettront de les articuler pour comprendre comment certains rouages se mettent en marche, à l'instigation de certains acteurs à l'insu de certains autres.

2.3 Eclairage des différentes définitions.

Dans les années soixante-dix, sous l'influence d'Erving Goffman et de Michel Foucault, nombreuses ont été les analyses très critiques des institutions éducatives. Elles présentaient les établissements, non seulement dans leur incapacité de soigner mais dans leur tendance à confirmer les usagers dans leur folie, leur déviance, leur handicap. Dans les années 80, Pascal Vivet et Stanislaw Tomkiewicz ont étudié les dysfonctionnements institutionnels et les institutions à risque de violence en recherchant la cause, en définissant les formes et les conséquences des violences institutionnelles. Ils montrent comment la

violence est une notion variable dans le temps et dans l'espace : « *la différence entre violence licite et illicite n'est pas intrinsèque, ne dépend pas du caractère même de l'acte violent mais uniquement du regard que la société porte sur lui* »⁽⁷⁾.

Il est indéniable aujourd'hui que les lois protègent les enfants de la violence des adultes mais les mentalités n'ont pas changé aussi rapidement. La « gifle éducative » reste encore très présente dans certaines cultures familiales et également chez certains professionnels. Tomkiewicz définit les violences institutionnelles comme « *toutes les actions commises dans ou par une institution ou toute absence d'action qui cause à l'enfant une souffrance physique ou psychologique inutile et/ou qui entrave son évolution ultérieure* »⁽⁸⁾. Cette définition correspond à celle que l'on pourrait donner de la violence intra familiale où l'enfant est nié en tant que sujet.

Cependant l'auteur insiste sur la maltraitance par omission, il parle encore de violences en creux, par défaut que l'on rencontre dans les institutions qui les justifient par un manque de moyens. Elle évoque, en tout cas chez moi, tous ces enfants en dépôt dans les établissements, pour lesquels aucune orientation n'est envisagée mais aussi la discontinuité dans l'accompagnement des professionnels ou encore l'absence d'engagement des éducateurs. A Notre Dame des Flots plusieurs jeunes majeurs, alors que l'établissement est habilité pour accueillir des jeunes jusqu'à dix-huit ans, attendent depuis deux ans une orientation vers un autre service. Deux jeunes enfants (8 et 9 ans) ont été avertis d'un projet d'orientation vers une famille d'accueil : un an après il n'est toujours pas mis en place. Cette violence passe aussi par des enfants oubliés à l'école, des rendez-vous médicaux manqués. Surtout l'absence d'engagement des éducateurs se fait ressentir à travers le discours des enfants qui n'évoquent que très peu la situation de placement ou la question de la séparation qu'elle impose. Ils semblent ne pas connaître les raisons de leur placement, disent ne pas en avoir parlé avec les éducateurs. La situation semble être banalisée. Pour S.Tomkiewicz, il s'agit encore de violence insidieuse et ordinaire, celle dont on n'entend pas parler : « *Il s'agit moins de faits relatés dans les journaux du grand guignol jeté en pâture aux journalistes, que de violences de la vie ordinaire, faites à des enfants ordinaires* »⁽⁹⁾. Ce sont ces actes et ces paroles qui pourraient paraître anodins : appeler un enfant par un surnom dévalorisant, entrer dans sa chambre sans frapper etc... qui sont aussi dommageables parfois, que des brutalités avérées. Plusieurs mois encore après mon arrivée dans l'établissement, certaines habitudes, devenues des évidences, ne posent plus questions à certaines équipes éducatives, celle qui consiste, par exemple, pour éviter une fugue, à enfermer les jeunes dans leur chambre ou à les enfermer sur le groupe. Celle encore qui consiste à ridiculiser,

⁽⁷⁾. TOMKIEWCZ S.: Violences institutionnelles In le Journal du droit des jeunes. NOV.92. Pa. 9.

⁽⁸⁾. TOMKIEWCZ S.: Violences institutionnelles In P.Strauss. M.Manciaux : l'enfant maltraité 1993.

⁽⁹⁾. TOMKIEWCZ S.: Ibidem

certaines jeunes un peu naïfs, devant l'ensemble du groupe en prétextant qu'il s'agit de faire de l'humour.

Eliane Corbet envisage la définition sous un autre angle et de manière générale comme : « *tout ce qui donne prééminence aux intérêts de l'institution sur les intérêts de l'enfant* »⁽¹⁰⁾. Cette définition vient éclairer les reproches faits à l'internat concernant sa clientèle captive. Le souci principal est alors l'existence de l'établissement et sa pérennisation. Le service rendu à l'utilisateur n'est plus au centre des préoccupations. Les problèmes d'équipe prennent alors le pas sur le traitement des problématiques des enfants et de leurs familles. A Notre Dame des Flots, lors des premières réunions d'organisation, je serai obligé d'écourter les discussions interminables au sujet des plannings horaires.

Les pratiques professionnelles sont abordées le plus souvent en terme d'organisation, plus que de sens. Au fond, la justification organisationnelle (de leur fait et du fait de la direction précédente) prime sur ce qu'ils peuvent affirmer de leur projet d'établissement et du sens de leur mission. Certains viennent au travail, surtout pour « faire leurs heures », la comptabilité induite par la loi sur les trente cinq heures, pas toujours comprise, renforce ce phénomène. Ils conçoivent leur travail uniquement comme un emploi posté, sans se soucier d'une responsabilité globale par rapport au suivi du jeune.

J'ai été intéressé également par la définition de Jacques Danancier qui ne se contente pas de repérer les faits de maltraitance mais qui s'attache surtout à comprendre la position de l'équipe, du directeur quand ce type de phénomène se produit. Il définit la violence institutionnelle en ces termes : « *Il s'agit essentiellement d'une violence agie de l'institution envers les personnes accueillies, sous des formes qui vont de la négligence à la violence réelle, en passant par tous les modèles de vexation, d'oubli, voire de diminution des capacités réelles, pour cacher les faiblesses du projet].....[. Nous avons une version plus élargie de ce terme. Pour nous, peut-être qualifiée d'institutionnelle, toute forme de violence qui se déroule de façon endémique dans un établissement sans que le phénomène soit nommé, voire qu'il soit dénié ou banalisé et sans qu'aucune analyse ne soit entreprise pour en saisir les éléments* »⁽¹¹⁾. C'est bien cette absence d'interrogations, de remise en question de chacun par rapport à sa responsabilité dans l'apparition de la violence institutionnelle que souligne les agents départementaux dans la note dont ils nous proposeront de prendre connaissance. Une des questions principales à Notre Dame des Flots va consister à comprendre quels bénéfices secondaires certains salariés trouvent en favorisant plus ou moins consciemment un fonctionnement obscur de l'établissement. La définition de Danancier permet d'aborder le problème dans sa complexité à travers les représentations

⁽¹⁰⁾. CORBET E. : Violence en institutions. 2 Outils de prévention EDIT. Médiasocial 1995. Pa 8.

⁽¹¹⁾. DANANCIER J. : La violence dans les établissements sociaux : comprendre évaluer, répondre. Pa 26 Edit Dunod 2000.

des jeunes du personnel à travers les réactions conscientes et inconscientes que le phénomène provoque. Le déni notamment ou la banalisation des faits, comme dans la violence intra familiale sont des positions qu'il n'est pas si facile d'ébranler. L'enjeu est de taille parce que la violence dans un établissement, dont la mission est de protéger les enfants, est plus inacceptable qu'ailleurs, parce que reconnaître participer à un fonctionnement générant de la violence, c'est pour les éducateurs une remise en cause dans leur existence, leur identité professionnelle. La situation est souvent empreinte d'une forte culpabilité, le déni est renforcé par les regards jugeants et disqualifiants des partenaires ou des autorités de contrôle. Les positionnements défensifs s'en trouvent renforcés.

2.4 Les mécanismes constructifs de la violence institutionnelle.

2.4.1 Des faits répétés mais surtout des réponses inadéquates

Sur le modèle des indicateurs de risque de violence institutionnelle dans un établissement proposé par la circulaire du 03 juillet 2001, certains auteurs ont eux aussi élaborer une liste de clignotants qui permettraient d'estimer qu'il existe un fonctionnement produisant de la violence. Marcel Klajnberg, Juge des enfants en propose un certain nombre : « - *la brièveté des séjours des enfants qui, au terme de plusieurs fugues ou incidents, demandent quelques semaines, après leur arrivée, une main levée du placement.* – *La nature même des incidents au sein de l'établissement, des conduites d'auto-destruction chez les enfants : forte alcoolisation, toxicomanie et à fortiori, tentatives de suicide, une délinquance qui s'en prend à l'institution elle-même: violence contre les personnes, dégradations volontaires, vols dans l'établissement ou une multiplicité de délits commis à l'extérieur par un nombre important d'enfants d'un même établissement.* – *Une rotation rapide des éducateurs.* – *Un nombre insuffisant d'éducateurs diplômés.* – *Des conflits explicites entre éducateurs et la direction* » ⁽¹²⁾. Concernant Notre Dame des Flots, nos observations confirment la présence d'un certain nombre de ces indicateurs : le conflit entre l'équipe et la direction précédente fait encore beaucoup parler, les conduites d'autodestruction des enfants continuent d'exister. Par contre j'ai constaté l'inverse pour d'autres critères comme la rotation rapide des éducateurs, le nombre de diplômés ou les séjours brefs des enfants. Lors des tables rondes, certains éducateurs expliquent qu'ils souhaitent rester dans l'établissement parce qu'ils tiennent à prouver qu'ils sont capables d'un travail de qualité, d'autres prétendent que la réputation de Notre Dame des Flots les empêche de trouver du travail ailleurs.

⁽¹²⁾. KLAJNBERG M. : Violences institutionnelles : quelques réflexions en vue d'une meilleure prévention. Les cahiers de l'Actif N° 248 – 249. Nov. 1997. Pa19

L'approche factuelle présente deux risques majeurs : d'une part celui d'éviter de comprendre pourquoi les faits se produisent, d'autre part, celui de juger trop rapidement un établissement et de déclencher des réponses dans l'acte plutôt que dans la réflexion en exerçant une pression sur les professionnels concernés. J'ai en tête, par exemple, la situation d'un jeune de douze ans placé à l'établissement qui a eu un geste déplacé (sexualisé) par rapport à une camarade de classe. Le responsable de l'A.S.E interdira à l'éducateur qui suit le garçon, d'intervenir au collège pour rencontrer les parents de la jeune fille, prétendant que seule l'équipe de l'ASE pouvait régler le problème qui risquait peut-être d'en cacher de plus graves ; un éducateur de cette équipe est intervenu un mois et demi plus tard. Il convient de ne pas oublier que lorsqu'un enfant est placé, s'il est séparé physiquement de ses parents, il ne se sépare pas pour autant aussitôt du fonctionnement familial qu'il a connu. Il est donc susceptible d'avoir des comportements agressifs envers les autres ou envers lui-même, ceux-ci n'indiquent pas forcément qu'il existe des mécanismes de violence institutionnelle.

Il ne s'agit pas pour autant d'ignorer les faits ou de les banaliser, ils doivent être des signaux d'alerte pour redoubler de vigilance et surtout pour mettre en place une réflexion sur le fonctionnement de l'établissement et les réponses qu'il apporte.

Ainsi j'accorderai beaucoup d'importance à la note des agents départementaux relatant les faits qui ont provoqué des troubles dans l'établissement aboutissant au départ de l'équipe des cadres. Avec le chef de service, nous nous attacherons les trois premiers mois, à faire le constat de ce qui existe, des faits, des symptômes produits par les jeunes et que notre arrivée n'a pas suffi à faire disparaître. Mais c'est surtout les réponses apportées qui nous intéresseront pour comprendre comment elles sont génératrices d'un fonctionnement qui favorisent les répétitions de violences.

La note de l'attaché du secteur de Dieppe fait part d'une succession d'évènements sur une période de plus d'une année, pendant laquelle, deux jeunes mineurs de 15 ans, ont eu des relations sexuelles consenties à l'intérieur de l'établissement. Les rapports sexuels entre les jeunes ne sont pas autorisés. Pourtant, il n'est fait aucun état d'une intervention du directeur sur les limites d'un accueil en M.E.C.S malgré la répétition des relations entre les deux jeunes. Aucun accompagnement autour de la sexualité n'est mis en place, des précautions à prendre pour une sexualité génitale adulte future. Une éducatrice qui s'oppose à la jeune qui veut rejoindre le jeune homme est agressée physiquement, une plainte est déposée. En réparation du préjudice subie par l'éducatrice, l'établissement prélève sur l'argent de poche, une somme versée à la C.P.A.M (l'A.S.E n'ayant pas été informée). Le jeune homme devient lui aussi violent et tente d'en déféner un autre. La réponse apportée sera l'obligation d'effectuer un T.I.G (travail d'intérêt général), selon l'expression utilisée par les éducateurs. Lors d'un séjour à l'extérieur (chalet à la montagne) les jeunes

enfants se plaignent d'être incommodés par les deux jeunes, qui ont, devant eux, des relations sexuelles, cela se passait depuis trois mois dans l'établissement. Le directeur de Notre Dame des Flots saisit le procureur, les parents des enfants portent plainte. Le directeur accuse les éducateurs de défaut de surveillance. L'équipe accuse le directeur de n'avoir rien fait pour éviter ces abus. Ces positions seront tenues par les intéressés lors de l'enquête demandée par le procureur.

Les faits, au départ de l'affaire sont certes importants, mais ne relèvent pas d'une maltraitance. Ils vont se transformer en une violence envers les jeunes enfants et occasionner une tension telle que la relation éducateur – jeunes se situe dans le passage à l'acte. Ce sont bien les réponses inadéquates des adultes qui provoqueront la répétition des faits et l'aggravation de la situation. Le directeur ne se positionne pas en tant que garant d'un règlement intérieur qui n'a fait l'objet d'aucun écrit. Aucune intervention sur les comportements sexuels décalés par rapport à l'âge des jeunes, à leur situation de placement n'a été prévue. Mais surtout les comportements des jeunes qui finissent par être dans la toute puissance, servent à alimenter le conflit entre l'équipe et la direction, les intérêts des usagers passent alors au second plan. Les réponses inappropriées de l'équipe qui passent par des références à des organismes extérieurs (C.P.A.M.) ou des sanctions qui relèvent d'une condamnation par la justice, montrent combien la position d'autorité n'est plus tenue à l'interne, laissant libre cours à toutes les exactions.

Plusieurs mois, après ma prise de poste à Notre Dame des Flots, les mêmes propositions de réponses continuent d'exister, ce qui atteste bien qu'elles font partie d'un fonctionnement ancré dans une certaine peur de prendre des responsabilités. Ainsi certains enfants se manifestent en montant sur les toits et les rebords de fenêtres. Les éducateurs me demanderont de pratiquer comme précédemment en appelant les pompiers, la grande échelle pour faire redescendre les enfants. Là encore, la réponse apportée poussait les jeunes à répéter leur mise en danger. Ces derniers attendent une réponse des adultes qui comptent pour eux, même s'il s'agissait d'un chantage affectif et que la réponse devait être différée. Il n'était pas question pour autant de réagir dans l'immédiat mais plutôt de rassurer le groupe et d'éviter aux jeunes de se donner en spectacle. Il était indispensable de reprendre les événements avec les jeunes concernés pour en connaître les raisons, manifester alors le souci de les voir se blesser, pour éventuellement sanctionner l'acte répréhensible. Lorsque ce positionnement professionnel a pu être travaillé, en prenant en compte l'angoisse des éducateurs, très rapidement ces mises en danger ont disparu. Le passage à l'acte que constitue l'appel aux pompiers entre dans un fonctionnement dans lequel les éducateurs se trouvent pris malgré eux. Il constitue un surenchère par rapport aux actes posés par les jeunes. Il donne l'illusion à l'équipe de se dégager de toute responsabilité.

2.4.2 Les effets dommageables d'une suppléance familiale insuffisamment élaborée.

Paul Durning a travaillé dans le sens de questionner les institutions susceptibles de suppléer les familles, notamment dans les situations de placement. Il définit le concept de suppléance familiale comme : « *L'action auprès d'un mineur visant à assurer les tâches éducatives et d'élevage habituellement effectuées par les familles, mises en œuvre partiellement ou totalement hors du milieu familial* »⁽¹³⁾.

Le rapport entre professionnels et parents n'est pas envisagé en terme de substitution. Le concept évoque un complément apporté à l'action éducative des parents mais en aucun cas il ne suppose de les remplacer. L'exercice de cette suppléance est le service essentiel qu'une M.E.C.S peut rendre aux enfants et aux familles. Encore faut-il qu'elle offre les garanties nécessaires pour ne pas produire des tensions et des confusions aussi préjudiciables à l'enfant que celles qu'il connaît dans sa famille maltraitante. Les éducateurs auront à occuper une position d'adulte responsable repérable par les enfants, à représenter une figure parentale. Pour cela, la relation avec les jeunes ne peut se situer dans la complaisance, ni dans le déni de tout investissement affectif. Elle prendra tout son sens dans une juste distance avec l'enfant. Au cours des tables rondes, lorsque le chef de service insiste sur l'absence de règles et de limites, certains éducateurs, encadrant le groupe des adolescents, répondent qu'ils refusent d'imposer des contraintes à des jeunes qui ont déjà tellement souffert. Tout comportement agressif de la part des jeunes est alors excusé à l'avance : « il faut bien que quelqu'un les comprenne ». Ces éducateurs confortent les jeunes dans une position de victimes, statut que précisément ils ont obtenu en étant maltraités. D'autres sur le groupe des plus jeunes, traumatisés par les événements passés, n'osent plus s'investir affectivement, niant ainsi qu'ils exercent une fonction parentale : « Après ce qui s'est passé, on ne sait même plus si on peut les embrasser ». La place de l'adulte, en position de parent qui n'est pas clairement occupée, ne garantit pas l'existence d'un ordre générationnel. Ce positionnement éducatif introduit de la confusion et laisse les jeunes dans le manque par rapport à leurs besoins de confrontation avec l'adulte et d'investissement affectif. De ce fait, l'insuffisance de réponses significatives des éducateurs, entraînent les enfants dans une inflation de demandes jamais satisfaites. Ils deviennent exigeants, se mettent en crise à cause de leur incapacité à différer leurs désirs.

Ils considèrent alors, que les éducateurs sont à leur disposition et que tout leur est dû. Ils sont dans la toute puissance : « Je fais ce que je veux de ma vie » (expression recueillie au cours d'un groupe d'expression). Les enfants n'occupent plus leur place d'enfants. D'autant plus qu'à Notre Dame des Flots, il existe une pratique éducative qui donne l'illusion à l'enfant

⁽¹³⁾. DURNING P. Education et suppléance familiale. Psychosociologie de l'internat spécialisé. Edit. PUF.

de décider, même pour des problèmes que sa maturité affective ne lui permet pas d'apprécier. Les éducateurs demandent aux enfants de faire un projet pour tout ! Pour changer de chambre, de groupe, de référent, pour faire un achat, une sortie etc... Le projet écrit était présenté au chef de service. Les jeunes semblaient avoir compris que lorsque le projet était écrit, il avait toutes les chances d'être accepté. A côté de cela, il n'est pas question dans le discours des éducateurs de projet personnalisé, de perspectives d'avenir pour le jeune, élaborés en collaboration avec l'éducateur. Les jeunes ont donc du mal à envisager leur situation en termes d'évolution. Certains adolescents, lors de nos rencontres, dénoncent les contradictions des adultes à leur égard : « on me parle comme à un enfant et tout d'un coup on me propose de prendre des responsabilités ».

Tous les établissements accueillant des enfants en situation de placement, pas seulement Notre Dame des Flots, ont à s'interroger sur le sens à donner à cette suppléance familiale ou éducative, ne serait-ce que pour savoir si l'ensemble des salariés s'y retrouve, faute de quoi, le risque est grand d'une dérive vers un accueil de médiocre qualité. Le guide méthodologique de la direction de l'action sociale souligne l'importance de cette fonction dominante dans les M.E.C.S : « *La mise en œuvre de cette suppléance familiale nécessite qu'elle soit reconnue comme une des fonctions clés de l'institution spécialisée. Si elle est niée, son déroulement ne sera pas organisé. Les professionnels y participant, sans que leurs actions soient reconnues au regard des fonctions parentales suppléées, ne pourront pas s'interroger sur leur implication, ni sur les répercussions de cette suppléance sur la mission de soin et d'éducation* »⁽¹⁴⁾. L'établissement fonctionne comme un système : lorsque les adultes n'occupent pas leur place, celle des enfants s'en trouve décalée. Le directeur ne peut plus, dans une telle situation, être le garant de la fonction symbolique d'autorité. Sa place sera niée par l'équipe qui finira par s'adresser directement au conseil d'administration. La place des parents non plus n'est pas définie, ce qui ajoute à la confusion du fonctionnement de l'établissement. Suite à la fermeture en 97 et au reproche fait au directeur du pratiquer lui même des thérapies familiales à l'interne, sans supervision, il avait été convenu avec l'A.S.E et le milieu ouvert que les éducateurs d'internat n'avaient plus à s'occuper des parents. Rien n'était donc prévu pour les accueillir, soit ils sont interdits de séjour dans l'établissement, soit ils peuvent y circuler librement, y compris accéder aux lieux de vie des enfants. Dans l'un et l'autre cas, la non prise en compte des ressources mais aussi des limites des parents, est souvent génératrice de violence de la part des enfants. Toutes ces formes de déplacement fonctionnent comme un mécanisme qu'il est difficile d'enrayer. Pour modifier son processus, il faudra passer par un changement profond des mentalités pour accéder à une autre culture professionnelle.

⁽¹⁴⁾. Guide méthodologique. Op cit

2.4.3 Un fonctionnement d'équipe à huit clos .

Paul Durning définit un autre concept susceptible d'éclairer le fonctionnement de l'établissement. A travers la notion de climat socio-émotionnel, il s'attache à prendre en compte les représentations du personnel, quant à l'objectif assigné, les besoins des résidents, la qualité de l'activité de l'établissement mais aussi le vécu des relations hiérarchiques ainsi que la différenciation des équipes (rôles masculins –féminins, services éducatif – généraux).

L'analyse des réponses au sujet de ces différents paramètres apportera des enseignements pour repérer les conflits, les alliances susceptibles d'empêcher l'équipe de se centrer sur l'action, de garantir les missions essentielles de l'établissement, de souligner les difficultés des éducateurs à trouver un équilibre entre projet collectif et projet individuel ou encore de mettre à jour la dimension persécutive existant dans l'établissement.

Certains éducateurs ont une image négative d'eux même, de leur travail, mais par contre éprouvent des difficultés à se remettre en cause. La tâche de surveillance occupe l'essentiel du temps, le travail sur le groupe ne laisse plus de place au suivi individuel du jeune. Les usagers sont souvent résumés à leurs symptômes qui renvoient les éducateurs à leur échec. Sur le groupe des « moyens » (12 – 14 ans), les éducateurs expliquent qu'ils ne peuvent plus garantir la sécurité de l'ensemble du groupe, lorsqu'un jeune est en crise car il mobilise toute leur attention. Ils n'oublient pas de reprocher à l'ancien directeur de faire des admissions de jeunes dont le profil ne correspond pas à l'accueil en M.E.C.S. Cette logique exclut toute remise en question des pratiques éducatives d'équipe, qui ne sont jamais évoquées. Sur ce même groupe, les éducatrices sont souvent menacées, insultées par les jeunes. Les hommes, quant à eux, dont les jeunes disent qu'ils sont dans la contenance physique, déclarent contrôler la situation mais se plaignent que les comportements régressifs de certains, relèvent d'un établissement doté d'une prise en charge psychiatrique. Les relations avec la hiérarchie n'entrent pas dans un projet cohérent d'équipe. Lorsqu'une décision est prise en réunion par rapport aux jeunes, sanctions ou modifications du règlement de fonctionnement, elle est traduite auprès des jeunes par une formule du type « la direction nous demande de... » La peur de la faute professionnelle est encore très présente. Il faut bien dire, que nous avons à faire à une équipe traumatisée, culpabilisée par les événements passés (de ne pas avoir su voir). Les policiers, au mois de mars 2001, chercheront à prouver le défaut de surveillance, en enquêtant sur l'organisation, les emplois du temps, les cahiers de liaison. Un climat de doute existe par rapport aux compétences professionnelles des uns et des autres, chacun se sent jugé par l'autre quand il rencontre un problème avec un jeune. Ce qui est plus grave, c'est que ce climat sert à masquer les

problèmes réels et sérieux, lorsque ceux-ci sont mis en évidence. La suspicion systématique empêche de prendre en compte certains actes de violences. Les éducateurs violents se situent alors dans le déni en s'estimant victimes de la mauvaise ambiance. Cette technique de brouillage empêche tout regard critique, le fonctionnement de l'équipe favorise alors le passage de la violence individuelle à la violence institutionnelle. D'une certaine manière, les éducateurs se couvrent, les uns les autres, au mépris de la protection des usagers. Ainsi pendant plusieurs mois, j'éprouverai des difficultés à repérer les salariés dans l'abus. Stanislaw Tomliewcz évoque ce glissement vers une institution violente : « *Lorsque la violence est le fait d'un seul individu, quelque soit l'environnement institutionnel, elle traduit souvent l'incapacité de celui-ci à élaborer le conflit intra-psychique que le patient réveille en lui. Dans une institution bien gérée, ce type de relation est discutée, le personnel soutenu et les violences ne sont que sporadiques. Dans une institution anomique, elles s'amplifient. A ce moment, les violences individuelles, devenant la règle, nous avons à faire à une institution violente* » ⁽¹⁵⁾. Les instances de régulations et de soutien de l'équipe sont parasitées par l'utilisation des circuits informels, pour faire naître des « bruits de couloir », des tensions qui renforcent l'opacité des relations entre adultes. Tour à tour, chacune des équipes, qui connaît des difficultés avec les jeunes, devient le bouc-émissaire, la cause des risques de fermeture de l'établissement.

Un cloisonnement important s'est mis également en place entre le personnel des services généraux et le personnel éducatif. Les services sont centralisés, les cuisiniers, la lingère, la maîtresse de maison estiment devoir décider de tout dans leur domaine de compétence : la cuisine, la lingerie sont leur territoire. La prestation de ce personnel, en soi de qualité, n'intègre que très peu la mission éducative. Les occasions d'accrochage avec les éducateurs sont nombreuses. Le personnel des services généraux a ses habitudes, son confort ; tout imprévu lui est difficile à accepter. Il est nombreux (20ETP), ce qui met l'équipe éducative dans une situation de perpétuelle assistance.

Le fonctionnement de l'équipe verrouillé, cloisonné n'est donc pas favorable à la prise en compte d'enfants qui ont déjà connu, dans leur milieu familial un grand nombre d'incohérences entre les diverses interventions des adultes. Il favorise le déni des violences institutionnelles et n'autorise pas le questionnement nécessaire pour que chaque adulte trouve la distance indispensable pour répondre à des jeunes qui remettent en scène des interactions violentes dont ils ont été victimes. Il construit, de cette façon, un autre mécanisme constitutif de la violence institutionnelle à Notre Dame des Flots.

⁽¹⁵⁾ VIVET P. TOMKIEWCZ S. : Aimer mal, châtier bien : Enquêtes sur les violences dans les institutions pour enfants et adolescents. Edit Seuil 91

2.4.4 Des conflits de pouvoir ancrés dans l'histoire.

J'ai complété ma compréhension de la violence institutionnelle à travers les séances d'analyse des pratiques que j'ai pu mettre en place, six mois après mon arrivée dans l'établissement. J'ai fait ce choix parce que la dimension émotionnelle que le professionnel met en jeu dans la relation éducative, le support d'identification qu'il représente vis-à-vis des jeunes peuvent devenir fortement déstabilisant si l'institution ne propose pas un lieu pour élaborer et comprendre ce qui se passe. Ces séances m'ont paru d'autant plus indispensables à Notre Dame des Flots, que les résonances par rapport aux événements de 97 (la moitié de l'équipe actuelle était présente à cette date) à ceux de 2000, continuent d'occuper une place importante dans l'accompagnement au quotidien des jeunes. Elles contribuent à envisager une relation qui n'a plus les jeunes comme préoccupation principale. L'audit de 98, demandé par le directeur, envisageait déjà une telle préconisation. Les séances n'ont jamais pu se mettre en place avec une réelle efficacité dans la mesure où elles ne concernaient qu'une partie de l'équipe à la fois ; l'horaire proposé, de 17h à 18h étant situé sur les heures de présence des enfants à l'établissement. Le psychanalyste proposait des entretiens individuels facultatifs de 18h à 19h, auxquels aucun éducateur n'a participé. Les cadres hiérarchiques sont présents aux séances mais je suis amené comme les autres à prendre le risque de m'exposer et à accepter d'être interpellé par l'intervenant ou les membres de l'équipe. Le psychanalyste garantit que ceux qui prendront la parole seront soutenus, sa technique d'intervention permet de fixer les règles pour éviter des affrontements préjudiciables à la bonne marche de l'établissement. Pour analyser les échanges verbaux recueillis lors des séances où la parole, pour certains s'est libérée, j'ai choisi une combinaison théorique construite à partir des concepts définis par le psychiatre Hongrois Ivan Boszormenyi-Nagy.⁽¹⁶⁾

L'auteur distingue quatre dimensions qui permettent de comprendre mieux, aussi bien les problématiques familiales, que le fonctionnement complexe des personnes au sein d'une organisation. Cette approche favorise la compréhension des relations sur l'axe horizontal dans la dynamique existante au moment présent, mais également, elle la situe par rapport à l'histoire (axe vertical des générations), à l'héritage personnel mais aussi professionnel des acteurs. La première des dimensions est celle des faits, il s'agit des événements marquants, arrivée d'un salarié, acte de violence d'un jeune etc... La deuxième concerne la résonance chez chacun et dans l'ensemble du collectif que ces faits entraînent, mécanismes de défenses, satisfactions, fantasmes etc... La troisième est celle de l'éthique relationnelle, celle de l'équipe dans la relation de l'équilibre entre le donner et le recevoir.

⁽¹⁶⁾. HEUSDEN A.V. VANDEN EERENBEMT E.: Thérapie familiale et générations. Aperçu de l'œuvre de I. Boszormenyi – Nagy Edit. Puf 1994

La relation équitable s'oppose à la relation marchande en ce sens que l'investissement, l'engagement d'un acteur ne sont pas seulement rémunérables, mais qu'ils seront équilibrés par le gain de mérite, un retour sous la forme de reconnaissance. La relation équitable est empreinte de réciprocité. Le moment du don est un moment de souci pour l'autre dans un besoin repéré sans se préoccuper des retours ou non retours immédiats. C'est précisément ce qui, généralement caractérise la relation parents-enfants, la préoccupation des parents pour les générations futures. En donnant ils gagnent déjà quelque chose : la légitimité d'être parents. Les abus, aussi bien, lorsqu'il s'agit de violences intra familiales que de violences institutionnelles, sont des actes qui construisent la réalité relationnelle, en ouvrant un déséquilibre dans l'échange appelant un droit à la compensation, qui s'il n'est pas pris en considération, risque d'entraîner le sujet dans une spirale destructive, un droit à la revanche, voire à la vengeance. La légitimité destructive agit sans se préoccuper de la cible, par des actes injustes, en créant de nouvelles victimes (je prends ce que l'on m'a pris). Ces références théoriques m'ont paru importantes, pour comprendre ce qui se passe dans un établissement qui accueille des enfants maltraités et où il s'est produit des violences, de la part des professionnels mais aussi pour donner des réponses qui permettent cette fois d'entrer dans une dynamique constructive.

Les séances d'analyse des pratiques ont débuté six mois après mon arrivée à Notre Dame des Flots. Ces séances sont animées par un psychanalyste, elle concerne l'équipe éducative et les cadres (directeur, chef de service éducatif). Elle m'ont permis de compléter ma compréhension du phénomène de la violence institutionnelle. Ce n'est qu'un an après ma prise de poste, que deux séances ont permis aux éducateurs du groupe des « moyens » d'exprimer d'abord, une certaine nostalgie par rapport au temps passé, où ils parlent d'une seule voix : « ça roulait à quatre », dit l'un d'entre eux, malgré le fait que le groupe des enfants était présenté comme le plus agité. A la question d'un collègue, qui les interroge sur leur difficulté à accepter un cinquième éducateur dans leur fonctionnement, l'un d'entre eux explique que l'ancien directeur avait embauché un cinquième éducateur, dans le but de le promouvoir comme chef de service : « on lui a mis des bâtons dans les roues » explique t-il. L'éducateur, effectivement, a fini par démissionner. Ils pensent également, que c'est grâce à leur détermination que le directeur a été licencié : « la rage qu'il nous a fallu pour virer X ». L'équipe des moyens se solidarise, se ferme devant l'adversité dans une certaine jouissance d'une période perturbée. Ces relations de pouvoir sont d'autant plus tendues, que l'un d'entre eux a fait une formation de chef de service. La plainte pour défaut de surveillance, déposée par le directeur à leur encontre, a pour effet de les atteindre dans leur existence et légitimité professionnelle. Ils se constituent en une sorte de groupe de défense lié aux injustices subies.

Une deuxième séance d'analyse des pratiques sera utile pour comprendre comment le conflit est enraciné dans les événements de 97. L'un des éducateurs, celui qui est formé en tant que chef de service, a été sollicité pour pallier au déficit des cadres (en 97 et en 2000). Une autre, estime avoir été celle qui a ouvert les yeux du directeur sur les actes de pédophilie. Des mérites, donc, qui n'ont pas été équilibrés par une quelconque reconnaissance. L'injustice est d'autant plus ressentie que ceux qui sont jugés incompétents (les deux directeurs précédents, la psychologue, la femme du directeur avant 97 alors infirmière) ont obtenu des transactions intéressantes avec la Fondation. Depuis mon arrivée d'ailleurs, certains de ces éducateurs, me laisseront entendre, qu'ils seraient d'accord pour partir à condition de passer par une transaction. Pas étonnant donc que lors de la séance avec le psychanalyste, l'éducateur déclare ne pas vouloir d'aide. Il explique encore, qu'après deux jours de vacances, il se sentait tellement en colère de l'arrivée des Nids à Notre Dame des Flots, qu'il a éprouvé le besoin de se défouler, il s'est « cassé le genou ». L'arrêt maladie, après opération, a duré quatre mois. A son retour, il a de nouveau glissé, l'accident du travail a été reconnu. Dans cette situation, l'employeur protège encore davantage son salarié. Le statut de victime est reconnu. Par cet acte posé inconsciemment, il force la reconnaissance de l'institution. Tout se passe comme si toute la vie se jouait sur la scène de Notre Dame des Flots. Ces éducateurs n'arrivent plus à se situer dans l'échange équitable qui nous rend humains. Ils exercent une forme de droit de vengeance par rapport à la dette de la Fondation, à la non prise en compte des mérites acquis. Ils se situent dans une spirale destructrice en répondant à un abus (réel ou supposé) par un abus. Ils font payer cette injustice subie, par un passage à l'acte qui prive l'établissement de leur concours (nombreux arrêts maladie sur des période longues), mais qui en même temps est destructeur pour eux-mêmes. Ce refus de collaboration avec les autres, dans le souci de voir l'établissement s'en sortir, les rend davantage irresponsables. En abandonnant les autres, ils s'abandonnent eux-mêmes.

L'analyse contextuelle nous permet de comprendre quels enjeux vitaux se cachent derrière les faits, la résonance des faits chez les acteurs, les transactions entre-eux. La compréhension des phénomènes, nous conduit à nous situer à l'opposé de la fatalité, dans la responsabilité, c'est à dire, le souci de l'autre. Nous verrons ce que, à partir de cette analyse, je pourrais mettre en place (plan d'action Partie III) pour passer d'un positionnement des acteurs dans cette spirale destructrice, à leur implication dans un projet constructif, en abandonnant l'idée de remonter l'histoire, en nous engageant délibérément dans le changement.

2.5 L'analyse du budget :

J'ai demandé aux commissaires aux comptes employé par l'Association les « Nids » de faire un état des lieux du budget de Notre Dame des Flots. L'arrêté des comptes administratifs au 15 février 2001 laisse déjà apparaître un résultat négatif de 272000 Francs dû essentiellement à un déficit de journées : les produits auraient dû être de 1168 000 Francs à 1,5 mois, l'établissement n'aura réalisé que 1001000 Francs. 1478 journées avaient été prévues 1254 seulement seront réalisés. Malgré le nombre moins important d'enfants (30 à notre arrivée), les charges sont plus importantes que celles qui ont été accordées par le conseil général : 1155000 Francs seront dépensés contre 1050000 Francs accordées. Cette différence s'explique par les congés payés aux cadres qui ont été licenciés ou ont démissionné mais aussi par le dépassement sur certains postes difficilement maîtrisables : le chauffage, l'électricité qui représente une charge double de celle qui est accordée (l'établissement est très vaste par rapport au nombre d'enfants accueillis). Le déficit s'explique aussi par certaines dépenses inflationnistes comme le téléphone (trois fois la somme accordée). Le déficit existe depuis deux années ; en 99 il était de 946000 Francs. Déjà le nombre d'enfants accueillis était en retrait. Pour un taux d'occupation de 95 % demandé par le financeur, le taux réalisé n'est que de 85,75 % soit 1215 journées en moins. Les charges dépassent de 319000 ce qui a été alloué alors que l'établissement recevra 612000 Francs en moins de ce qui était prévu. On constate pourtant que le compte 60 est en dépassement de 163000 Francs, le compte 64 de 87000 Francs, le compte téléphone, à lui tout seul, dépasse de 30000 Francs la somme allouée.

En 2000 l'état du budget se dégrade un peu plus, les comptes administratifs enregistrent une perte de 1007000 Francs dûe encore une fois à un manque de journées (moins 1072) alors que le taux d'occupation a été descendu par la DASD (de 95 à 92,75 %). Les charges réelles dépassent de 318000 Francs celles allouées. Le dépassement du compte 64 salaires (116000 Francs) s'expliquent par le paiement d'heures supplémentaires. Il faut noter également le dépassement sur le compte matériel de transport qui témoigne d'un grand nombre de réparations de véhicules (accidents, dégradations des jeunes etc...) Les heures supplémentaires s'expliquent en partie par le grand nombre de transferts réalisés en 2000. Un encadrement suffisant en doublure sur chaque groupe devient alors problématique. Il est dû également à une organisation défaillante : les éducateurs gèrent eux-mêmes leur emploi du temps, ils comptabilisent notamment les dépassements des réunions de supervision où les cadres ne sont pas présents, les passages de relais qui débordent etc... La politique coûteuse en matière de loisirs n'apparaît pas au budget financé par le conseil général, la Fondation finance certaines prestations (cours de ski, remontées mécaniques, animateur sportif à l'interne etc...).

Les difficultés budgétaires reflètent bien celles du fonctionnement général de l'établissement. Elles sont un élément de pression supplémentaire par rapport au directeur et à l'équipe. En effet en 2000, les services budgétaires exigent que soit endiguée la spirale inflationniste. L'obligation à tout prix de faire des admissions obligent le directeur précédent à ne plus faire aucune sélection parmi les jeunes qui sont proposés. D'un autre côté, le directeur fait souvent appel à la générosité de la Fondation pour échapper au quotidien et dans l'espoir sans doute de voir les conflits s'atténuer. Il entre ainsi dans un échange marchand qui n'a pas de fin ou les éducateurs en demandent toujours plus et qui ne met pas les jeunes face à leur réalité future.

Le redressement de la situation devra donc passer par le repositionnement de l'établissement par rapport aux partenaires, en donnant des signes de la qualité de l'accueil pour regagner la confiance mais également par une gestion rigoureuse sans complaisance qui passe par la responsabilisation des adultes et des enfants concernant les dépenses, ce changement nécessite un suivi mensuel du budget communiqué à l'équipe comme au conseil d'administration. L'ultimatum lancé par le directeur des services du budget de ne plus produire un déficit, m'interdit toute politique de gestion du personnel qui passerait par des départs négociés. Pourtant les services éducatifs du conseil général désignaient clairement un certain nombre de « leaders » qui leur paraissaient devoir être écartés. Faire appel à la Fondation pour financer des transactions comme ce fut le cas par le passé m'obligerait à rester dans cet échange marchand sans fin qui n'est pas mobilisateur pour l'ensemble de l'équipe.

Conclusion de la deuxième partie :

La violence institutionnelle n'est pas seulement une question de personnes qui ont commis ou pourraient commettre des violences. Elle prend corps dans un certain nombre de mécanismes qui s'emboîtent dans un processus de développement difficile à enrayer. Le point d'articulation de ces mécanismes est souvent la manière dont est tenue la fonction de direction.

A Notre Dame des Flots sur la période postérieure aux événements de 97, un déficit de cette fonction apparaît progressivement. Il peut s'expliquer par un problème de transmission, de succession. Le directeur d'avant 97, très apprécié d'une partie de l'équipe, est parti brutalement, licencié. L'obligation de réussir faite au directeur suivant, ne favorise pas sa prise de fonction dans les meilleures conditions. Ce dernier ne parvient pas à gagner sa légitimité dans la mesure où trois questions resteront insuffisamment élaborées : Celle de la gestion d'une équipe éducative qui s'est déplacée de son rôle en devenant, pendant un moment le principal étayage de l'établissement pour garantir sa survie ; celle de la garantie des droits de l'utilisateur, l'absence de tout règlement écrit laisse la porte ouverte à des relations entre adultes et enfants situées dans l'arbitraire. Enfin, celle du projet éducatif élaboré sans consultation de l'équipe, qui reste principalement dans la réparation où l'utilisateur n'est envisagé qu'en terme de manques et de carences. Le projet ne permet pas à l'équipe d'être soutenue dans une action de promotion de la personne, dans une dynamique qui entraîne la disparition des actes destructeurs des jeunes. Il ne s'agit pas, bien entendu, de juger les deux directeurs précédents mais de bien comprendre là où il est important d'intervenir dans la construction de la fonction de directeur, indispensable au repositionnement de l'établissement.

Le déficit de la fonction de direction entraîne des déplacements de l'équipe éducative par rapport à ce que l'établissement propose aux usagers et aux prescripteurs : une suppléance familiale. Ils se traduisent, comme j'ai pu le montrer, par des confusions sur le plan générationnel, une difficulté à s'engager, à élaborer les conflits, à négocier sans être dans la complaisance. Les figures parentales paternelles, maternelles sont insuffisamment élaborées pour garantir la position d'autorité et d'écoute nécessaire à l'éducation d'un enfant.

Dans ces conditions, l'enfant non plus ne se trouve plus à sa place et n'obtient pas les réponses que plus ou moins consciemment il souhaite. Il est donc dans l'obligation de réitérer ses demandes en passant par des appels à l'aide qui peuvent prendre la forme d'actes violents dirigés contre lui ou contre l'autre.

Les signaux attendus par les partenaires n'ont rien de rassurant ; à la pression interne viendra s'ajouter celle de l'extérieur. Tout symptôme est parfois considéré comme la preuve qu'à nouveau la violence institutionnelle existe bien. Les événements peuvent être

déformés, amplifiés. A l'occasion d'une visite de Notre Dame des Flots par des personnel de l'A.S.E, des matelas, mis en place pour une activité de relaxation, ont tout de suite amené les visiteurs à penser que des relations sexuelles en groupe étaient organisées. Les partenaires qui sont à l'origine du placement ne proposent plus d'admissions. Le directeur, pour maintenir l'existence de l'établissement, est amené à accueillir des jeunes de profils très hétérogènes (déficients, délinquants, etc...). Il s'en suit une amplification des phénomènes de violence.

A cette étape du développement de la violence institutionnelle, le directeur ne peut plus s'appuyer sur un changement structurel qu'il aurait dû initier dès son arrivée. Il ne peut se situer que dans le déni ou dans une volonté de maîtrise, de faire disparaître à tout prix et le plus rapidement possible, les symptômes présentés par les jeunes. Elle se traduit pas la dérive sécuritaire que j'ai pu déjà évoquer (contenance physique, portes magnétiques, appels aux pompiers, etc...). La maîtrise qui se situe à l'opposé du l'autorité passe par la soumission et la négation de l'altérité. Le dialogue et la négociation avec l'autre différent n'existent plus. Mais bien entendu, la maîtrise échoue. Les symptômes barrés réapparaissent ailleurs. Les effets sur l'équipe se font sentir rapidement. Les éducateurs ont un sentiment d'échec. Le projet dans la réparation, qui leur fait obligation de guérir plutôt que de soigner, ne les aide pas à éviter de se sentir coupable. Le personnel ainsi peut-être disqualifié par le directeur ou par les partenaires. Chacune des équipes se replie sur elle-même et ne veut plus assumer les risques indispensables à prendre pour que tout enfant progresse. Ils craignent qu'il leur soit reproché les conséquences négatives éventuelles et cette prise de risques. La question de la responsabilité très pesante, les amène à n'être que dans un projet de surveillance. Les éducateurs s'estiment alors victimes du directeur ou du jugement des partenaires. Les éducateurs peuvent aussi alors adopter une position de défi avec une volonté d'avoir raison à tout prix. Ils ne tirent plus aucune conséquence des erreurs qu'ils commettent pour modifier leurs actions. Les salariés se méfient les uns des autres, les replis catégoriels se renforcent. Les repères éducatifs s'estompent, l'équipe ne peut plus garantir de mettre à jour les interventions maltraitantes de certains collègues. L'ambiance de travail va se dégrader considérablement, des incidents violents éclatent entre les membres du personnel devant les enfants.

La répétition des efforts de maîtrise demandés par le directeur, sans effet sur les usagers, génèrent de la fatigue. La dépression des éducateurs entraînent une multiplication des arrêts maladie. Les jeunes qui voient de nombreux remplaçants ne trouvent toujours pas de réponses à leurs demandes. Les discours négatifs sur l'établissement circulent de plus en plus relayés par le personnel lui-même. Cette période d'éclatement de l'institution favorise la désorganisation, les abus et l'apparition de leaders ou de personnalités perverses.

Le directeur dépassé n'a plus la distance nécessaire pour prendre les bonnes décisions. L'établissement est alors en prise avec les interventions des organismes de contrôle, de la presse, de la police. La fonction contenante de l'établissement éclate complètement.

C'est donc à partir de l'analyse des mécanismes constitutifs de la violence institutionnelle et de la manière dont chronologiquement ils s'enchaînent, que je définirai les priorités de mon plan d'action pour l'année 2001 / 2002. Je dégagerai ainsi trois axes principaux : Le premier concerne le renforcement de la position d'autorité, la mienne plus particulièrement en tant que directeur. C'est essentiellement à travers la construction d'une organisation que cette orientation sera mise en oeuvre. Il s'agit de fixer des règles du jeu claires pour les enfants, comme pour les adultes. Je porterai mes efforts lors des six premiers mois à redéfinir l'organisation de la vie quotidienne en gardant à l'esprit le concept de suppléance familiale, l'organisation du travail, du positionnement hiérarchique aux plannings du personnel. Il s'agit bien dans un premier temps de donner des repères pour rassurer mais aussi de montrer ma détermination à produire du changement, pour rétablir la fonction contenante.

Le deuxième axe de mon intervention au cours du semestre suivant, consistera à construire les conditions favorables à une plus grande responsabilisation du personnel. Il sera alors question de délégation, de mieux définir le rôle et la tâche de chacun au regard des missions principales de la M.E.C.S : Protéger et Eduquer. Je m'attacherai particulièrement à mettre en place l'activité de l'équipe autour de la notion d'accompagnement du projet personnalisé, de la construction d'une culture professionnelle commune. Le renforcement de la responsabilisation du personnel pour sortir définitivement des attitudes de victimisation, passera aussi par la promotion de projets issus de l'équipe susceptibles de participer à l'élaboration de l'identité de l'établissement.

Après avoir tenté d'améliorer la qualité du service rendu à l'interne, une autre de mes préoccupations va être de dynamiser le projet existant en gardant à l'esprit ma volonté d'atténuer la souffrance liée au placement. Je m'attacherai alors à diversifier l'activité de la M.E.C.S. Je proposerai après six mois dans l'établissement, de mettre en place des mesures complémentaires au placement en construisant un service famille et des mesures alternatives, d'accompagnement après placement ou encore de prévention du placement : placement séquentiel ou placement avec hébergement fréquent en famille.

3 – AMELIORER ET DIVERSIFIER L'ACCUEIL A NOTRE DAME DES FLOTS .

3.1 Interventions sur l'organisation

3.1.1. La mise en place de conseils de direction.

Mon arrivée à Notre Dame des Flots à partir du 17 février 2001, est un passage important dans la construction de mon identité professionnelle de directeur. En effet, elle a provoqué un certain nombre de changements qui seront à prendre en compte dans ma réflexion pour ne pas les subir.

Cette étape de ma vie professionnelle consiste d'abord à passer de la place de directeur adjoint à celle de directeur. J'ai en effet négocié avec le directeur général de l'association un poste de directeur indispensable pour diriger deux M.E.C.S dont l'une en grande difficulté. Elle suppose aussi que j'organise mon temps entre les deux établissements. Pour cela, je pourrai choisir mon collaborateur pour la M.E.C.S « Des Nids ». Pour Notre Dame des Flots, c'est le directeur général qui nommera le chef de service

Pour ce qui concerne la M.E.C.S gérée par l'Association « Les Nids », je choisirai parmi des candidats salariés de l'association un chef de service issu de l'équipe reconnu par les autres comme un pilier de la maison. Je suis conscient des difficultés qu'il rencontrera pour prendre de la distance par rapport à sa place d'éducateur. La convention signée pour un an me donnera le temps de réfléchir avec lui sur la manière d'occuper sa nouvelle fonction. Nous constituerons ainsi, en y adjoignant la psychologue, une équipe de direction de façon dans un premier temps, à accompagner le travail de deuil par rapport aux investissements initiaux d'éducateur, du nouveau chef de service. Il devra donc apprendre à faire avec et non pas à la place des ses anciens collègues, même lorsque la manière de faire de certains membres de l'équipe l'irrite. Son intervention devra se situer désormais dans l'accompagnement de l'équipe, dans la mise en place d'une organisation, d'une réflexion qui rende le plus lucide possible chacun des intervenants sur le plan éducatif. Il lui faudra faire confiance et déléguer pour ce qui concerne l'encadrement du groupe et le suivi du projet personnalisé, pour intervenir ponctuellement pour contrôler ou prendre une décision.

J'aurai moi aussi bien entendu, à prendre de la distance avec ma fonction de cadre de proximité. J'étais en effet, depuis douze ans, le seul cadre hiérarchique sur la M.E.C.S, sous l'autorité du directeur général. En particulier, il me faudra apprendre à renvoyer sur le chef de service quand je serai interpellé par les éducateurs par rapport à des problèmes qui le concernent (emploi du temps, organisation des transferts, dépenses de fonctionnement...).

Il me faudra prendre de la hauteur pour intervenir en dernier lieu pour trancher par rapport à une admission, une embauche, pour rappeler les grands axes du projet éducatif, la politique mise en place par l'association. Le chef de service de cette façon pourra prendre ses marques, mettre son empreinte sur une politique d'encadrement et ainsi être reconnu et légitimé par tous.

Ma position de directeur sur deux établissements différents m'oblige à faire le choix d'une délégation de mes pouvoirs dans un souci d'efficacité du fonctionnement des M.E.C.S. Monsieur Gaquère insiste sur l'intérêt de mettre en place des règles claires concernant la division de l'autorité et du travail : « *La délégation est une des solutions manageriales qui permet d'accélérer et multiplier des projets et des actions, de représenter à distance, de se soulager de certaines tâches pour pouvoir se consacrer à d'autres plus importantes, d'optimiser la communication de valoriser et développer la confiance et les compétences ; bref le responsable délègue pour pouvoir jouer son vrai rôle de responsable* »⁽¹⁾ .

Dans un premier temps, les sollicitations des éducateurs seront nombreuses, le chef de service sera amené à différer. Des conflits naîtront autour des responsabilités données à certains plutôt qu'à d'autres. Ils pourront être dépassés, en rappelant la nécessité de placer les usagers au centre des préoccupations, le souci de la hiérarchie d'être équitable tout en utilisant la complémentarité des compétences. La construction d'une culture professionnelle commune depuis plusieurs années facilitera le changement en maintenant une cohésion ou chacun finira par trouver son intérêt. L'implication du nouveau chef de service aux côtés des éducateurs dans les situations difficiles l'aidera également à maintenir la confiance dans la hiérarchie.

Sur l'autre M.E.C.S (Notre Dame des Flots), la situation est très différente puisque j'hérite d'une place vacante sans aucune transmission. Il sera donc indispensable que l'équipe de direction se montre solide, soudée et déterminée. A Notre Dame des Flots, un chef de service administratif est présent dans la M.E.C.S depuis quinze ans.

Elle sera intégrée dans l'équipe de direction pour éviter de maintenir un clivage entre ceux des Nids qui savent et ceux de Notre Dame des Flots qui sont sous tutelle. Ce cadre hiérarchique est pour l'équipe existante une référence, malgré la crise elle est restée fidèle à son poste et aux salariés.

Sa participation au conseil de direction est donc un message fort par rapport à l'ensemble du personnel, aux services généraux en particulier dont elle est le cadre hiérarchique de proximité. Il est indispensable dans cette situation tendue que chaque cadre ait un rôle bien déterminé. Le chef de service éducatif vient du service de milieu ouvert géré par l'association les « Nids ». Elle aura pour mission d'encadrer l'équipe éducative en gérant

⁽¹⁾ GAQUERE D. : Savoir déléguer : les cadres entre autonomie et contraintes in revue Plein Cadre. Andesi Avril 2001.Pa 52,

au quotidien les conflits, les revendications liées aux conditions de travail, également en rappelant le sens du projet éducatif. Elle est en première ligne pour que je puisse intervenir pour trancher, valider les décisions prises pour la gestion des groupes, rappeler avec force les grandes orientations prévues pour le repositionnement de l'établissement. Si le chef de service se donne les moyens de contrôler le suivi du projet personnalisé et de proposer un étayage pour améliorer le service rendu, je pourrai quant à moi m'extraire de la pression du quotidien pour sanctionner les positions dans l'abus. La réunion d'organisation est le lieu de représentation ou l'articulation des rôles des trois cadres hiérarchiques se fait le mieux sentir. Chacun à sa place intervient en complémentarité par rapport aux affirmations des autres. Les positions théoriques que je peux soutenir sont étayées par des exemples concrets dans la pratique des éducateurs ou celle des services généraux. La situation particulière dans laquelle l'équipe de direction se trouve, mes absences pour suivre ma formation, pour occuper ma place de directeur dans l'établissement des « Nids » sont possibles à supporter parce que je peux faire confiance à mes collègues cadres. Le chef de service éducatif qui a beaucoup investi dans sa fonction, joue un rôle capital de contenant de l'équipe au quotidien. Je peux partir en sachant qu'elle me rendra des comptes exacts de ce qui a pu se passer. Le mode de communication rapproché dans la transparence que nous mettons en place, notre volonté commune et complémentaire de faire face, nous aideront à dépasser les moments les plus difficiles (notamment au moment des nombreux arrêts maladie).

L'articulation entre moi-même et les chefs de service nécessite une réunion du conseil de direction en présence de la psychologue tous les quinze jours, pour ajuster nos interventions et anticiper sur les tentatives des éducateurs de nous prendre à défaut sur la cohérence de notre équipe. Devant notre détermination d'aller dans le même sens, l'équipe éducative et des services généraux se sentira finalement rassurée et pourra mieux se consacrer à l'accompagnement des jeunes. Le conseil de direction sera l'instance de réflexion après l'expiration de la première année de convention pour décider de la suite à donner aux premières étapes du repositionnement de l'établissement. En juin 2002, le conseil général fera savoir à l'association « Les Nids » que la convention ne pourra être renouvelée au delà de fin décembre 2002. Pourtant, le projet de réhabilitation de la structure devra selon moi être mené sur une durée de cinq ans au moins. Le succès de notre intervention sur dix huit mois ne pourra être confirmé qu'en prévoyant une certaine continuité du travail déjà mis en place. Après avoir examiné tous les scénarios possibles, je choisirai de quitter l'association « Les Nids » pour devenir directeur de l'établissement Notre Dame des Flots, salarié de la fondation Sainte Elisabeth, seule manière de ne pas produire une rupture de plus dans l'histoire de l'établissement. Je serais nommé le 1^{er} septembre directeur de Notre Dame des Flots. Le chef de service a demandé quant à elle de rejoindre dès début

septembre un poste de cadre dans une des structures de l'association. J'ai donc du embaucher un nouveau chef de service et également prévoir mon départ des « Nids » en passant le relais au directeur adjoint qui sera nommé pour prendre ma suite. A partir de septembre 2002, donc une autre étape de la reconstruction de l'établissement commence en l'absence de la tutelle de l'association (qui de fait, s'arrêtera aussi dès septembre). Il me faudra à nouveau faire la preuve devant les partenaires du dispositif de protection de l'enfance que le changement d'identité de Notre Dame des Flots continue à se mettre en place.

3.1.2 Un premier cadrage opérationnel qui donne du sens à la suppléance familiale

3.1.2.1 Le recentrage de l'activité sur l'accompagnement des enfants.

La vie quotidienne des enfants, quinze jours après mon arrivée à Notre Dame des Flots, va être recentrée sur les lieux de vie des groupes organisés en trois appartements. Ainsi les repas se prendront dans la salle à manger et non plus au self afin de favoriser l'accompagnement rapproché des éducateurs, la confrontation avec les jeunes. C'est pendant ces moments privilégiés de convivialité que les messages éducatifs principaux passent à travers les échanges verbaux. La visée principale du travailleur social consiste bien à transmettre des valeurs, des normes qui prennent corps dans les mots, les us et les coutumes. En étant assis autour de la table avec les jeunes, l'éducateur se situe dans une relation d'aide. Il va conforter certaines tendances, représentations et en affaiblir d'autres : par exemple, son attitude face à la provocation d'un jeune pourra donner de la consistance à une figure parentale dans la détermination à s'opposer mais aussi à élaborer des arguments. Elle remettra en cause l'attente du jeune d'une réponse de l'adulte dans l'acte, la violence. Certaines manières de concevoir le rôle d'une femme, d'un homme au foyer dans le sens du partage des tâches pourront être soutenues contre l'idée de réserver les tâches domestiques et l'éducation des enfants aux seules femmes. C'est à partir de ces échanges quotidiens qu'un projet de vie prendra naissance et se construira dans le sens du respect et de la dignité, de la promotion de la personne. C'est bien dans ce sens que les éducateurs sont les rouages essentiels du projet éducatif de l'établissement qu'ils font vivre.

De nombreuses résistances se développeront pendant les premiers mois autour des repas, les enfants auront du mal à rester assis, s'agresseront les uns les autres, tenteront d'utiliser ce moment pour tester les limites des éducateurs. Ces derniers, peu habitués à faire face dans ces circonstances, auront, pour certains, tendance à vouloir précipiter les repas en se hâtant pour aller chercher le plat suivant. De nombreuses réunions de régulation seront nécessaires pour que des rituels soient mis en place et que les enfants trouvent leurs

repères (on ne se sert pas avant que tout le monde soit assis, on écoute celui qui parle sans lui couper la parole etc ...). Très rapidement après la période d'agitation, les jeunes apprécieront de pouvoir échanger et éprouveront du plaisir à prendre un repas ensemble.

La circulation dans l'établissement va être organisée autrement. Nous demandons rapidement, à ce que les portes soient ouvertes et démagnétisées et que l'on s'occupe davantage d'inscrire des limites dans la tête des jeunes. Par contre la porte d'entrée des foyers est aussi la porte de sortie. Le lieu de vie du groupe est un lieu privé ou l'on frappe avant d'entrer et qui doit être respecté. Les parents ne pourront plus rencontrer les enfants dans ce lieu mais dans une salle réservée à cet effet. Le suivi scolaire n'est plus confié à un salarié en contrat emploi-jeune, il fait bien partie de la tâche à effectuer par les éducateurs sur le groupe. Il fait l'objet d'une réflexion en équipe pour dégager des priorités, une méthodologie pour répondre aux difficultés singulières de chacun des enfants. Le suivi scolaire peut passer par une approche ludique, l'aide d'un aîné, le passage de relais aux parents le week-end, le contrôle quotidien du cahier de liaison avec l'établissement scolaire. Il suppose également, bien sûr, une rencontre régulière avec les enseignants pour laquelle les parents aussi seront sollicités. Là aussi ce changement soulève des résistances qui s'expliquent par le passé de difficultés scolaires des éducateurs eux-mêmes. Leur crainte de montrer aux jeunes qu'ils ne savent pas, les amènent parfois à fuir cet accompagnement indispensable. Bien souvent la plus grande difficulté vient de la tentation des éducateurs de faire les devoirs à la place des enfants. Devant les difficultés à mettre en place ce suivi, partie intégrante de la suppléance familiale, nous avons organisé, en plus du travail quotidien, un groupe de soutien scolaire avec des bénévoles (instituteurs, professeurs, médecins, retraités etc...); une réunion a lieu tous les trimestres pour confronter les différentes approches possibles.

3.1.2.2 Une organisation du travail au service de la protection et de l'éducation des enfants.

Le temps de travail est essentiellement consacré à l'encadrement des jeunes sur le groupe et au suivi du projet personnalisé. L'organisation de transferts, sorties, loisirs ne sera possible que s'il reste du temps disponible. Les plannings horaires permettent de répondre aux principes établis par l'article 20.8 de la convention collective de 1966, qui indique qu'ils doivent permettre d'assurer la continuité du service ainsi que la sécurité et le bien être des usagers. Selon la loi, sur l'organisation de l'aménagement de la réduction du temps de travail (trente cinq heures), le temps de travail est annualisé (1449 heures). L'amplitude horaire est de dix heures, exceptionnellement de douze, le fractionnement des interventions des

éducateurs qu'entraîne cette législation nécessite que davantage de lien et de cohérence soit introduit dans le fonctionnement de l'équipe. Les plannings sont élaborés par le chef de service et validés par moi-même, ils sont organisés sur un roulement de cinq semaines. Des doublures sont mises en place sur chaque groupe tous les soirs (sauf le samedi) y compris le dimanche soir (retour des jeunes de leur famille). La nuit, la sécurité des enfants est assurée, les angoisses des enfants sont atténuées par une présence éducative rassurante sur chacun des groupes (deux éducateurs et un veilleur de nuit) alors que jusqu'au mois de février 2001, seuls deux adultes étaient présents. Trois personnes des services généraux qui exerçaient leur fonction sur l'ensemble de la M.E.C.S en tant que lingère, maîtresse de maison et femme de ménage seront affectées sur un groupe. Elles interviennent en soutien à l'équipe éducative sur une aide correspondant aux besoins prioritaires de chaque groupe d'âge. Sur le groupe des petits, elle aide l'éducateur pour les toilettes et l'habillage, sur le groupe des préadolescents, dans le rangement des chambres et l'apprentissage de l'hygiène. Sur le groupe des adolescents, elle contribue à l'apprentissage du lavage du linge et du repassage mais aussi elle conseille sur l'achat des vêtements (qualité des vêtements, budget, etc...).

Les réunions ont été diversifiées et recadrées par rapport à leur objet. Elles représentent dix heures par mois au lieu de dix heures par semaine jusqu'en février 2001. Elles ont été nommées par rapport à leur sens en lien avec les objectifs de travail. La réunion d'organisation est celle qui me permet, en tant que directeur, de définir les grandes lignes de l'action menée en utilisant le plus judicieusement possible les moyens qui nous sont attribués (moyens en personnel, moyens financiers, moyens matériels). Je délègue au chef de service et à la psychologue l'animation des réunions cliniques (deux heures par mois et par groupe) au cours desquelles la situation d'un jeune est interrogée. Avec le chef de service, j'anime à la réunion projet éducatif où un à un les outils (procédure d'admission, règles de vie, projet personnalisé) seront construits en associant l'équipe éducative. La tendance à la focalisation sur les problèmes des adultes dans l'une ou l'autre de ces réunions finira par s'estomper, lorsque nous mettrons en place une réunion de régulation destinée à aborder les divergences dans la relation aux jeunes. Les problèmes de plannings, très rapidement, ne seront plus dominants, les éducateurs vont progressivement avoir le souci de se préoccuper des enfants. Tous les six mois se tient une réunion « Projet Personnalisé » animé par celui qui coordonne le projet, les décisions étant prises en dernier lieu par un cadre hiérarchique.

Pour ce qui concerne la gestion du personnel, je veillerai à ce que chaque éducateur soit bien à une place de suppléant de la famille de l'enfant. J'aurai à effectuer cinq licenciements de personnels que je considère dans l'abus par rapport à la place d'adulte qu'ils sont sensés occuper : attitude ambivalente de séduction par rapport aux jeunes filles,

alcoolisme sur le lieu de travail, interdiction d'exercer son métier par le Juge d'Instruction pour une affaire privée... Dans quatre situations sur cinq la faute grave a été invoquée, les licenciements ne donneront pas lieu à des indemnités autres que celle prévue par la loi. Seul le psychanalyste qui travaillait trois heures par semaine en étant payé dix, sera licencié avec une transaction (son fonctionnement avait été validé par le directeur précédent).

Ces différentes dispositions contribueront à mettre en place des repères fiables pour les jeunes comme pour les adultes, à affirmer ma détermination à introduire du changement pour repositionner l'établissement à l'interne et au regard des partenaires. Elles permettront d'affirmer une conception de la maison d'enfants où les différentes tâches de suppléance familiale sont repérées et coordonnées. La proximité des adultes sur le lieu de vie, dans le faire avec les jeunes permet de prendre le contre-pied d'une tendance à l'assistance que l'on retrouve parfois dans les établissements au fonctionnement centralisé ou prédominant le morcellement, le cloisonnement entre les différentes catégories professionnelles, où l'individu disparaît dans la collectivité.

3.1.3 Elaboration d'un guide des droits et des responsabilités des enfants et de règles de vie sur chacun des groupes.

Pour terminer ce premier cadrage opérationnel, j'ai accordé une priorité à la construction d'éléments essentiels d'un règlement de fonctionnement et d'une charte des droits et libertés de la personne accueillie. Cette dernière est prévue à l'article 311.4 de la loi du 02 janvier 2002. L'article 311.7 de la même loi, définit le règlement de fonctionnement comme celui « *qui définit les droits de la personne accueillie et les obligations et devoirs nécessaires au respect des règles de vie collective au sein de l'établissement ou du service* »⁽²⁾

L'élaboration des règles de vie, la communication au personnel, aux parents, aux enfants des droits et des responsabilités de chacun me paraît être un moyen de sortir d'une situation confusionnelle, de mettre de l'ordre, de donner un cadre sécurisant où les jeunes pourront se repérer et se sentiront protégés par rapport à leurs propres pulsions et à celles des autres. La mise en place de règles écrites préserve les jeunes contre les réactions des adultes dans l'émotion, la passion ou l'arbitraire. Avec ses références aux droits, personne ne peut prétendre qu'il ne sait pas ou qu'il n'a pas vu. Les règles de vie établies sont le plus sûr moyen de mettre de la cohérence dans l'action de l'équipe, d'assurer une certaine continuité dans l'accompagnement des jeunes. Elles sont là pour dire jusqu'à quel point, l'équipe a pu

⁽²⁾ : Loi n°10.2002. 2 du 2 janvier 2002 Rénovant l'action sociale et médicosociale

s'entendre sur l'action à entreprendre, et aussi pour guider tout nouveau salarié dans sa relation avec les jeunes. Le fait d'écrire les règles, la façon de les formuler, de les faire respecter sont autant de témoignages de la manière dont le projet éducatif est interprété. Elles donnent des renseignements précieux sur les grandes orientations. Ainsi par rapport aux situations de maltraitance vécue par les jeunes dans leur famille, elles favorisent la mise en place d'un ordre générationnel, d'une différenciation dans l'espace et le temps. Les règles autorisent le jeune à vivre sa vie d'enfant, à se construire en se confrontant aux adultes. Lorsqu'au moment de l'accueil, les règles lui sont transmises, il est considéré dans sa capacité à les respecter, à faire partie d'une communauté. Il est citoyen comme les autres. La loi du 2 janvier 2002, en préconisant l'instauration d'un règlement de fonctionnement, confirme ainsi l'orientation de la loi de 98, visant à lutter contre les exclusions et à abandonner l'idée de s'adresser à des populations cibles. Lorsqu'il prend connaissance des règles de vie en termes de droits mais aussi de responsabilités, il sait à quoi s'en tenir, à quoi les adultes s'engagent pour l'accompagner. Il est responsabilisé de fait par rapport à son séjour dans l'établissement. Il entre donc bien dans un projet de promotion de la personne plutôt que dans un projet de réparation.

Le travail sur les règles de vie a pris toute sa place dans la réunion projet pendant plus de six mois. J'ai demandé, d'abord, aux équipes d'écrire les règles existantes sur les groupes, telles que les éducateurs les envisagent en fonction du besoin des enfants. Le seul fait de passer à l'écriture a déjà permis à l'équipe de s'approprier ces règles, nous n'avons plus entendu un seul éducateur s'adresser aux jeunes en disant : « la direction a décidé que ... ». De plus chaque mois, les jeunes ont été consultés sur l'élaboration du règlement et ont été informés des règles retenues. Les règles, alors ne seront plus imposées de l'extérieur mais elles seront issues de l'expression de la communauté des adultes et des jeunes de la M.E.C.S.

La première écriture des règles de vie, malgré l'élaboration préalable d'un guide des droits et des responsabilités des jeunes ne laisse apparaître que des interdits. Les jeunes sont représentés d'emblée et principalement par rapport à leurs comportements déviants ou délictueux et non pas par rapport à leurs capacités à se construire en tant que citoyen. Dans la première écriture également, le règlement ne semble concerné que les jeunes, la résistance des adultes sera importante pour qu'ils puissent dire ce qu'ils s'imposent, ce qu'ils garantissent aux jeunes, comment ils s'engagent. Les échanges à ce sujet, qui ont débouché sur les engagements écrits des éducateurs, notamment par rapport à la protection des jeunes ont été un des moyens de prendre de la distance par rapport aux maltraitances passées. Un cadre sécurisant, là aussi rassure les adultes et garantit contre les abus possibles.

Les règles autour de la sexualité se situeront surtout dans le déni de l'existence de celle-ci chez les enfants. Les éducateurs, au début du travail, font référence à une maxime du projet éducatif antérieur : « on ne touche pas au corps de l'autre ». Progressivement les règles définiront, certes l'interdit des relations sexuelles dans l'établissement mais la nécessité de la prise en compte de la sexualité des enfants par l'équipe : « *toute question autour de la sexualité et toute relation affective ou sentimentale sera prise en compte par l'équipe et ceci en fonction de l'âge des enfants* »⁽³⁾. Cette élaboration aidera les éducateurs à se rapprocher à nouveau des enfants, à les embrasser, à les laver (pour les plus jeunes) en ne confondant pas objet d'attachement avec objet sexuel.

Les sanctions sont envisagées dans un premier temps seulement comme une punition, une privation, une association de l'acte de transgression avec un déplaisir. Elles seront prévues après plusieurs séances aussi dans la dimension de restauration du jeune. L'acte n'est plus confondu avec son auteur. La sanction est alors conçue comme celle qui permet au jeune de se réintégrer socialement. Des allers-retours pratique-théorie seront nécessaires pour que les éducateurs comprennent l'intérêt de cette double acception. Ainsi un jeune qui volait sans cesse ses camarades et était privé d'argent de poche a commencé à changer de comportement quand une éducatrice après l'avoir puni, lui a confié la responsabilité d'une somme d'argent pour qu'il soit responsable de l'organisation du prochain anniversaire d'un enfant du groupe.

Le texte définitif des règles de vie sera très long à élaborer. Il a été souvent difficile de se mettre d'accord sur sa formulation. Des tendances contradictoires sont à l'œuvre dans les représentations des éducateurs qui s'affrontent à propos de ce qu'est un enfant, un adolescent, le processus d'autonomie, les limites indispensables qu'il faut tenir...chacun est renvoyé à ses capacités d'incarner une relation d'autorité, à sa propre éducation, aux valeurs qui la soutiennent. L'enjeu est donc de taille, l'identité de chacun est questionnée.

Le guide des droits et des responsabilités des jeunes sera d'abord rédigé avec en toile de fond, certains articles de la convention des droits de l'enfant (article 19 déjà cité). Il comprendra cinq chapitres : Le droit au respect et à la dignité – Le droit à la protection et à la sécurité – Le droit d'avoir une famille et une vie sociale – Le droit d'accéder au savoir et à la culture – Le droit à la justice. Ensuite les règles de vie ont été écrites par les éducateurs de chaque groupe. L'équipe des plus jeunes leur donnera un caractère original, en envisageant déjà de les insérer dans un livret d'accueil. Chaque partie est illustrée par une phrase du « Petit Prince » de Saint Exupéry. C'est un enfant du groupe qui parle, il est en situation de présenter le lieu de vie à un nouvel arrivant. Le paragraphe sur le droit à l'enfance commence ainsi par une citation : « *Les enfants seuls savent ce qu'ils cherchent, fit*

⁽³⁾ . Extrait des règles de vie du groupe des préadolescents.

le Petit Prince. Ils perdent du temps pour une poupée de chiffon et elle devient très importante et si on leur enlève, ils pleurent ». Il se poursuit par : « *Je suis un enfant, tu es un enfant donc nous pouvons courir, sauter, nous exprimer, crier dehors, être insouciant, comme tout le monde j'ai le droit de me tromper...* Le paragraphe sur le respect de l'autre montre comment s'articulent droits et responsabilités : « *Dans ma chambre, je suis chez moi, je peux y inviter des amis... cependant afin de respecter la liberté et l'intimité de mes camarades, je ne rentre pas dans leur chambre sans y être invité* »⁽⁴⁾ .

Les règles de vie deviennent accessibles aux jeunes grâce à une présentation ludique que l'on pourra trouver sous forme de bande dessinée sur le groupe des grands. L'affichage sur le lieu de vie, leur présentation à l'admission, leur révision régulière sont autant de moyens mis en œuvre pour qu'elles ne restent pas lettres mortes. Elles peuvent également aider les éducateurs à la lecture de la quotidienneté qui donne sens à la vie des enfants.

3.2 Responsabilisation de l'équipe dans la construction de l'identité de Notre Dame des Flots.

3.2.1 La construction d'une identité professionnelle commune.

Après six mois de cadrage opérationnel, il subsiste encore de nombreuses difficultés dans le fonctionnement de l'établissement. Elles se traduisent par un déficit sur le positionnement professionnel particulièrement sur la confrontation avec les adolescents. De nombreux conflits continuent d'exister entre les salariés qui se regroupent en clans. Une des équipes est très hermétique et ne laisse pas échapper d'éléments qui nous permettent de l'aider, une autre, celle qui a en charge les adolescents, tient souvent une place de bouc-émissaire. L'équipe qui semble le plus à même d'encadrer les plus jeunes, ne tient surtout pas à collaborer avec les autres, semblant craindre un phénomène de contamination. Je déciderai donc, avec le chef de service, d'organiser des séances de travail au cours de la réunion projet sur le thème de l'équipe éducative. L'objectif final est de passer de trois équipes verrouillées à une seule ayant une même identité professionnelle. Les groupes mixtes, constitués pour l'occasion d'éducateurs des trois équipes, avanceront peu à peu sur la nécessité d'une certaine unité dans les interventions vis à vis des usagers comme des partenaires extérieurs. En janvier 2002 à la suite de ce travail, je déciderai de modifier la composition des équipes sur chaque groupe afin de traduire du changement dans un

⁽⁴⁾.Extrait des règles de vie du groupe des Petits

fonctionnement qui restait très défensif. Chaque personne concernée sera associée dans la réflexion sur la nécessité de changer et je la recevrai personnellement pour lui faire part de ma décision. Sur six personnes changeant de poste, quatre d'entre-elles se déclareront parties prenantes et intéressées, deux manifesteront leur opposition. Dans un premier temps, les conflits ont été réactivés et les arrêts maladie nombreux, preuve que je touchais là un élément sensible dans le dysfonctionnement global de l'institution. Le regard des nouveaux arrivants a immanquablement fait ressortir les positionnements dans l'excès, l'exclusivité, les « chasses gardées », les habitudes professionnelles inadéquates, les tendances à l'inertie qui d'un coup devenaient inacceptables quand les alliances du passé laissaient la place à la préoccupation pour les enfants. La parole de chacun a pris une certaine efficacité quand elle a été énoncée aux endroits destinés à cet effet (les réunions). En évitant la dénonciation, chacun a pu avoir du souci pour l'autre. De plus, la place de chaque éducateur a été décidée en fonction de ses capacités ressources et compétences pour garantir une meilleure protection aux enfants. Certains en difficulté dans la confrontation avec les adolescents sont plus à l'aise dans la représentation d'une figure maternelle, dans les gestes de maternage au quotidien sur le groupe des petits, pour d'autres c'est l'inverse. Au passage de relais du matin, le chef de service aura un rôle déterminant dans l'accompagnement au quotidien de la construction d'un positionnement professionnel commun. Chaque difficulté de l'un ou l'autre est reprise, explicitée, la parole se libère, des mots sont mis sur les malaises, les ressentis. Chacun acquiert la certitude qu'en étant en position d'apprendre il sera protégé en tant que salarié. Certaines postures seront reprises à l'occasion de l'évocation de situations de jeunes au cours des séances d'analyse des pratiques. Il en résultera une certaine prise de conscience par rapport aux attitudes enfermantes de surenchères dans la parole, de mépris ou encore d'absence de réactions devant les difficultés mais aussi les progrès des résidents.

La solidarité et la complémentarité dans les équipes se renforcera encore avec l'arrivée de jeunes éducateurs diplômés. Certains anciens trouveront alors de l'intérêt à communiquer leur expérience et à transmettre leurs valeurs professionnelles. Une culture professionnelle Notre Dame des Flots a commencé à apparaître et s'est renforcée quand le chef de service et moi-même avons associé à chaque fois un membre de l'équipe aux commissions d'admission, à l'accueil, au suivi personnalisé, à l'accompagnement au départ. La conviction que ce départ ne peut se situer dans la rupture a amené certains éducateurs à proposer une solution de « dégagement » (dans un gîte à une dizaine de kilomètres) pour un adolescent qui mettait le reste du groupe en danger, pour lui permettre de réfléchir une séparation et trouver une solution constructive et adaptée.

Enfin les différentes actions de communication que j'ai pu mettre en place, la rencontre mensuelle avec les délégués du personnel dans un souci de transparence sur le

fonctionnement de l'établissement, ont contribué à solidariser l'équipe autour de la construction d'une identité Notre Dame des Flots. Dix huit mois après mon arrivée dans l'établissement, ce que l'équipe donne à voir à l'extérieur, aux partenaires, au Juge des Enfants, témoigne déjà d'une amélioration certaine dans le souci des jeunes. Le travail sur le projet personnalisé enrichit les rapports qui sont communiqués et renforce l'engagement auprès des enfants. Les éducateurs sont devenus les meilleurs ambassadeurs de leur établissement.

L'amélioration de la qualité de la prestation des éducateurs est passée par une formation spécifique aux écrits professionnels animée par la conseillère technique de l'association. Cette formation, sur la base du volontariat, a concerné dix éducateurs sur seize, ce qui montre une certaine mobilisation de l'équipe. Dans cette période de réaménagement, il semblait important de trouver des références communes, des points d'accord qui pouvaient témoigner, à l'interne et à l'externe, d'une réorganisation dans les aspects les plus concrets. J'ai communiqué, auparavant, mon objectif à la formatrice : aboutir à clarifier et à élaborer une trame de rapport « généraliste » permettant d'avoir un document Notre Dame des Flots identifiable et éviter une addition de textes différents selon les styles et les plans de rédaction. La construction du rapport annuel d'évolution doit compléter l'effort de traçabilité déjà effectif dans l'établissement. Nous sommes passés d'une culture de l'oral à une culture de l'écrit, il reste aujourd'hui une trace écrite de chaque réunion, de chaque rencontre avec les partenaires, les enfants, les parents. L'intervenante sollicitera la participation des éducateurs à propos de l'écriture de récents rapports pour montrer comment certains sont rendus difficilement lisibles et accessibles aux destinataires qui se trouvent souvent dans une autre logique. L'utilisation de jargon éducatif ou de termes pseudo-techniques hasardeux, de diagnostics empruntés à des disciplines qui ne sont pas les nôtres, les jugements de valeur, les interprétations peuvent rendre le document obscur et dépourvu d'une solide analyse. Il convient d'être d'autant plus prudent que depuis le premier septembre 2002, les parents auront directement accès aux écrits les concernant eux-mêmes ainsi que leur enfant (Décret n° 2002 – 361 du 15 mars 2002). Il est normal que les enfants et les parents qui sont bien au cœur de ces enjeux autour de la qualité de la prestation des professionnels puissent espérer être bien traités dans les meilleures conditions de respect de leurs droits et de reconnaissance de leurs compétences.

L'architecture globale systématiquement utilisée se décompose en quatre points : 1. Le rappel du contexte du placement – 2. Observation, actions éducatives et effets produits. 3. Les rencontres avec les partenaires. 4. Analyse de la situation et propositions. Ainsi conçu le rapport ne peut plus être la simple traduction de la relation éducateur / enfant, il sous-entend une reconstruction qui passe par le recueil des représentations des autres membres de l'équipe, de la psychologue, des partenaires, des usagers eux-mêmes. La première

attente du magistrat va être de savoir si l'enfant est protégé, si les risques sont réduits, le danger écarté. Ensuite le Juge voudra vérifier si tous les moyens sont bien mis en œuvre pour que la situation évolue. Il s'agira donc de donner un aspect dynamique à l'écrit en soulignant les effets produits par les actions entreprises. Enfin la dernière partie est également essentielle en ce sens que le magistrat attend que des perspectives soient dessinées. En dégagant les éléments clés de la structure du rapport, des propositions seront avancées en tant qu'aide à la décision. Bien entendu, lorsque le processus de construction systématique du rapport est respecté, la lecture et le contrôle du chef de service, puis du directeur, s'en trouve facilitée. La construction de rapports annuels de qualité demanderont encore pour certains des réajustements mais cette formation aura déjà permis de dépasser les difficultés principales d'écriture. Plusieurs juges nous renverront leur satisfaction devant la clarté de certains rapports et la présence de propositions concrètes et originales.

3.2.2. Le projet personnalisé :

Le projet personnalisé est une pièce maîtresse du dispositif mis en place pour le repositionnement de l'établissement. Il est à la fois un cadre, un repère pour le travail éducatif à l'interne, un signe visible de l'extérieur (au moment des synthèses, avec les partenaires particulièrement) un signe qu'un changement important a été opéré. Je tenterai ici, tout d'abord d'en donner une définition en lien avec le sens du projet éducatif de l'établissement ; d'en fixer le contenu et surtout de montrer qu'il contribue à améliorer la qualité du service rendu, à dynamiser l'équipe et à la responsabiliser.

Si la loi du 02 janvier 2002, évoque l'assurance pour l'usager du bénéfice d'une prise en charge et d'un accompagnement individualisé, j'ai fait le choix d'utiliser le terme personnalisé pour parler du projet du jeune au sein de l'établissement. Le terme individu, du latin In-dividus signifie qui ne peut être divisé. Il s'oppose au terme personne, du latin Persona qui signifie rôle. Il rend compte d'une singularité, d'une figure aux multiples dimensions, facettes. Le concept de personne se rapproche de celui de sujet dont la caractéristique principale est la fracture, point de rupture entre les tendances contradictoires qui le constituent. Le terme de personne rend compte davantage de la complexité et de la richesse de l'usager. Il permet de ne pas voir en lui seulement un handicapé, un enfant en danger etc... Le terme est employé au participe passé, ce qui signifie qu'il est le fait d'un tiers qui réalise un projet pour un autre. Il peut être le résultat d'une négociation avec le jeune qui lui a un projet personnel qui lui appartient. La notion d'individu s'oppose à celle de collectif alors que le projet personnalisé est bien la traduction singulière du projet éducatif collectif de l'établissement. Jean René Loubat définit le projet personnalisé dans son rapport

avec le projet global de l'institution : « *Le projet personnalisé est donc l'aménagement de la mission globale d'un établissement à chaque individu avec ses potentialités propres* »⁽⁵⁾. Il ne s'agit plus comme ce fut le cas parfois, d'intégrer le jeune coûte que coûte au projet de la structure, de le soumettre aux exigences de la collectivité. Il est plutôt question aujourd'hui, d'une équipe qui propose une déclinaison singulière du projet d'établissement, en fonction des différences et spécificités de chaque personne, ce qui est visé principalement aujourd'hui, c'est une adaptation à la vie sociale en général et non pas une adaptation à l'établissement.

Le projet personnalisé va donc dans le même sens, que le projet de promotion de la personne dont j'ai parlé précédemment. La notion de personne multidimensionnelle indique que l'utilisateur doit être considéré par rapport à ses difficultés, ses carences mais aussi par rapport à ses ressources, ses compétences. Il est situé dans un projet de développement contraire à la notion de sous-développement dans lequel les travailleurs sociaux peuvent interroger la situation, soutenir des tendances, plutôt que d'autres, mais dans lequel c'est l'utilisateur lui-même qui trouve les solutions. La logique de promotion oblige à faire avec une personne telle qu'elle est et non pas telle qu'on voudrait qu'elle soit. Il s'agit de la soutenir dans ce qui peut-être développé chez elle. Dans cette conception, la manière de travailler de chaque éducateur va changer. L'observation de crises, symptômes et différents incidents continue d'être importante mais une place doit être gardée pour repérer les performances, les réussites, les investissements, les savoirs faire. D'emblée, le projet personnalisé situe le jeune en tant que responsable et non plus comme une victime. C'est dans ce sens qu'on pourra lui demander à lui et / ou à ses parents d'être signataires d'un contrat dans lequel il s'engage.

Le projet personnalisé représente le fil rouge, la mémoire du passage du jeune dans l'établissement. Il est mis en place dès l'accueil et jusqu'au départ de l'enfant. Le responsable du projet personnalisé, éducateur sur le groupe sera donc sollicité au moment de l'admission, procédure administrative qui consiste à vérifier que la réponse proposée par l'établissement correspond bien à la situation du jeune. Il sera surtout concerné par l'accueil du jeune, au moment du premier contact (remise du livret d'accueil), de la visite de l'établissement par le jeune et sa famille. C'est lui qui orchestrera le rituel de bienvenue en mobilisant l'équipe et le groupe d'enfants. Ce premier moment est important et reste souvent marqué dans l'esprit des enfants placés. Il est donc capital que la première impression soit positive. Les paroles prononcées au moment de l'accueil peuvent ainsi être déterminantes pour la suite du placement. Il est judicieux pour celui qui représente l'établissement (directeur ou chef de service) de conforter les parents dans l'idée qu'il est essentiel pour

⁽⁵⁾. LOUBAT J.R. : *Elaborer son projet d'établissement Social et Médico-Social* Edit Dunod Paris 2000. Pa 123

l'enfant qu'ils l'aient accompagné à l'établissement même si cela n'a pas été facile. A l'autre extrémité de la période de présence dans la M.E.C.S le responsable du projet personnalisé est celui qui prépare le départ en organisant progressivement la séparation de façon à ce que le jeune parte dans de bonnes conditions en ayant réglé ses comptes pour pouvoir investir ailleurs. Là aussi, un rituel, sous forme d'un goûter, d'un pot de départ ou d'un repas festif constitue la marque symbolique de la fin d'une étape et surtout la possibilité de se projeter dans l'avenir.

Entre ces deux extrêmes, le responsable du projet personnalisé assure le suivi du jeune à travers des entretiens réguliers (au moins une fois par trimestre) avec l'usager, ses parents, les partenaires (sous forme de synthèse). Il se tient au courant au quotidien auprès de l'équipe d'internat, des observations qui sont faites. Il vérifie que les actions préconisées sont bien mis en place et il évalue leurs effets. Il est le principal acteur tous les six mois de la réunion projet avec le chef de service et les partenaires, qu'il lui aura paru important d'inviter (collègues, partenaires extérieurs). Après quelques semaines de placement, il participe à la contractualisation avec le jeune et ses parents, en précisant son engagement en tant que délégué par l'établissement, pour être l'interlocuteur du jeune. Il contribue à négocier les conditions de participation du jeune et de sa famille.

Le projet personnalisé dans sa mise en œuvre sur le terrain et sa rédaction est élaboré en trois phases : la phase diagnostique, la phase opérationnelle, la phase d'évaluation des effets. La première consiste à recueillir des données sur l'histoire, en consultant le dossier au greffe du Tribunal, il pourra être établi un génogramme grâce à l'aide de l'éducatrice du service famille formée à l'analyse systémique et à la thérapie familiale. Il s'agit de comprendre au mieux la problématique familiale et particulièrement d'appréhender le mode de fonctionnement des parents dans leurs relations avec leur enfant. Le responsable du projet personnalisé aura à tenir compte des faits mais aussi de la raisonnable de ces faits traumatiques pour certains. Pour cela il devra prendre en compte les représentations de l'enfant et de ses parents, de leurs aspirations par rapport au placement. Un fait de maltraitance peut entraîner chez un enfant un comportement agressif ou agité. L'enfant se situe alors dans une loyauté destructrice par rapport à sa famille mais il peut aussi et parfois simultanément, donner lieu à un phénomène de résilience (capacité de se développer malgré un environnement maltraitant). Le jeune alors, est situé dans une loyauté constructive vis à vis de sa famille. Un bilan est alors produit par l'éducateur sous forme de tendances contradictoires : ressources sur lesquelles le jeune pourra s'appuyer pour dépasser ses difficultés, points forts, points faibles, dans l'ensemble des dimensions de sa vie (vie sociale, scolarité, vie affective etc...).

La deuxième phase consiste à dégager des priorités d'actions, des axes prioritaires de promotion pour l'enfant, à lui donner l'occasion de les mettre en œuvre concrètement à

travers ses activités quotidiennes. L'éducateur sera attentif, par exemple à ce que l'un des jeunes du groupe puisse développer ses capacités d'expression, ses capacités à différer ou à négocier avec les autres. L'objectif opératoire pourra consister également à faire en sorte qu'un jeune puisse soigner sa présentation, son image, en l'accompagnant dans son rapport à l'hygiène, ou l'achat de vêtement. La première réunion projet sera l'occasion de définir, les attitudes et le positionnement professionnel adéquats de l'ensemble de l'équipe, pour que le jeune puisse progresser dans son développement et accéder progressivement à une certaine autonomie et à une plus grande lucidité par rapport à sa situation familiale. Le responsable du projet personnalisé sollicitera l'ensemble du dispositif de soutien (équipe de suppléance familiale, psychothérapeute, enseignants, animateur loisirs etc...)

Dans un premier temps, le responsable du projet et le chef de service éducatif évalueront quels objectifs ont été atteints. Ils établiront alors, de nouvelles perspectives en relançant certaines actions en abandonnant certaines d'entre elles ou en changeant de stratégie si celle qui a été définie n'a pas abouti.

Pour ce qui concerne la phase d'investissement et celle d'évaluation, l'éducateur bénéficie du soutien logistique d'un référentiel qui couvre l'ensemble des dimensions de la vie du jeune. Un certain nombre de questions balaieront ce qui concerne la vie sociale, la vie affective, la vie scolaire et intellectuelle, la vie quotidienne, le rapport au corps et à la santé. L'éducateur sera amené à s'interroger sur un certain nombre de points précis concernant la vie affective de l'enfant. Il tâchera ainsi de comprendre comment le jeune gère ses émotions en se demandant si l'enfant a tendance à garder les choses pour lui-même, s'il est facilement contrarié, irritable et dans quelles circonstances, s'il se plaint facilement, s'il est capable de supporter la frustration, s'il pleure souvent quand il est grondé etc...

Concernant la phase d'intervention, l'éducateur est soutenu au moment des réunions cliniques où il doit présenter la situation du jeune au moins une fois tous les six mois. C'est sa relation au jeune qui est interrogée par la psychologue qui anime la réunion. L'analyse des pratiques est l'endroit où sont exposés les situations qui semblent bloquées, et pour lesquelles l'éducateur s'estime en difficultés. Ce sont bien les deux termes de la relation qui sont pris en compte. Chantal Humbert et Marie José Berger insistent sur la nécessité de travailler sur les sollicitations de usagers adressées aux professionnels et les réponses, qui plus ou moins consciemment, leur sont apportées. « *Le travail des professionnels consiste donc à repérer les perturbations affectives que suscite l'utilisateur chez eux, à interroger ses perturbations pour tenter de s'en dégager et par là-même aider l'utilisateur à s'en écarter à son tour* » ⁽⁶⁾.

⁽⁶⁾. HUMBERT C. BERGER M.J. : Projet individualisé et référent : des liens complexes In *Projet en action sociale* Edit. Lharmahan. Pa 158

Il est intéressant maintenant de comprendre comment l'outil « projet personnalisé » peut être un levier à l'amélioration du service rendu et pour responsabiliser le personnel éducatif. La notion du projet personnalisé sous entend une délégation faite par l'institution, un balisage du travail des éducateurs indispensable pour ces techniciens de la relation qui font un métier à risque ; le risque d'être la cible de mécanismes à répétition développés par les jeunes qui ont été victimes, le risque de répondre de manière pulsionnelle à une demande affective sans fin. L'organisation du travail, qui s'appuie sur cet outil, est une réponse aux risques de dérapage, de violence institutionnelle. Les rencontres avec un cadre hiérarchique, la psychologue, le psychanalyste permettent régulièrement d'ajuster les modalités de cette délégation et ses limites. Dans l'ensemble des situations, la notion de responsabilité des éducateurs qui suivent le projet se réfère à la mise en œuvre des décisions et objectifs de travail déterminés en réunion projet personnalisé. L'éducateur n'est en aucun cas le décideur unique des orientations importantes concernant l'enfant et sa famille. Celles-ci sont élaborées en commun et analysées par un cadre de direction. Le suivi du projet personnalisé est une organisation du travail qui permet d'éviter qu'une relation éducateur / enfant ne devienne exclusive. Mesdames Humbert et Berger, dans l'article précédemment cité, soulignent la nécessité de construire un tel cadre organisationnel : *« C'est un cadre organisationnel qui définit les statuts et les fonctions de chacun, les règles concernant les prises de décision et les délégations concernant les systèmes de communication et la circulation des informations]... [en l'absence d'un tel cadre la position professionnelle peut se transformer en une relation mortifère dans laquelle chacun peut se perdre dangereusement »*⁽⁷⁾.

Le projet est donc un support pour le travail d'équipe, il donne sens à l'accompagnement au quotidien des éducateurs qui se succèdent et ont besoin de trouver de la cohérence dans leurs interventions. Lors des nombreux arrêts maladie en février 2002, grâce aux projets personnalisés déjà existants, les remplaçants ont pu continuer le suivi des jeunes sans rupture. Personne ne peut plus considérer qu'il est indispensable ou propriétaire de son poste.

L'outil est long à mettre en place, l'appropriation par l'équipe va de pair avec la lenteur de la construction d'une culture professionnelle commune. La première difficulté se traduit par une résistance importante au contrôle et à l'élaboration d'écrits. Les réunions projets font apparaître clairement les insuffisances professionnelles qui peuvent s'expliquer par une difficulté à s'organiser, de collecter l'ensemble des données nécessaires. Pourtant dix heures par mois ont été dégagées pour le suivi du projet de trois ou quatre jeunes. Cette résistance s'atténuera parce que la majorité de l'équipe trouve une certaine reconnaissance

⁽⁷⁾. HUMBERT C. Op cit. Pa 156

en utilisant cet outil et se trouve valorisée, parce qu'il permet un travail plus fouillé. Le cadre hiérarchique de proximité est là aussi, pour soutenir les plus en difficultés par rapport à la méthode et à l'organisation. Il fait fonctionner les solidarités entre les collègues éducateurs pour la rédaction des écrits demandés.

Une autre des difficultés concerne la tendance des éducateurs à se mettre à la place des jeunes et à interpréter leur discours plutôt que d'en rendre compte le plus fidèlement possible. Ils ont du mal en cela, à considérer l'usager comme l'acteur principal de son projet. Pour certains, il est très difficile de consulter les parents sur le projet de leur enfant. La concurrence qu'ils peuvent vivre avec la famille, l'image que cette dernière renvoie rend difficile l'attitude d'empathie nécessaire pour recueillir l'avis des parents. J'ai créé, pour cette raison et pour d'autres, un service famille pour conseiller les éducateurs par rapport à cet exercice difficile que constituent les rencontres avec les parents.

Il existe quelques soucis parfois, pour traduire l'intention générale du projet d'établissement en termes de promotion de la personne. Le lien n'est pas toujours explicite pour les professionnels avec le quotidien. Ils éprouvent alors des difficultés à trouver du sens aux objectifs opératoires et concrets qui ont été décidés lors de la réunion projet.

Enfin l'étape de la contractualisation est souvent délicate, les éducateurs ont du mal à envisager qu'eux aussi, doivent s'engager auprès des parents et des enfants. Le placement autoritaire rend parfois peu explicite l'engagement des parents et du jeune dans le déni de leurs difficultés. Cependant, une fois que la souffrance liée au placement est dépassée, les demandes finissent par émerger. Le contrat de placement peut alors être repris, il les responsabilise et leur donne la garantie que l'institution ne pourra pas être dans la toute puissance. Cette contractualisation, cette consultation des parents méritent, en tout cas d'être réfléchie comme un support capital pour mener à bien le placement. Elles doivent atténuer les conditions d'émergence de la violence dans la M.E.C.S. Jean René Loubat affirme ce point de vue sur l'importance de prendre en compte la parole de l'usager : « *En effet, lorsqu'un individu n'est pas entendu, on l'amène bien souvent à pratiquer la politique de l'escalade, c'est à dire à envoyer des messages de plus en plus massifs. C'est ainsi que les choses relativement simples à régler prennent parfois des proportions alarmantes et conduisent à divers passages à l'acte, à de l'agression ou de l'automutilation ou plus subtilement à des conduites d'échec, de repli ou de déstabilisation* »⁽⁸⁾.

⁽⁸⁾ LOUBAT J.R. Instaurer la relation de service en action sociale et médicosociale.

3.2.3 La promotion du projet « découverte du milieu marin »

Parmi les activités proposées par les éducateurs, j'ai retenu l'une d'entre elles et ai décidé de la promouvoir. Elle a été mise en place par un éducateur technique spécialisé. Elle consiste à proposer aux jeunes de construire eux-même des outils de pêche, filets, casiers, palangres, et avenots pour ensuite s'en servir en découvrant le littoral de la côte d'albâtre (falaises du pays de caux). Avec l'éducateur, ils posent et relèvent le filet à marée basse, de jour comme de nuit, pendant la période des vacances. Cette pêche est l'occasion pour les jeunes de vivre une aventure où les sensations de surprise, de peur, de découverte se mêlent. Le temps que la mer découvre est utilisé pour pêcher la crevette et relever les casiers. L'ensemble de la pêche est cuisiné sur le groupe. Grâce à cette activité, les jeunes découvrent et apprennent à connaître leur région et ses ressources, à nommer la faune (carrelets, soles, mulets, bar) et la flore (différentes algues) du bord de mer. Le reportage photographique sur plusieurs de leurs sorties pêche les a sensibilisé à la variation de couleurs et de lumières liée aux changements fréquents de temps. La fabrication d'outils et la pratique de la pêche à pied sont des supports pour faire l'apprentissage de règles de solidarité. Ils permettent de les valoriser sur leurs capacités à construire des objets dont ils perçoivent ensuite l'utilité. Cette activité a débouché par ailleurs sur le désir des jeunes de connaître le milieu de la pêche sur Dieppe. Ils sont allés ainsi assister à la criée (vente de poissons) de très bonne heure le matin. Ils ont visité plusieurs chalutiers, l'un des jeunes élève au Lycée maritime de Fécamp a pu obtenir un stage, et est parti pour une campagne d'une dizaine de jours. Certains jeunes, dont les parents travaillent ou ont travaillé dans les métiers de la mer, éprouvent de la fierté à faire découvrir aux autres ce milieu. Les phénomènes d'identification dans ces moments jouent à plein et participent à la construction de l'identité des jeunes.

Parallèlement à cette activité, l'homme d'entretien de la maison, charpentier de marine de son métier, a appris aux jeunes à construire un bateau, du traçage de plans à la réalisation finale en lattes de bois, un groupe d'adolescents a pu ainsi construire une proue de doris et se lancer sur un chantier plus important concernant la construction d'une yole de ness (bateau à voile et à rames) qui devra être lancée au printemps prochain. Là aussi, de telles réalisations autorisent les jeunes à se rendre compte de leurs capacités à transformer un objet, à apprendre une technique. De plus l'activité étalée sur une année, les aide à différer et à se projeter dans le temps.

Les deux activités ont fait l'objet d'une exposition à l'occasion des portes ouvertes que nous avons organisé en juin 2002, sur deux jours. L'idée était, entre autre, de réconcilier Notre Dame des Flots avec son histoire. L'exposition était intitulée : « La mer à travers

l'histoire de Notre Dame des Flots de 1873 à nos jours ». J'ai du reprendre les textes des évêques évoqués dans la première partie du mémoire et je les ai illustré par des photos anciennes du début de vingtième siècle, qui donnent un aperçu de la manière dont se déroulait l'apprentissage des petits mousses pour les relier avec des panneaux illustrant, par des photos et des commentaires, les activités autour de la mer décrites plus haut. L'exposition évoque aussi l'évolution de l'accueil des enfants en danger dans la prise en charge en collectivité, à la prise en compte individuelle. Des photos des années cinquante à soixante dix, montrent l'alignement des lits dans les dortoirs, les ~~sous~~ ~~en~~ cornette faisant la classe à l'intérieur de l'établissement. Les photos prises récemment permettent de mesurer l'évolution en matière d'accueil. Elles informent les visiteurs sur la Maison d'Enfants d'aujourd'hui, en illustrant la vie quotidienne des enfants dans leur chambre individuelle, au moment de la préparation des repas, du suivi scolaire etc...

Les portes ont donc été ouvertes au grand public, les voisins, les parents, les anciens, des religieuses de la congrégation de Saint Vincent de Paul. L'ensemble de nos partenaires ont pu visiter cette exposition et l'ensemble des locaux. De nombreuses classes nous ont rendu visite, les enfants étaient fiers de montrer à leurs camarades leur lieu de vie. De nombreux travailleurs sociaux, le Juge, des représentants de l'A.S.E, de l'A.E.M.O, le Maire de Dieppe ont également fait le déplacement. L'ensemble de l'équipe s'est particulièrement mobilisée pour accueillir les visiteurs et commenter l'exposition avec un certain enthousiasme à faire valoir leur travail auprès des jeunes. C'est une jeune fille placée dans l'établissement qui a été interviewée par le journaliste qui a rédigé l'article dans le journal local. Elle dit ses difficultés mais aussi ses moments de plaisir et surtout l'espoir qu'elle peut mettre en l'avenir.

Il m'a paru important donc, de soutenir cette activité qui nous a donné l'idée d'une exposition pour ouvrir l'établissement aux Dieppois. Elle permet de ne pas aborder directement la question du placement mais de faire reculer un certain nombre d'idées fausses et d'a priori sur la Maison d'Enfants. Elle participe à reconstruire l'identité de Notre Dame des Flots en lien avec les valeurs fondatrices, dans une période de fragilité de l'institution dans l'environnement pour que l'établissement continue de jouer un rôle dans le dispositif de protection de l'enfance.

3.3 La diversification de l'activité de la M.E.C.S

Même si je suis bien conscient qu'en dix huit mois, l'amélioration du service rendu à l'interne reste encore limité et qu'il reste encore beaucoup à faire, il m'a paru important de réfléchir à une diversification de l'activité de la M.E.C.S. et d'expérimenter des modes de réponses différents des propositions de placement traditionnelles.

La première raison qui m'a poussé à cela est la nécessaire ouverture de l'établissement sur l'extérieur qui était resté jusque là confiné dans un fonctionnement fermé et défensif. Or, ces mesures nouvelles bien souvent situées entre l'AEMO et l'internat nécessitent la mise en commun des idées, ressources et compétences. Et ceci d'autant plus que le département n'est pas prêt à financer de nouveaux dispositifs, il conviendra de faire avec les moyens déjà existants, quitte à ce que plusieurs institutions les rassemblent pour pouvoir répondre au mieux aux demandes des usagers. L'ouverture sur les partenaires suppose d'accepter le regard des autres sur sa propre manière de travailler. Mon intérêt pour ces mesures innovantes va aussi dans le sens d'anticiper une probable diminution du nombre de placement et surtout d'adapter les réponses proposées à la situation singulière de chacun des enfants. Pour cette raison aux cours des années 2001.2002, nous ferons l'expérience de mesures alternatives au placement. De plus mettre en place des expériences nouvelles ou à explorer est un atout de taille pour attirer des professionnels qui ont le désir d'être créatifs. C'est donc un moyen à la fois de lutter contre une certaine usure professionnelle des éducateurs d'internat, mais aussi de faire mieux face à la pénurie d'éducateurs spécialisés à laquelle nous sommes confrontés depuis un moment et qui risque de s'accroître.

3.3.1 Le service famille

Pour construire des réponses nouvelles alternatives ou complémentaires aux placements, mais aussi pour améliorer le mode de consultation et d'entretien avec les parents par rapport, notamment au projet personnalisé, j'ai créé un service famille en rassemblant les moyens disponibles dans l'une et l'autre MECS. Jean René Loubat définit le service famille comme « *le poste avancé de futurs modes d'interventions, la transition entre les dispositifs classiques de rupture et d'internement et des interventions directes d'accompagnement au changement auprès des systèmes sociaux* »⁽⁹⁾.

Il m'a paru donc indispensable de construire un tel service en constatant que dans un certain nombre de situations, malgré la position de l'ASE ou de l'AEMO en cas de double mesure qui estiment que c'est à eux de s'occuper de la famille, les moyens manquent pour véritablement prendre en compte les parents. Pourtant, nous savons aujourd'hui que dans maintes situations de placement sans la collaboration des parents, tout ce qui peut être proposé aux jeunes peut échouer. Par ailleurs, lorsque l'enfant évolue et que la situation

⁽⁹⁾ LOUBAT J.R. Il faut faciliter les relations entre les parents et les Maisons d'Enfants à caractère social : In Lien Social N° 565 Février 2001.

familiale reste la même, l'écart est tel qu'un retour devient impossible et qu'il est préjudiciable à la construction de l'identité du jeune. Il faut compter aussi avec les hébergements le week-end où ce qui a été acquis dans la semaine peut être remis en cause par les parents. La résistance légitime des familles peut alors s'expliquer par la volonté de sauvegarder une certaine identité familiale.

De plus, les textes de lois récents particulièrement celui du 2 janvier 2002 ne me laissent plus le choix. En tant que directeur d'établissement, je suis dans l'obligation de recueillir l'avis des usagers ou de ses représentants légaux et d'en tenir compte dans les réponses que je participe à construire, à leurs demandes. Cette obligation ni l'ASE, ni l'AEMO ne peut la remplir à ma place. Il s'agit bien de faciliter les relations entre les familles et l'établissement dans l'intérêt de l'enfant. Chaque enfant a le droit à une égalité dans le traitement de sa situation. C'est-à-dire que dans toutes les situations, l'établissement doit pouvoir proposer un étayage à ses parents. Là encore ce souci devrait atténuer la violence des jeunes révoltés par l'inefficacité de l'action à l'internat lorsqu'il n'existe aucune préoccupation pour la famille dans son ensemble.

Le service famille poursuit trois objectifs principaux : 1. Le soutien et l'appui technique des éducateurs d'internat dans leurs relations avec les familles 2. Une aide apportée aux enfants et familles ayant subi / agi la violence intra familiale 3. La mise en place de mesures alternatives au placement traditionnel. L'équipe de ce service est composée de cadres hiérarchiques des deux établissements (chefs de service et / ou directeurs), de deux éducatrices spécialisées complètement dégagées de l'accompagnement sur les groupes. Elles sont formées sur cinq ans à l'analyse systémique et thérapie familiale. Elles sont salariées pour l'une de la MECS gérée par l'Association « Les Nids », pour l'autre de Notre Dame des Flots. L'équipe est complétée par les deux psychologues de l'un et l'autre établissement. Ces différents personnels se réunissent une fois par mois dans une instance appelée comité de pilotage où il est décidé quelles situations seront traitées. A ce dispositif peuvent s'adjoindre des éducateurs travaillant sur les situations qui sont abordées. Il arrive aussi que des éducateurs d'autres institutions participent au dispositif (éducateurs de l'ASE, de l'AEMO ou d'autres établissements). Les séances d'entretiens familiaux sur le second objectif sont supervisées tous les mois par un thérapeute familial ou un psychanalyste (autre que celui qui intervient en analyse des pratiques).

3.3.1.1 Soutien et appui technique aux éducateurs dans leurs rencontres avec les familles

Le service famille, en l'occurrence, les deux éducatrices et la psychologue sur chacun des établissements proposent un soutien aux éducateurs dans leur relation avec les parents. Cette aide est apportée au moment de la réunion projet personnalisé ou de la réunion clinique. L'éducateur qui suit le projet personnalisé peut aussi demander au service famille d'intervenir auprès des parents sans lui, en cas de conflit important. Cette aide consiste à renforcer la technique des intervenants pour aborder les parents en évitant de se mettre dans une situation de concurrence, mais en se plaçant dans une perspective de coéducation. Le service famille sur chacune des situations participera à faire en sorte que l'éducateur mette en valeur les ressources des parents, tout en se situant dans la bonne distance. Il apportera son point de vue pour repérer les moments, les occasions où les parents pourront s'impliquer sans mettre l'enfant en difficulté. Par exemple, l'éducateur devra prendre la précaution de consulter l'enfant sur la participation de son parent à une rencontre parents-professeurs. Si le jeune s'y oppose, il conviendra de travailler à la préparation d'une telle rencontre avec parents et enfants. Cet appui technique n'est en aucun cas une forme de « bon conseil » de ceux qui savent et sont à distance par rapport à ceux qui sont au quotidien des enfants. Les échanges sur les situations doivent surtout permettre une complémentarité des approches. Ils alimentent un questionnement qui éclaire les problèmes d'une autre façon et est utile pour débloquer une situation. Ainsi, devant la souffrance d'enfants qui attendent leur mère qui est soit très en retard aux visites prévues par le juge ou qui ne vient pas du tout sans prévenir, les éducateurs du groupe ont tendance à rappeler à cette mère qu'elle est maltraitante (ce qui ne fait pas de doute en soi). Le conflit avec elle n'en est que plus tendu et surtout elle ne progresse en rien au niveau de la ponctualité. En réfléchissant avec le service famille et les éducateurs, il a été décidé de changer de stratégie, d'étayer la mère en l'appelant la veille, en demandant à l'éducatrice de l'ASE de l'accompagner (une fois sur trois) et de lui proposer de rencontrer ses enfants dans un appartement en dehors de l'établissement. Depuis que les éducateurs se sont engagés à reconnaître le caractère irremplaçable pour les jeunes de la présence de cette maman, les visites se déroulent dans de meilleures conditions, les horaires sont respectés, la mère se situe dans une relation constructive avec ses enfants et non plus dans un conflit avec les éducateurs. Les enfants ne sont plus pris dans cette relation où l'attente interminable les empêchait d'exister pour eux mêmes.

Le service famille est là aussi pour travailler avec les éducateurs qui suivent le projet personnalisé sur la manière de communiquer avec les parents, sur leurs droits. Le droit de faire appel à la décision de placement, le droit d'avoir accès aux documents les

concernant, le droit d'être représenté par une personne de leur choix ... etc. Le guide rédigé par l'association « le fil d'Ariane », « mon enfant est placé, j'ai des droits » est mis à la disposition des parents. Chacun des chapitres fait l'objet d'un échange, d'une explication ou d'un commentaire. Le service famille favorise l'exercice de l'autorité parentale qui reste, bien entendu, aux parents dans la majorité des situations (article 375.7 du Code Civil). Il participe à la construction d'un positionnement professionnel qui consiste à faire le maximum pour aménager la place des parents dans l'ensemble des actes importants pour l'enfant : décision d'orientation, accompagnement médical, achat de vêtements, rencontres avec les enseignants, prise en compte des bulletins scolaires, etc ...

3.3.1.2 Le projet d'aide aux enfants et familles ayant subi / agi la violence intra-familiale

Il m'a paru important de bâtir un tel projet sur lequel j'avais déjà travaillé avant mon arrivée à Notre Dame des Flots pour plusieurs raisons

On peut dire aujourd'hui qu'il ne suffit pas de déplacer les individus (placement de l'enfant, incarcération des parents), pour que le fonctionnement familial change et soit susceptible d'aider l'enfant victime de violences. Le placement ne peut être considéré par rapport à l'enfant seul, en terme de cas mais en terme de situation, en prenant en compte la dynamique familiale, la demande, les besoins, la souffrance des adultes.

Dans les situations de maltraitance, lorsque des mots ne sont pas mis sur la souffrance, lorsque l'enfant n'est pas reconnu comme victime, lorsqu'il ne peut avoir accès à son histoire, le fonctionnement maltraitant se reproduit à la génération suivante.

La souffrance de l'enfant n'est pas toujours liée seulement au traumatisme produit par la violence intra-familiale, mais aussi parfois au traitement social mis en place et notamment au placement.

Celui-ci en effet suppose de supporter l'absence des parents, d'arriver dans un milieu inconnu et différent, d'être pris parfois dans un conflit de loyauté (accepter son placement peut représenter pour l'enfant une trahison vis à vis des parents). Là aussi, il est important de mettre des mots sur cette souffrance et de soutenir les parents dans l'autorisation qu'ils peuvent donner à leurs enfants de vivre en dehors de la famille.

Le placement disqualifie de fait les parents qui peuvent se sentir privés de leur autorité et de leur responsabilité parentale. Il convient donc de mettre en place un soutien de façon à les garder mobilisés dans leur fonction parentale.

A mon sens, le lieu d'accueil et de soutien des parents dans certaines situations doit être différent du lieu d'accueil des enfants. Certains parents qui n'utilisent pas leur droit

de visite à la Maison d'Enfants supportant mal le regard des éducateurs et des autres enfants, pourraient ainsi l'exercer en étant plus à l'aise.

Dans les situations de maltraitance, il existe un grand nombre d'intervenants appartenant à des institutions différentes (ASE, AEMO). Le rôle et la place de chacun ne sont pas toujours définis. On ne sait pas toujours qui fait quoi, pourquoi et comment les différentes actions sont mises en place.

Parfois donc, on répond à la confusion des familles maltraitantes par un manque de cohérence dans l'intervention des différentes institutions.

Je demande donc soit à l'ASE ou au juge que le service famille soit clairement mandaté pour intervenir sur ce type de situations.

En début d'intervention, un protocole d'accord est signé entre les parents, l'enfant et les intervenants. Le programme des séances et les échéances sont alors déterminées. Le dispositif prévoit une séance par mois d'entretien familial suivi d'une séance de supervision. Seules les éducatrices formées à la thérapie familiale et à l'analyse systémique et la psychologue de chacun des établissements participent aux rencontres parents / enfants. Le chef de service et / ou l'éducateur qui suit le jeune se joignent à elles pendant les supervisions. L'originalité de ce projet est de se situer en articulation avec le placement. Il s'appuie sur l'idée que la séparation parents / enfants peut être l'occasion de parvenir à la séparation d'avec un certain mode de fonctionnement. Il intervient après une décision de justice qui reconnaît l'enfant comme victime, le risque alors est que ce dernier se réfugie dans ce statut comme seul moyen d'exister et qu'il ne puisse pas accéder à une existence de sujet responsable. L'objectif essentiel est alors d'aider l'enfant pour qu'il puisse se reconstruire autrement avant, pendant le processus judiciaire pour supporter le classement, le non lieu ou la condamnation du parent (particulièrement dans les situations de maltraitance sexuelle). Il s'agira alors de l'accompagner pour qu'il puisse reconstruire avec le regard des autres une image de soi non défailante pour redevenir acteur et initiateur de sa propre « remédiation ». Le travail consistera aussi à l'aider à penser que tôt ou tard il devra faire avec l'existence de la violence subie et avec l'agresseur quel qu'il soit.

Pour cela, il sera soutenu au moment des entretiens dans sa communication avec les autres membres de sa famille. Le présupposé étant que les parents et enfants sont trop fragiles pour affronter seuls les autres, faire le point sur l'état de la famille, leur place au sein de celle-ci. Les intervenants apporteront la garantie que l'enfant ne continuera pas à être maltraité dans le discours des parents. Un long travail d'explicitation sera souvent nécessaire pour passer du déni à la reconnaissance des faits. La supervision sera d'une grande utilité pour repérer et déjouer les stratégies de brouillage des uns et des autres. Souvent, par exemple la responsabilité de la maltraitance est laissée à l'enfant. Les séances de travail

visent donc entre autre à ce que l'enfant puisse élaborer un discours qui lui soit propre, à ce qu'il réussisse à désamorcer les pièges tendus dans la relation avec ses parents.

Dans ce dispositif, quatre éclairages différents se complètent. Celui qui permet de repérer le fonctionnement du système familial, le patient désigné à partir des évènements familiaux. L'étayage permet alors d'aider chaque membre de la famille, à comprendre ce qui s'est passé, la vision des uns et des autres. L'éclairage intra psychique (psychologue clinicienne) est celui qui garantit que la maltraitance ne continue pas d'agir par l'étude de la symptomatologie individuelle de l'enfant. Il permet d'évaluer aussi les ressources psychiques du jeunes dans sa relation à lui-même

L'éclairage éducatif permet de rendre compte à partir de l'observation du quotidien les effets produits par les entretiens. Enfin la supervision permet la distance nécessaire grâce à celui qui ne rencontre jamais la famille, pour ajuster la position de chacun, de façon à ce que les professionnels ne restent pas pris dans une émotion que parents ou enfants auront pu susciter chez eux.

En tant que directeur, j'ai été à l'origine de la création de ce dispositif, j'en ai impulsé la mise en œuvre. Nombreuses ont été les résistances pour réussir à faire admettre aussi bien aux magistrats qu'à l'ASE qu'il existait des ressources possibles pour prendre en compte la maltraitance (dans sa dimension de victimisation des enfants), à partir de la diversification de l'activité d'une MECS. Nous sommes encore dans une phase expérimentale puisque nous avons été mandatés sur trois situations. L'objectif poursuivi de permettre à l'enfant de se construire, de gagner en lucidité par rapport à sa situation familiale de façon à ne pas être aliéné dans sa future vie d'adulte, a déjà pu être en partie vérifié. Les enfants concernés ont pu continuer à grandir en échappant à une loyauté destructrice à la famille même si certains ont renoncé parfois définitivement à retourner vivre chez leurs parents.

3.3.1.3 Le placement modulable et alternatif

Le cloisonnement entre les différentes interventions dans le domaine de la protection de l'enfance est aujourd'hui en train de s'effriter. La ligne de démarcation entre l'AEMO et l'internat reposant sur l'opposition entre un milieu ouvert et un autre qui ne le serait pas, entre une intervention sur un milieu naturel et une intervention dans un milieu sensé être artificiel, risque dans l'avenir de disparaître. En effet, il apparaît aujourd'hui plus clairement que la famille comme l'internat sont deux configurations qui sont construites par l'homme et qui n'ont rien de naturel ni l'une, ni l'autre.

Aujourd'hui donc, le cœur de métier des éducateurs de la maison d'enfants se déplace de plus en plus de la prise en charge de l'individu enfant vers la prise en compte de

l'ensemble du système familial. François Batifoulier, Philippe Lecroix et Noël Touya co-auteurs d'un article intitulé « Internat et prise en compte des parents » soulignent cette évolution du métier « *leur métier qui s'est progressivement centré sur l'organisation d'une suppléance partielle, évolutive et provisoire, s'enrichit aujourd'hui d'un rôle d'étayage des fonctions parentales, de soutien à l'exercice de ses fonctions* »⁽¹⁰⁾.

Plusieurs expériences novatrices ont vu le jour depuis vingt ans. Le S.E.M.O. à Lisieux (Calvados) propose une mesure renforcée AEMO qui peut être combinée avec un hébergement. Le SAPMN (Service Accompagnement Progressif en Milieu Naturel) à Nîmes – Gard a organisé un dispositif qui prévoit qu'un enfant soit en permanence dans sa famille, tout en étant placé dans une M.E.C.S. La proposition du G.A.A.M. (Groupe d'Accueil et d'Accompagnement Modulable) repose sur l'intervention de professionnels sur un placement avec hébergement du jeune au domicile des parents avec la possibilité d'un accueil en M.E.C.S. en cas de danger. Malgré l'existence de ces expériences déjà vieilles (pour certaines), de plus de vingt ans, elles restent dans l'illégalité, le juge pour le moment confie l'enfant soit à un service, soit à la responsabilité de ses parents, mais la loi ne prévoit pas pour le moment l'existence de mesures alternatives.

Pourtant de telles expériences sont dignes d'intérêt car elle peuvent atténuer la souffrance des parents et des enfants par rapport à un placement vécu souvent comme coercitif pour les uns, disqualifiants pour les autres. Les mesures proposées peuvent être adaptées à chacune des situations au niveau des objectifs comme des moyens. Enfin, elles permettent d'assurer une certaine continuité dans l'intervention éducative des adultes, parents et professionnels.

A Notre Dame des Flots entre 2001 et 2002, nous avons été mandatés pour suivre trois situations où les jeunes restent placés tout en vivant le plus fréquemment chez leurs parents.

Pour deux de ces situations, il s'agit de continuer à suivre les jeunes après un placement. L'une concerne un jeune pour lequel un retour définitif en famille est prévu après deux ans de placement. L'enfant et sa famille bénéficiant d'une mesure AEMO, nous avons établi, avec l'association mandatée, un protocole d'actions conjointes. Nous nous sommes partagés le travail. Les éducateurs d'AEMO se sont engagés à aider le jeune à s'inscrire dans son environnement immédiat en l'accompagnant dans sa scolarité, en favorisant son accès aux loisirs, en passant le relais progressivement à la mère. Le juge dans son ordonnance demandait « de vérifier que le retour de l'enfant se déroule dans de bonnes conditions ». Le service famille a continué ce qu'il avait commencé, c'est-à-dire de soutenir

⁽¹⁰⁾BATIFOULIER F., LACROIX P., TOUYA N. « Internat et prise en compte des parents » Le GAAM
Genèse d'un projet innovant In la parentalité en questions Edit ESF 2002. Pa 188

la mère dans sa fonction parentale en l'aidant particulièrement à poser un cadre éducatif, en aidant le jeune à rester à sa place d'enfant. Des retours à l'établissement ont eu lieu régulièrement et sont devenus plus rares à l'approche de la fin de mesure (six mois).

Dans l'autre situation, les conditions d'intervention sont différentes. La mère et l'enfant sont demandeurs de continuer les entretiens familiaux mis en place depuis six mois dans l'établissement pour travailler sur l'histoire familiale et atténuer les conflits entre les enfants et la mère. Alors que l'ensemble de la fratrie (quatre enfants) retourne vivre à leur domicile, le juge maintiendra « artificiellement » le placement de l'un d'entre eux pour financer la mesure.

Deux mois après le retour, la confirmation d'un inceste père fille, antérieur au placement, apparaît dans les entretiens. La mère jusqu'ici dans le déni prend conscience que sa fille doit être protégée et reconnue comme victime, victime qu'elle a été elle-même par rapport à son propre père, mais que sa propre mère avait refusé de reconnaître.

La dernière situation qu'il nous a été donné de suivre concerne une jeune fille de treize ans adoptée à l'âge de trois mois qui multiplie les comportements à risques chez sa mère adoptive (fugues, provocations, déscolarisation, consommation de toxiques, etc ...). L'idée d'un placement classique entretient une confusion angoissante entre séparation et abandon. Nous avons proposé une solution alternative au placement qui consiste à maintenir la jeune dans sa famille, à négocier avec elle et sa mère un contrat où chacun s'engage notamment à participer aux rencontres prévues deux fois par semaine. L'une des rencontres sera organisée et animée par le service famille. L'objectif est d'améliorer la relation mère-fille. L'autre rencontre entre la jeune et un éducateur du groupe a lieu dans l'établissement, il concerne le suivi du projet personnalisé (suivi scolaire, relations avec les autres jeunes, règles de vie au domicile, etc ...). L'établissement propose également d'accueillir la jeune fille le week-end (une fois par trimestre et pendant une semaine aux vacances scolaires). La maman ou la jeune peuvent, à tout moment, appeler la MECS où se tient 24 Heures sur 24 une permanence téléphonique.

Je travaille également à la mise en place d'un partenariat avec un service d'AEMO de Dieppe autour de la construction d'un projet de placements séquentiels. Ces placements se dérouleront alternativement à l'établissement et en famille et ceci dans la même semaine.

Le dispositif pourrait concerner des familles où le danger n'est pas avéré en terme de prévention par rapport à un placement classique. Il permettrait d'éviter que la situation se dégrade, d'atténuer le traumatisme d'une séparation radicale. Surtout l'idée de continuité dans l'intervention paraît intéressante. A travers le suivi du projet personnalisé qui serait construit par les trois institutions famille – AEMO – MECS, il sera possible d'évaluer les progrès du jeune en comparant son comportement sur les deux modes d'accueil. Un

partenariat famille-professionnels pourra alors reposer sur des actions concrètes et opératoires.

L'expérience de ces mesures différentes confirment l'évolution des MECS et peut contribuer à préserver l'établissement d'un danger de fermeture, et de fonctionnement opaque. Le partenariat avec les familles et les autres professionnels du travail social peut aussi devenir une garantie que tout abus sera rapidement détecté.

CONCLUSION

En tant que directeur d'établissement, j'ai vécu à Notre Dame des Flots une expérience singulière. Prendre la direction d'une MECS qui a connu la violence institutionnelle nécessite de faire des choix, de naviguer avec précision entre plusieurs orientations possibles. J'ai dû prendre parti pour certaines tendances, certaines représentations contre d'autres. J'ai pris l'option de me situer dans la séparation par rapport à l'héritage qui m'était transmis plutôt que de lui tourner le dos et d'être dans la rupture. J'ai choisi de me confronter avec les jeunes, l'équipe plutôt que d'être dans l'acte en me laissant aller à une dérive sécuritaire. J'ai préféré la position d'autorité à celle de maîtrise, la négociation à la soumission. Malgré la pression exercée à l'interne comme à l'externe, j'ai continué de penser que les risques éducatifs mesurés étaient préférables à une attitude frileuse des adultes bâtie sur des relations aseptisées. Je me suis engagé dans un projet de développement et de promotion de la personne en tentant d'affaiblir les tendances réparatrices présentes chez chacun d'entre nous. J'espère n'avoir jamais laissé penser que je me présentais comme un « sauveur », mais je souhaite plutôt être parvenu à construire une stratégie qui aura permis à l'équipe d'accéder à nouveau à ses propres ressources pour sortir l'établissement des difficultés qu'il a connues. En considérant que la violence institutionnelle n'est pas seulement qu'une question de personnes, mais qu'elle est inscrite dans l'ensemble du système et du fonctionnement de la MECS, les professionnels ne sont pas restés liés par leur culpabilité, au contraire ils ont pu prendre pleinement conscience de la possibilité de se responsabiliser dans l'accompagnement des jeunes placés au centre de leurs préoccupations. C'est en admettant qu'ils pouvaient donner et recevoir, que les jeunes également peuvent se situer dans un échange équitable, qu'ils finiront par élaborer cette relation qui nous rend humain, qui les autorise à accéder à la loi, à la citoyenneté.

Après une année pendant laquelle j'ai pris le temps d'analyser le phénomène de la violence institutionnelle en repérant les mécanismes producteurs, j'ai accordé une priorité à deux points essentiels. L'un concerne le règlement de fonctionnement. Son élaboration par l'équipe, l'appropriation par les adultes et par les enfants ont été des leviers importants pour sortir d'une situation marquée par la confusion et l'indifférenciation. L'autre est le projet personnalisé qui aura servi à mettre l'utilisateur au centre des préoccupations, à rappeler les missions principales de la MECS, à mieux définir le rôle des éducateurs, leurs délégations. Il est un repère essentiel pour les éducateurs dans leur engagement, leur responsabilisation.

Après vingt mois à Notre Dame des Flots (octobre 2002), il reste bien sûr beaucoup à faire pour construire un projet éducatif qui devra être rédigé pour 2003. Il s'agit de progresser encore quant au respect du droit des usagers en envisageant, par exemple, de mettre en place un conseil de la vie sociale ou encore une procédure d'évaluation des effets

des actions menées auprès des jeunes et de leurs familles. La démarche de projet entamée avec l'équipe demandera encore de nombreuses séances pour parvenir à construire un document représentatif en vue d'obtenir une habilitation justice (au titre des articles 375 et suivants du Code Civil), mais aussi pour répondre à l'obligation faite par la loi de justifier d'une activité financée par un prix de journée.

Au 15 octobre 2002, l'analyse du budget fait apparaître pour l'année 2001 un excédent de 19 818 €uros, soit environ 200 journées supplémentaires, pour l'année 2002 de 134 356 €uros soit 1180 journées supplémentaires (projection au 31 décembre). Cette augmentation d'activité sur deux ans laisse entrevoir une reprise de confiance de la part de nos partenaires (A.S.E., AEMO), et également de la part des magistrats. Ces résultats me placent en bonne position pour confirmer la démarche d'ouverture de l'établissement sur un partenariat pour la construction de réponses plus adaptées à la situation de chaque usager.

Autour du service famille, je chercherai plus encore à étayer une structure souple et modulable dans laquelle l'équipe pourra continuer à se mobiliser pour proposer une prise en compte des situations de maltraitance à partir d'entretiens familiaux avec un travail approfondi sur la victimisation, des accueils à la carte, accueils séquentiels ou placement avec hébergements fréquents en famille.

Le projet personnalisé rendu plus consistant de par son appropriation par l'équipe servira de support à l'observation alternative dans le milieu familial et institutionnel. Il permettra d'ajuster les actions définies au moment du contrat de placement et d'établir des points de rencontre avec les partenaires intervenants sur les mêmes situations familiales.

Il est un point que j'ai laissé en suspens et que j'ai annoncé (dans la première partie) comme étant capital. Il concerne l'évolution de la fondation. Il est d'autant plus important de le prendre en considération que l'Association « Les Nids » s'est retirée de la tutelle qu'elle a exercée pendant dix huit mois. J'ai travaillé, en rencontrant le Conseil d'Administration tous les mois, à leur faire prendre conscience de la nécessité de se tenir au courant de très près de l'activité de la maison (à travers la présentation d'un tableau de bord mensuel). Je les ai alerté également sur l'importance de s'engager à travers un projet de fondation. L'évolution de la fondation reste encore très peu affirmée. Quelques signes d'évolution sont seulement apparus en juin et en septembre 2002, en effet deux membres âgés ont démissionné pour laisser leur place à deux femmes plus jeunes. Le Conseil d'Administration était jusqu'alors uniquement composé d'hommes. Il a accepté de financer une action de formation visant à soutenir l'équipe de direction et les administrateurs dans cette nouvelle étape après le départ des Nids. Le Président compte sur ce travail pour affirmer des valeurs fondatrices réactualisées en lien avec les politiques sociales actuelles en élaborant le texte d'une charte qui pourra être diffusé à l'extérieur et servir de point d'appui au projet éducatif. Cette volonté ainsi que l'intérêt porté aux changements

intervenues dans l'établissement amène à penser que nous nous acheminons vers un transfert des investissements de la fondation. D'une politique d'assistance fondée sur l'octroi de biens matériels à l'établissement, le Conseil d'Administration a la volonté de s'orienter vers un engagement sur des valeurs, des positions au service de l'enfance et de la famille.

J'attends de la fondation qu'elle s'engage dans une stratégie d'acteurs plutôt que de témoins dans une ouverture aux autres, garantie d'une certaine réactivité par rapport aux problèmes de notre époque. Ce n'est qu'à ce prix que le projet d'établissement de prise en compte des enfants en danger pourra être d'avant garde.

Le conseil général quant à lui s'est positionné, par l'intermédiaire de ses agents départementaux, en participant à deux réunions bilans avec l'ensemble de l'équipe. Il a validé une progression certaine par rapport à la prise en compte des enfants et de leurs familles dans l'établissement. Une dernière réunion aura lieu en décembre pour entériner la fin de la convention avec l'Association « Les Nids ».

Bibliographie

Ouvrages

ANDESI, La parentalité en question, Paris, ESF 2002

CORBET E., TOMKIEWICZ S., DURNING P., et al, Violences en institutions, Lyon, Média social, 1995

CREOFF M., REICHEN M. J., Prévenir, repérer et traiter les violences à l'encontre des enfants et des jeunes dans les institutions sociales et médico-sociales, Rennes, ENSP, 2000

CRIVILLE A., Parents maltraitants, enfants meurtris, Paris, ESF 1991

DANANCIER J., Le projet individualisé dans l'accompagnement éducatif, Paris, Dunod, 2001

DANANCIER J., La violence dans les établissements sociaux, Paris, Dunod, 2000

DURNING P., Éducation et suppléance familiale, psychosociologie de l'internat spécialisé, Paris, PUF 1986

GABEL M., JESU F., MANCIAUX M., Maltraitements institutionnelles, accueillir et soigner les enfants sans les maltraiter, Paris, Fleurus 1998

GABEL M., JESU F., MANCIAUX M., Bientraitements, mieux traiter familles et professionnels, Paris, Fleurus 2000

GAVARINI L, PETITOT F., La fabrique de l'enfant maltraité Paris, Erès 1998

HUMBERT Ch., BERGER M.J., Projet individualisé et référent : des liens complexes in Projets en action sociale PP 151-165, Paris, Lharmattan 98

JANVIER R., MATHO Y., Mettre en œuvre le droit des usagers dans les établissements d'action sociale, Paris, Dunod 1999

LEFEBVRE P., Guide de la fonction de directeur d'établissement social et médico-social, Paris, Dunod, 2000

LHUILIER J. M., La responsabilité civile administrative et pénale dans les établissements sociaux et médico-sociaux, Rennes, ENSP 1998

LOUBAT J. R., Elaborer son projet d'établissement social et médico-social : contextes, méthodes, outils, Paris, Dunod, 1997

LOUBAT J. R., Instauration de la relation de service en action sociale et médico-sociale, Paris, Dunod, 2002

MIRAMON J. M., Manager le changement dans l'action sociale, Rennes, ENSP 1997

SANDRIN J., Enfants trouvés, enfants ouvriers 17 – 19 siècle, Aubier 1982

TOMKIEWICZ S., VIVET P., Aimer mal, châtier bien : enquêtes sur les violences dans les institutions pour enfants et adolescents, Paris, Le Seuil, 1991

VAN HEUDEN A, VAN DEN EERENBEEMT, Thérapie familiale et générations aperçu de l'œuvre de Ivan BOSZORMENYI - NAGY, Paris, PUF 1994

Publications

BARTHOLOME J. P., Analyse des relations entre parents et professionnels, journal du droit des jeunes, Novembre 2001 n ° 209 PP 8 – 11

CREOFF M., Lutte contre les violences institutionnelles : un engagement de la puissance publique, journal du droit des jeunes, Novembre 2001 n ° 209 PP 32 - 34

GABEL M., L'impossible partenariat des professionnels : une maltraitance institutionnelle indirecte, violences institutionnelles, cahiers de l'actif, Janvier février 1997 N° 248 – 249 PP 31 - 36

GAQUERE D., Savoir déléguer : les cadres entre autonomie et contrainte, plein cadre, Andesi Avril 2001 PP 51 – 59

KLAJNBERG M., Quelques réflexions en vue d'une meilleure prévention : violences institutionnelles, cahiers de l'actif N° 248 – 249 Janvier février 1997 PP 9 – 20

JOURNAL DE L'ACTION SOCIALE - DOSSIER : Le droit des usagers n'est-il qu'incantatoire, Avril 2001 N° 56 PP 19 - 27

LOUBAT J. R., Pour améliorer la situation de l'enfant, il faut faciliter les relations entre les parents et les maisons d'enfants à caractère social, 22 février 2001 lien social N° 565 PP 4 - 9

NAVES P., CATHALA B., 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, Juin 2000 site internet Ministère de la Justice

ROMEO C., L'évolution des relations parents – enfants professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance (extrait du rapport à Madame Ségolène ROYAL), le journal du droit des jeunes, Novembre 2001 N° 209 PP 12 – 22

ROSENCVEIG J. P., Les violences en et par les institutions de l'enfance : Violences institutionnelles, cahiers de l'actif Janvier février 1997 N ° 248 - 249 –PP 21 - 29

TOMKIEWICZ S., Entretien avec TOMKIEWICZ S., Violences institutionnelles, cahiers de l'actif Janvier février 1997 N ° 248 - 249 –PP 51 - 54

TOMKIEWICZ S., VIVET P., Aimer mal, châtier bien : violence institutionnelle et droits de l'enfant, journal du droit des jeunes N° 119 Novembre 1992 PP 9 - 39

TREMENTIN J., De la maltraitance a la « bien – traitance » des jeunes en institutions, journal du droit des jeunes, Septembre 1998 N° 177 PP 5 - 18

TREMENTIN J., Pourquoi le mythe du risque zéro est dangereux, 15 juin 2000 lien social N° 535 PP 5 - 6

Liste des annexes

Annexes non publiées

- ANNEXE N°1** : Questionnaire concernant l'échelle d'Akenbach
- ANNEXE N°2** : Guide des droits et des responsabilités
- ANNEXE N°3** : Le Projet Personnalisé : Processus de construction