

ECOLE NATIONALE DE LA SANTE PUBLIQUE

CAFDES – 2001

CFD – STRASBOURG

**ACCOMPAGNER L'EVOLUTION DE LA PROFESSION
D'ASSISTANTE MATERNELLE DANS UN CENTRE
DE PLACEMENT FAMILIAL**

JOCHUM Hervé

« Un chef est excellent quand on sait à peine qu'il existe.
Il est moins bon quand on lui obéit et qu'on l'acclame.
Pire encore quand on le méprise.
Mais un bon chef parle peu quand son travail est accompli.
Une fois son but atteint, les gens diront : « nous avons fait cela nous-mêmes »

Lao Tseu (604 – 531 av. J.C.)

SOMMAIRE

<u>1. LE CENTRE DE PLACEMENT FAMILIAL DE THOREY-LYAUTEY</u>	9
<u>1.1. LA MISSION D'ORIGINE</u>	9
<u>1.1.1. Le centre de placement familial – L'Office d'hygiène sociale</u>	9
<u>1.1.2. Une mission marquée par une culture sanitaire</u>	9
<u>1.1.3. L'établissement aujourd'hui</u>	10
<u>1.1.4. Le projet du centre depuis 1994</u>	11
<u>1.1.5. L'établissement au sein de l'association gestionnaire</u>	12
<u>1.1.6. Le cadre de travail</u>	13
<u>1.1.7. L'organisation du travail</u>	14
<u>1.1.8. Le territoire d'intervention</u>	15
<u>1.2. L'EVOLUTION DE LA MISSION</u>	17
<u>1.2.1. Quand la mission départementale de protection de l'enfance précise ses orientations</u>	17
<u>1.2.2. L'évolution de la population accueillie</u>	22
<u>1.2.3. Quand la famille « n'est plus ce qu'elle était »</u>	26
<u>1.3. LES CONDITIONS MINIMALES NECESSAIRES A UN DISPOSITIF DE PLACEMENT FAMILIAL POUR ETRE OPERANT</u>	29
<u>1.3.1. En interne et en externe, une approche partagée de la situation de l'enfant et de sa famille</u>	29
<u>1.3.2. Les orientations qui balisent l'action éducative</u>	30
<u>1.3.3. Un cadre thérapeutique</u>	32
<u>2. LES ASSISTANTES MATERNELLES AU C.P.F. - L'ACCOMPAGNEMENT DU METIER - UNE REALITE, DES CHOIX FAITS OU A FAIRE</u>	34
<u>2.1. LES ASSISTANTES MATERNELLES DU C.P.F. – QUI SONT-ELLES ?</u>	34
<u>2.1.1. D'anciennes pionnières d'un métier qui n'en était pas un</u>	34
<u>2.1.2. Les assistantes maternelles au 31/12/99 :</u>	35
<u>2.1.3. Motivations</u>	37
<u>2.1.4. « Des anciennes » - « Des nouvelles »</u>	39
<u>2.1.5. Formation – Accompagnement professionnel – Premières hypothèses</u>	39
<u>2.2. LE CADRE DE TRAVAIL – L'ACCOMPAGNEMENT DES ASSISTANTES MATERNELLES AUJOURD'HUI – QUI FAIT QUOI ?</u>	41
<u>2.2.1. Gestion des ressources humaines et prise en charge financière de l'accueil</u>	41
<u>2.2.2. L'accompagnement technique : les métiers</u>	43

<u>2.3. RETOUR SUR UN METIER – SES DIFFICULTES – LEURS EFFETS</u>	45
<u>2.3.1. Un métier pas comme les autre</u>	45
<u>2.3.2. Une professionnalisation à promouvoir ...en mesurant ses limites</u>	47
<u>2.3.3. Des difficultés souvent douloureuses</u>	48
<u>2.3.4. La loi du silence</u>	49
<u>2.3.5. Un autre silence en réponse</u>	50
<u>2.3.6. Une réalité : des places inactives</u>	51
<u>2.4. LE METIER DANS LA MISSION du C.P.F.</u>	53
<u>2.4.1. A.S.E. et C.P.F. – Quelles références communes pour quelle complémentarité ?</u>	53
<u>2.4.2. Assistante maternelle et exercice des droits parentaux</u>	55
<u>2.4.3. Les deux volets du métier</u>	56
<u>2.4.4. La place de l'assistante maternelle dans la mission du C.P.F.</u>	57
<u>3. L'ACCOMPAGNEMENT PROFESSIONNEL DES ASSISTANTES MATERNELLES - MISE EN OEUVRE</u>	60
<u>3.1. LA PRECISION DU CADRE DE TRAVAIL – SA LISIBILITE POUR LES ASSISTANTES MATERNELLES</u>	61
<u>3.1.1. La responsabilité des assistantes maternelles</u>	62
<u>3.1.2. L'attribution de la majoration complémentaire</u>	63
<u>3.1.3. Le droit aux congés</u>	64
<u>3.1.4. Un guide de travail</u>	65
<u>3.2. LA NECESSITE DE RENFORCER L' ENCADREMENT DU PERSONNEL</u> ..	65
<u>3.2.1. Le projet – La mobilisation du personnel</u>	65
<u>3.2.2. Le conseiller éducatif - La négociation du poste</u>	66
<u>3.2.3. La mission – Le positionnement du poste</u>	66
<u>3.2.4. Contenu de la fonction : une fiche de poste évolutive</u>	67
<u>3.3. LA FORMATION, UN LEVIER STRATEGIQUE</u>	69
<u>3.4. FAIRE EVOLUER LE METIER</u>	72
<u>3.4.1. Diversifier l'offre de service</u>	72
<u>3.4.2. Découvrir d'autres pratiques du même métier</u>	74
<u>3.5. UNE AUTRE ARTICULATION DES METIERS</u>	74
<u>3.6. RESTER OUVERT A D'AUTRES PERSPECTIVES</u>	75

Liste des principales abréviations

A.N.P.F.	Association nationale des placements familiaux
A.S.E.	Aide sociale à l'enfance
C.A.P.A.M.	Cellule accompagnement professionnel des assistantes maternelles
C.D.E.S.	Commission départementale de l'éducation spéciale
C.P.F.	Centre de placement familial
D.D.A.S.S.	Direction départementale des affaires sanitaires et sociales
O.H.S.	Office d'hygiène sociale
S.D.A.S.	Service départemental des affaires sociales

INTRODUCTION

Depuis septembre 1996, j'assure la direction du centre de placement familial de Thorey-Lyautey.

Cet établissement est situé à 35 kilomètres au sud de Nancy. Il fait partie de l'Office d'hygiène sociale de Meurthe et Moselle, et a en charge cinquante-cinq enfants relevant de la protection sociale de l'enfance. A cette fin, il emploie une trentaine d'assistantes maternelles.

Le centre de placement familial (C.P.F.) est d'abord et de longue date positionné sur la mission d'aide sociale à l'enfance du département. Cependant, la vocation avant tout sanitaire et médico-sociale de l'association gestionnaire l'a doté d'un savoir-faire reconnu dans l'accueil d'enfants, dont les troubles associés exigent un partenariat avec des services spécialisés, médicaux ou médico-sociaux.

Mais dans l'ordre des réponses proposées à cette population particulière, la spécificité du C.P.F. est celle du mode familial de l'accueil. Trente familles d'accueil prennent en charge à leur domicile les enfants confiés au service¹. Le suivi de ces situations est assuré par des professionnelles référentes qui travaillent d'autre part au maintien des liens avec les parents.

On sait que des siècles durant, ce mode d'accueil répond à d'autres préoccupations, d'ordre privé ou public. Il faut attendre 1977 et 1992 pour que le droit du travail, en donnant un statut aux anciennes nourrices, initie un mouvement de professionnalisation dans lequel les assistantes maternelles se trouvent encore aujourd'hui².

Lors de mon arrivée en 1996, le schéma départemental de protection de l'enfance met dans ses priorités, le développement du placement familial. Sans doute des préoccupations d'ordre économique ne sont pas étrangères à cette orientation. Mais le professionnalisme montant des assistantes maternelles fait aussi reconnaître leurs compétences.

¹ Bien que le C.P.F. soit un établissement et non un service (répertorié au fichier national des établissements sanitaires et sociaux), j'utiliserai par commodité l'un ou l'autre terme.

De même, les expressions d' « assistantes maternelles » et de « référentes » désignerons indifféremment les hommes ou femmes pratiquant ces métiers au C.P.F..

² Je reviendrai sur cette dynamique de professionnalisation qui se déploie dans la durée, et ne justifie pas, à mes yeux, une nuance entre « métier » et « profession » ; c'est pourquoi j'utiliserai indifféremment les deux termes.

Bien que ce travail, en mêlant de la sorte vie privée et vie professionnelle, se déploie aux limites de ce qu'est un métier, personne ne met en doute l'intérêt de ce mode d'accueil pour un grand nombre d'enfants confiés aux services d'aide sociale à l'enfance.

Au C.P.F. pourtant, je suis très tôt obligé de constater que si le mode familial de l'accueil est de plus en plus sollicité, il se trouve être aussi dans des difficultés qui fragilisent les familles d'accueil.

Le regard porté sur les années précédentes révèle que les données de la « commande » faite au service sont manifestement en train d'évoluer.

Les évolutions sociales ont transformé l'institution familiale et nous mettent face à des configurations des familles d'origine extrêmement diverses. L'attention davantage portée aux problématiques de maltraitance fait augmenter ces situations dans le service. Des questions nouvelles se posent en termes de responsabilité.

Dans le même temps, on assiste à d'heureuses transformations du droit en faveur des personnes, des parents, de l'enfant, des usagers. Ces évolutions sont reprises dans les orientations départementales. Au niveau national plus récemment, une actualisation du droit de la famille est à l'ordre du jour. Ces évolutions bienvenues posent des exigences que nul ne conteste mais qui résonnent en termes de difficultés dans les familles d'accueil.

La question se pose au directeur de savoir comment garantir la qualité du travail des familles d'accueil, de plus en plus sollicitées, alors même que les difficultés d'une profession qui n'en est pas vraiment une, sont aggravées par ce qui leur est aujourd'hui demandé.

L'approche des problèmes posés aux familles d'accueil me révèle aussi les faiblesses de notre dispositif en vue de leur accompagnement.

Des changements m'apparaissent nécessaires au regard de ce qui est attendu de l'établissement et des transformations de son environnement.

La réflexion à l'occasion de ce mémoire m'aide à définir et préciser les priorités de mon programme d'action.

Je choisis d'interroger d'une part le métier d'assistante maternelle, d'autre part les actions développées en vue de son accompagnement. Des choix stratégiques s'imposent en effet pour que le dispositif de placement du C.P.F. rende le métier davantage évolutif, et diversifie l'offre du service pour répondre au mieux à sa mission.

Le choix de ce fil conducteur me conduit à privilégier une approche du cadre de travail de ce métier, de notre dispositif assurant son accompagnement, de notre politique de formation, afin de rendre opérationnels des objectifs d'évolution de la profession et de sa prestation au C.P.F..

Je présenterai dans une première partie, la structure au sein de l'association, le contexte du département et le schéma de protection de l'enfance, en questionnant le territoire d'intervention. J'évoquerai les évolutions de la population accueillie, la prestation attendue, et rappellerai les conditions minimales de fonctionnement d'un placement familial.

Dans une seconde partie, j'interrogerai essentiellement l'existant, en interne et en externe. Je présenterai les assistantes maternelles, leur cadre de travail, leurs difficultés, et le dispositif interne d'accompagnement. J'élargirai mon questionnement

à ce qui est attendu du métier dans la mission de protection de l'enfance, et les difficultés existantes.

La troisième partie présentera les choix stratégiques retenus et mis en œuvre. J'exposerai les actions, en interne, visant à préciser le cadre de travail et sa lisibilité par les assistantes maternelles. J'expliquerai le choix de renforcer l'encadrement du personnel et le développement d'actions de formation pour rendre évolutif le métier. Je présenterai les options stratégiques retenues, en matière de recrutement, de diversification de l'offre de service, pour évoquer les perspectives possibles pour le C.P.F., en termes d'évolution et de développement de sa mission.

1. LE CENTRE DE PLACEMENT FAMILIAL DE THOREY-LYAUTEY

1.1. LA MISSION D'ORIGINE

1.1.1. Le centre de placement familial – L'Office d'hygiène sociale

Le C.P.F. (centre de placement familial) participe à la mission de protection de l'enfance pour laquelle l'assemblée départementale est compétente depuis les lois de décentralisation.

Le C.P.F. fait partie de l'Office d'hygiène sociale, association régie par la loi de 1901 et reconnue d'utilité publique.

Créée en 1920, l'Office d'hygiène sociale a d'abord développé des missions sanitaires, qui avec le temps ont été élargies au secteur médico-social et social.

La décentralisation, avec les lois de 1982 et 1983, et surtout la loi n° 86-17 du 6 janvier 1986 dite « loi particulière », a été l'occasion d'un recentrage des missions sur le volet sanitaire.

Seuls deux établissements restent positionnés aujourd'hui sur des missions essentiellement sociales et relèvent pour cela de la compétence du conseil général : la maison d'enfants à caractère social située à Lunéville et le centre de placement familial de Thorey-Lyautey.

1.1.2. Une mission marquée par une culture sanitaire

Le siège du C.P.F. est à Thorey-Lyautey, village situé à 30 km au sud de Nancy. Une antenne est installée à Nancy et facilite le travail avec les familles, dont la majorité sont domiciliées sur l'agglomération.

Cette localisation est liée à l'histoire de l'établissement.

Lors de sa création en 1920, le centre de placement familial a pour mission de préserver les nourrissons de la contagion de la tuberculose³, en les éloignant de la ville.

Peu à peu ses actions s'orientent vers une population de nourrissons retirés de leur milieu familial pour des raisons essentiellement médico-sociales (alcoolisme, hospitalisation de la mère, abandon, défaillances parentales).

Durant les années soixante-dix, l'accueil va viser principalement les enfants de 0 à 6 ans relevant de l'aide sociale à l'enfance.

En 1985, la décentralisation confirmera une double compétence Etat-Département pour l'accueil de 50 enfants :

- o 45 places financées par le conseil général au titre de l'aide sociale à l'enfance;
- o 5 places financées par la sécurité sociale.

Depuis la loi sur la réforme hospitalière en 1991⁴, l'habilitation de ces 5 places était liée à une reconnaissance au titre des alternatives à l'hospitalisation. Celle-ci ne sera pas obtenue et ces accueils cesseront définitivement en 1996. Le conseil général accepte alors de financer, pour une activité restant fixée à 45 places, les postes de personnel relatifs aux 5 places jusque là financées par la sécurité sociale.

C'est à cette époque que je prends la direction du C.P.F..

Je constate alors que l'aide sociale à l'enfance continue de solliciter le centre pour la prise en charge de situations, associant des difficultés médicales ou médico-sociales, aux difficultés plus spécifiques des populations relevant de sa compétence.

C'est ainsi que le centre de placement familial restera marqué, dans son organisation comme dans sa culture, par une pratique de prise en charge sanitaire, concernant d'abord des enfants de 0 à 6 ans.

1.1.3. L'établissement aujourd'hui

Le C.P.F. bénéficie d'une habilitation du département de Meurthe et Moselle au titre de la protection sociale de l'enfance.

Il dispose ainsi de 45 places en accueil chez des assistantes maternelles dont l'association gestionnaire est l'employeur.

Il assure d'autre part une prestation de suivi éducatif pour 10 enfants accueillis chez des assistantes maternelles employées par le département.

L'établissement relève des dispositions de la loi n° 75-535 du 30 juin 1975 sur les institutions sociales et médico-sociales, modifiée par la loi n° 86-17 du 6 janvier 1986 dite loi « particulière » et du Code de la famille et de l'action sociale (Art. 67.97.98).

Le financement de l'établissement est assuré par un prix de journée versé par le département qui sollicite le placement (service de l'aide sociale à l'enfance).

Ce prix de journée est révisable annuellement. Il est fixé par arrêté de Monsieur le président du conseil général.

Au 31 décembre 1999, la quasi totalité des enfants sont confiés au C.P.F. par les services de l'A.S.E. suite à des décisions judiciaires (assistance éducative).

L'établissement accueille des enfants garçons et filles de 0 à 18 ans.

Il emploie à cette fin 30 assistantes maternelles.

³ B. Zeller, *Enfance et placements sociaux dans la décentralisation*, Nancy, PUN, 1992, p. 63.

⁴ Loi n° 91-748 du 31 juillet 1991.

Concernant les dix enfants confiés à des assistantes maternelles employées par le département, le C.P.F. assure au travers de sa prestation de suivi, le même travail auprès de l'enfant et de sa famille, que pour les enfants qu'il accueille.

A mon arrivée, le C.P.F. fonctionne sur la base du projet écrit en 1994. C'est le cas jusqu'à aujourd'hui. C'est pourquoi, afin de compléter cette présentation générale du centre et de faire apparaître les évolutions durant ces dernières années, je rappellerai ici ce que ce projet disait de la population accueillie, et quels étaient alors les objectifs généraux énoncés. A la fin de l'année 2000, l'évolution générale du service met sa ré-écriture à l'ordre du jour.

1.1.4. Le projet du centre depuis 1994

1.1.4.1. La population accueillie:

La double habilitation (les prises en charge au titre de la Sécurité Sociale ne cessant qu'en 96) autorise 45 placements au titre de l'Aide Sociale à l'Enfance et 5 placements sanitaires.

Il n'existe pas alors de convention avec le département qui préciserait la population orientée par l'A.S.E. vers le C.P.F., et définirait la spécificité de sa prestation.

Le projet est établi en 1994 sur la base de la population prise en charge durant l'année 1992. La réalité des accueils fait ressortir des constats que confirment par la suite les rapports d'activité des années 1993 à 1996.

L'âge des enfants à l'admission reste prioritairement fixé entre 0 et 6 ans (protection de la santé des tout petits). Les 6 enfants admis en 92 ont moins de 6 ans.

La spécificité des situations confiées au C.P.F. tient au fait qu'aux problématiques sociales traditionnelles de cette population, sont très souvent associés:

- o des difficultés de santé (malformations, maladies congénitales, pathologies nécessitant un suivi) ;
- o des retards de développement psychomoteur ou de langage ;
- o des troubles alimentaires, du sommeil, du contrôle sphinctérien ;
- o des difficultés familiales rendant impossibles des contacts parents-enfant qui ne seraient pas médiatisés.

La majorité des enfants confiés par l'A.S.E. le sont dans le cadre d'une procédure judiciaire (assistance éducative). Sur 59 enfants présents au 31/12/92, 41 sont concernés.

L'origine géographique des enfants fait apparaître que 34% d'entre eux sont confiés par les départements limitrophes. D'autre part, 65% des enfants de Meurthe et Moselle sont originaires de l'agglomération de Nancy.

En direction de cette population, le projet de 1994 décline alors des objectifs généraux qui sont encore opérationnels à ce jour.

1.1.4.2. *Les objectifs généraux*⁵

- « Concernant les enfants et adolescents:
 - o Restauration et amélioration de l'état de santé et du développement général de l'enfant ou adolescent
 - o Diminution des troubles psychologiques et développement harmonieux de la personnalité
 - o Insertion sociale et professionnelle

- Concernant les familles naturelles:
 - o Maintien et restauration du lien affectif avec l'enfant
 - o Préparation du retour de l'enfant au domicile de sa famille

- Concernant l'environnement:
 - o Diminution des situations de rejet et intégration de l'enfant dans ses réseaux de vie quotidienne.

La poursuite de ces objectifs rend nécessaire un cadre de travail permettant :

- o La prise en charge physique des enfants dans des familles d'accueils ;
- o Un accompagnement de ces familles d'accueil dans l'exercice de leur mission ;
- o Un suivi global de la situation de l'enfant et des relations avec sa famille ».

1.1.5. **L'établissement au sein de l'association gestionnaire**

Au sein de l'association gestionnaire, le C.P.F. fait partie, avec des petits établissements ou services (Centre social, Centre d'aide par le travail, services centraux), du Comité départemental des établissements de l'O.H.S.. C'est à ce niveau que sont constituées les instances représentatives du personnel (comité d'établissement, délégués du personnel, Comité d'hygiène, de sécurité, et des conditions de travail). Elles sont présidées par le responsable des ressources humaines de l'association.

En n'impliquant pas de droit le directeur dans ces instances, ce niveau d'organisation a l'inconvénient de ne pas être le plus approprié à une politique de communication interne avec le personnel. Etant invité fréquemment aux réunions du comité d'établissement et des délégués du personnel, ce risque est considérablement amoindri. A contrario, cette organisation a l'avantage de permettre, notamment en termes de formation, de mutualiser des moyens pour mieux répondre à certains besoins.

Une dynamique nouvelle est impulsée depuis janvier 2000, qui pourrait entraîner des changements quant à cette organisation. Un département «Enfance » regroupe, au sein de l'association, l'ensemble des établissements concernés, sanitaires, sociaux et médico-sociaux. Un comité de directeurs est institué et réuni très régulièrement. En même temps qu'un cadre et un appui dans l'exercice de ma fonction de directeur, je perçois cette organisation comme pouvant conforter et revivifier le patrimoine culturel de l'association dans la vocation qui est la sienne.

Cela est d'autant plus intéressant pour le C.P.F., qu'il constitue avec la maison d'enfants à caractère social de Lunéville, un volet particulier positionné sur la protec-

⁵ Projet d'établissement - Placement familial de Thorey-Lyautey, document interne, 1994.

tion sociale de l'enfance (100 salariés sur les 1100 employés par l'O.H.S.) laissant parfois le personnel avec le sentiment d'être « à part » au sein de l'association.

1.1.6. Le cadre de travail

Le centre emploie au total 45 personnes au 31 décembre 1999.

Quinze d'entre elles (pour 9,54 équivalents temps pleins) sont mobilisées au siège du service et constituent ce qu'il est convenu d'appeler « l'équipe pluridisciplinaire ».

Trente assistantes maternelles accueillent les enfants au sein de leur famille ; elles sont domiciliées au sud de Nancy et jusqu'à 35 km de la ville.

La convention collective nationale du 31 octobre 1951, en vigueur au C.P.F. comme pour l'ensemble des établissements de l'association gestionnaire, exclut cependant les assistantes maternelles de son champ d'application⁶. Les dispositions qui leur sont applicables sont celles de la loi du 12 juillet 1992⁷, éparpillées dans plusieurs codes et qui laissent aujourd'hui subsister des vides juridiques.

Mais au moment où j'arrive à la direction de l'établissement, je n'ignore pas les débats qui mobilisent la profession à propos de son statut et qui restent à l'ordre du jour dans les associations d'assistantes maternelles et les organisations syndicales. Elles pointent essentiellement la précarité de l'emploi, du fait notamment que l'embauche reste totalement dépendante de la durée de l'accueil de l'enfant. Elles dénoncent les disparités entre les conventions collectives dont les assistantes maternelles peuvent relever, autant que les incertitudes quand aucune d'entre elles n'est appliquée. Enfin les assistantes maternelles soulèvent la question des difficultés liées à une disponibilité 365 jours de l'année, notamment lorsqu'elles ont à assurer des accueils lourds. J'évoquerai plus loin comment ces problèmes se posent au C.P.F. et les réponses apportées.

La comptabilité et la gestion des contrats de travail sont assurées par un comptable et un juriste rattachés à la direction générale de l'association.

L'ensemble des personnels, à l'exception d'un contrat emploi solidarité, sont embauchés dans le cadre de contrats de travail à durée indéterminée.

La réduction du temps de travail à 35 heures hebdomadaires est effective depuis le 1^{er} février 2000, comme pour tous les établissements de l'association. Au C.P.F., elle concerne l'ensemble du personnel, sauf les assistantes maternelles pour lesquelles le ministère de l'Emploi et de la Solidarité envisage une réflexion au niveau national. Le département ayant de ce fait, réévalué de 6% le salaire des assistantes maternelles qu'il emploie, la même augmentation a été accordée, avec son accord, aux assistantes maternelles de notre service.

⁶ Convention collective nationale des établissements d'hospitalisation, de soins, de cure et de garde à but non lucratif du 31 octobre 1951. L'annexe X de cette convention exclut de son champ d'application les assistantes maternelles employées au titre du placement familial des enfants pour le service d'aide sociale à l'enfance.

⁷ Loi n° 92-642 du 12 juillet 1992 relatives aux assistants maternels et assistantes maternelles et modifiant le code de la famille et de l'aide sociale, le code de la santé publique et le code du travail.

Le personnel du centre au 31 décembre 1999 :

Personnel	Temps pleins	Temps partiels	ETP	Total ETP
1 directeur	1		1,00	
1 médecin		0,20	0,20	
2 psychologues		0,50 + 0,50	1,00	
1 psychomotricienne		0,20	0,20	
5 éducatrices spécialisées	2	3* 0,50	3,50	9,54
2 puéricultrices		2 * 0,50	1,00	
2 secrétaires		0,80 + 0,34	1,14	
1 chauffeur/agent de service			1,00	
1 secrétaire (contrat CES)		0,50	0,50	
30 assistantes maternelles				

1.1.7. L'organisation du travail

L'attribution des fonctions aux différents membres de l'équipe technique est formalisée dans des textes qui font date au sein de l'association, et dont la réécriture est à l'ordre du jour.

Il s'agit notamment du règlement intérieur d'établissement, qui dans son contenu encore actuel, fait office de règlement de fonctionnement ; l'association envisage l'actualisation de l'ensemble de ces textes à partir d'un tronc commun aujourd'hui en chantier.

Ce document décline les métiers mobilisés au C.P.F..

Les actes médicaux et para-médicaux, exception faite de la fonction de psychologue, sont mis en œuvre sous l'autorité du médecin.

Le médecin pédiatre assure le suivi médical des enfants, et entretient des relations régulières avec les partenaires médicaux. Il a une mission de conseil technique auprès du directeur pour tout ce qui relève des conditions de vie et de séjour des enfants accueillis, et auprès des assistantes maternelles pour ce qui concerne la santé des enfants, au plan préventif et curatif.

La fonction de référent (éducateur spécialisé, moniteur éducateur, puéricultrice) est responsable de la cohérence des projets concernant les enfants dont il a la charge. Il veille aux conditions nécessaires à l'épanouissement des enfants dans les familles d'accueil, soutient celles-ci dans la prise en charge des enfants, lorsqu'elles le lui demande ou à son initiative.

L'assistante maternelle assure l'accueil à son domicile familial. Elle travaille à l'autonomie de l'enfant, à son épanouissement, et au maintien des liens avec sa famille. Son action doit être en cohérence avec le projet construit pour l'enfant et avec celui du centre. Elle est associée à toutes les décisions importantes concernant l'enfant qu'elle accueille.

Au regard de la mission du service à l'égard de l'enfant et de sa famille, ces fonctions sont précisées dans un contrat d'accueil, rendu obligatoire depuis la loi de juillet 1992, et qui doit être passé entre le service et l'assistante maternelle, pour

chaque enfant confié. Ce document me semble devoir être actualisé d'une part pour intégrer davantage les droits des parents, d'autre part pour constituer un véritable outil technique au service des assistantes maternelles et des référentes

Fin 1998, je mobilise un groupe de référentes et d'assistantes maternelles pour proposer des modifications à ce document. Au préalable, j'ai arrêté l'option de composer deux outils distincts.

D'une part, une convention d'accueil passée entre le centre et chaque assistante maternelle, précise les rôles respectifs à l'égard de l'enfant et de sa famille. Elle vaut pour l'ensemble des accueils assurés par la famille d'accueil.

Elle complète d'autre part, le contrat d'accueil déclinant de manière singulière, le projet individualisé de chaque enfant.

Le contrat d'accueil actualisé est utilisé depuis janvier 2000 ; la convention est appliquée depuis août 2000, et fera l'objet d'une première évaluation au terme d'un an d'utilisation.

Au delà de ce qui précisait les fonctions de chacun dans l'organisation du travail, il apparaissait au travers de réunions diverses, que d'autres réalités se trouvaient questionnées par l'évolution de la mission de l'établissement.

Au premier trimestre de 1999, je me trouvais amené à mobiliser l'ensemble du personnel sur la future réduction du temps de travail, et la réorganisation rendue indispensable par le passage aux 35 heures. Le recentrage sur la mission, que nécessitait cette réflexion, était l'occasion de pointer précisément les problèmes posés par l'évolution de celle-ci. L'ensemble de ce questionnement a ainsi mobilisé l'équipe pluridisciplinaire d'une part, et les assistantes maternelles d'autre part. Cette réflexion a permis un état des lieux confirmant pour moi des objectifs prioritaires :

- o La recherche nécessaire d'une meilleure adéquation entre les caractéristiques de la population accueillie et les profils des familles d'accueil : recrutement, bilans d'accueil, formation ;
- o Une plus grande lisibilité des règles de prise en charge financières des accueils ;
- o Une meilleure intégration des assistantes maternelles dans la vie du service et la réflexion générale menée ;
- o Une plus grande formalisation et lisibilité de l'articulation des rôles respectifs du référent et de l'assistante maternelle.

1.1.8. Le territoire d'intervention

Comme je l'ai évoqué plus haut, l'implantation rurale du C.P.F. était liée aux besoins d'une population accueillie qui s'est modifiée avec le temps. Cet enracinement géographique a donné naissance à un groupe d'assistantes maternelles restant essentiellement domiciliées au sud-ouest de Nancy, même si des recrutements se font, bien que plus difficilement, sur la ville. Autour de la prise en charge de situations particulières, s'est ainsi développé, autant sur la zone rurale que dans l'agglomération, un réseau de relations avec de multiples partenaires institutionnels : établissements scolaires, hospitaliers, services sociaux, inter-secteur psychiatrique, MJC, communes...

Sur la carte des services du département (redessinée en 1999), cette implantation n'empêche pas le C.P.F. de répondre à des sollicitations de plusieurs territoires. Mais elle a plusieurs conséquences. Elle éloigne les lieux d'accueil des enfants,

du domicile de leurs parents, et impose des déplacements importants en vue de maintenir les contacts. Pourtant cette contrainte est moins due à l'implantation du service qu'à la difficulté de recruter des familles d'accueil sur l'agglomération nancéenne.

Une autre conséquence est l'hésitation d'autres territoires semi-urbains ou ruraux à faire appel à notre service. Sur le créneau de situations particulières que prend en charge le C.P.F., ces secteurs ayant des demandes moins nombreuses, l'éloignement du service les dissuade de nous solliciter. Ce sont pourtant des territoires où le recrutement d'assistantes maternelles est plus facile que sur la grande agglomération.

ORIGINE DES ENFANTS ET DOMICILE DES FAMILLES D' ACCUEIL (enfants confiés par le département de Meurthe et Moselle uniquement)								
	Sud-ouest	Nancy	Toul	Agglo sud	Lunéville	Nord-est	Pont à M	Longwy
Origine des enfants en accueil	9	6	6	1	2	3	1	1
Origine des enfants en prestation de suivi	5	2	3	1				
TOTAL	14	8	6	4	3	3	1	1
Domicile des familles d'accueil OHS	1		25	1		1		
Domicile des familles d'accueil ASE (prestation de suivi)	1		3	1	2	4		
TOTAL	2		28	2	2	5		

Sur 40 enfants (accueils et prestations de suivi confondus) 26 sont originaires de l'agglomération de Nancy.

Sur 28 assistantes maternelles employées par le C.P.F., 25 sont domiciliées sur le territoire de Toul (territoire d'implantation du C.P.F.).

Jusque là l'ensemble du tableau que je dresse correspond à ce que je découvre du C.P.F. lors de mon arrivée fin 1996. Il me donne à connaître le cadre associatif et l'histoire du service, le projet de l'établissement, les métiers et l'organisation du travail, le territoire de compétence.

Mais je dois garantir que le projet de l'établissement trouve son fondement dans un service à rendre à une population clairement identifiée. Au C.P.F., cette contribution s'inscrit dans une mission de service public, celle de la protection de l'enfance, que le conseil général met en œuvre dans le cadre d'un schéma départemental.

Je dois connaître les orientations de cette planification et plus précisément m'approprier les objectifs que le schéma énonce en termes de placement familial. Je dois identifier précisément les autres intervenants et les partenaires s'adressant à la même population, avec lesquels le service doit composer ou coopérer. L'ensemble de cette démarche est pour moi essentielle, dans le relais que j'assure avec la direc-

tion précédente, et pour élaborer une stratégie qui intégrera l'évolution de la mission et de la population accueillie, en direction de laquelle le service doit adapter ses réponses.

1.2. L'EVOLUTION DE LA MISSION

1.2.1. Quand la mission départementale de protection de l'enfance précise ses orientations

En 1995, lors de l'établissement du schéma départemental de protection de l'enfance, le département de Meurthe et Moselle compte 1766 enfants bénéficiaires d'un placement (dont 1506 à l'A.S.E.). 46,5% de ces enfants sont confiés à des familles d'accueil. Le département dispose alors de 1020 places en familles d'accueil à titre permanent, dont 155 en placement familial spécialisé.

L'ensemble de ces accueils familiaux sont assurés par trois services :

- o L'A.S.E. emploie (en 1995) 478 assistantes maternelles ;
- o L'autre service de placement familial spécialisé du département assure le suivi de 110 enfants confiés à des assistantes maternelles de l'A.S.E. ; ce service intervient sur la quasi totalité du département (à l'exception du nord de Jarny) pour des situations marquées fréquemment par des problématiques psychiatriques.
- o Le C.P.F. emploie 30 assistantes maternelles et accueille alors 45 enfants de l'A.S.E..

1.2.1.1. *Le schéma départemental de protection de l'enfance*⁸

Le principe d'un schéma départemental de protection de l'enfance est introduit par la loi n° 86-17 du 6 janvier 1986 relative aux transferts de compétences en matière sociale. Cette même loi l'inscrit dans l'article 2 de la loi n° 75-535 du 30 juin 1975 sur les institutions sociales et médico-sociales.

En Meurthe-et-Moselle, un schéma est établi conjointement par le conseil général et la protection judiciaire de la jeunesse. Il est voté le 1 juillet 1996 par l'assemblée départementale.

Dès 1995, la connaissance de l'existant est formalisée dans un document réunissant des données statistiques et cartographiques du dispositif de protection de l'enfance⁹.

Il est intéressant de présenter ici les constats que ce diagnostic fait apparaître. Je montrerai plus loin qu'ils seront repris en 1998, et actualisés suite aux premières réalisations effectuées.

- Les droits des familles et des enfants sont méconnus et incomplètement appliqués.
- Les diverses dispositions légales les concernant sont sous-estimées ; « leur fonction de structuration de l'action est fréquemment négligée ».
- La répartition et l'organisation des responsabilités et compétences entre établissements, services associatifs, magistrats, aide sociale à l'enfance demande à être clarifiées.

⁸ Les données ayant trait au schéma départemental sont extraites du « Rapport d'étape sur le schéma départemental de protection de l'enfance », Conseil général, Rapport du président, Session du 2 juillet 1998.

⁹ Conseil général, *Données et indicateurs pour la mise en œuvre du schéma départemental de protection de l'enfance*, SDAS-ASE et PJJ, Décembre 1995.

- Les prestations restent traditionnelles alors que les problématiques familiales et celles des mineurs ont considérablement évolué (paupérisation des parents, multiplication des familles monoparentales en difficulté, aggravation des troubles du comportement).
- Les territoires ne sont pas suffisamment pris en compte.
- Il n'y a pas d'espace institutionnalisé pour le débat entre les acteurs de la protection de l'enfance.

Concernant plus précisément notre champ d'intervention, ce diagnostic pointe le développement insuffisant du placement familial.

Plus précisément, le schéma désigne les améliorations conséquentes à mettre en œuvre :

- **« Les assistantes maternelles doivent être davantage intégrées à l'exercice de la mission ;**
- **l'accompagnement professionnel des assistantes maternelles doit être mis en place afin de rompre leur isolement ;**
- **le recrutement des assistantes maternelles stagne et est très inégalement réparti sur les territoires ; les zones urbaines disposent de très peu d'accueil familial ;**
- **certains accueils spécialisés (accueils d'urgence des enfants ou accueil d'enfants aux problématiques lourdes) sont nécessaires en complément de ceux offerts par les établissements ».**

En 1998, le rapport d'étape du schéma rappelle ces constats et trace le bilan des réalisations. Deux d'entre elles sont à évoquer.

Une Conférence départementale est instituée ; son règlement la désigne comme un « lieu permanent de débat » ; elle réunit au moins deux fois par an les acteurs de la protection de l'enfance (140 membres).

Concernant le placement familial, le rapport d'étape évoque notamment la mise en place, à l'A.S.E., d'une cellule d'accompagnement professionnel des assistantes maternelles (C.A.P.A.M.) employées par le département.

Est alors annoncé une révision de l'ensemble des habilitations des établissements et services de protection de l'enfance. Ces habilitations seront assorties d'une convention dont le canevas est communiqué.

Le démarrage de ce chantier ne sera donné que lors de la conférence départementale de juillet 2000. Entre 97 et 2000, le département aura par ailleurs effectué une opération de re-découpage et de réorganisation des territoires d'action sociale ; ce qui aura ralenti considérablement la mise en œuvre du schéma.

En juin 1999, une charte-qualité est établie par le département et signée par l'ensemble des partenaires concourant à la protection de l'enfance.

Elle présente d'une part, une approche de qualité dans les modes de coopération avec les partenaires, en distinguant les « partenaires-acteurs » dans la construction des politiques publiques, et les « partenaires-prestataires » dans la mission de service public déléguée et financée par le département.

Elle propose d'autre part, « une approche de qualité sur le contenu de l'action sociale », qu'elle décline comme suit :

- amélioration de l'accès aux droits ;
- respect de la personne ;

- o réponse sociale de qualité ;
- o action inscrite dans la proximité.

Dans le secteur social, la démarche qualité n'est pas, pour l'heure, imposée sous un cadre formel comme elle l'est déjà dans le secteur sanitaire. Cependant, elle s'annonce et se précise notamment dans le projet de refonte de la loi de 1975¹⁰.

Au C.P.F., cette perspective provoque davantage de résistance sur la forme que sur le fond, les professionnels affichant la crainte d'une normalisation excessive des références de travail. Dans ce contexte, je choisis d'étaler dans la durée la sensibilisation nécessaire, en rendant opérationnels des objectifs intermédiaires dont la réalisation nous prépare à la démarche. C'est dans ce but que je présente au personnel la charte-qualité du département.

En janvier 2000, sont désignés des « correspondants A.S.E. » auprès de chacun des établissements et services. Ce sont des cadres territoriaux de l'aide sociale à l'enfance dont la mission est de « faciliter et enrichir les collaborations et les liaisons A.S.E./établissement ou service ».

Dans cette dynamique départementale, l'Office d'hygiène sociale a eu à se situer en tant qu'association gestionnaire. Cette dernière s'est engagée dès la préparation du schéma et a mobilisé les deux établissements de protection de l'enfance.

S'agissant du placement familial, cette dynamique a stimulé la réflexion et conduit à des changements. Je regrette que ces évolutions aient été freinées d'une part, par une lenteur des services du département à rendre opérationnels les objectifs annoncés, et un défaut de communication avec les établissements. Au sein de l'association gestionnaire d'autre part, je crois qu'une réflexion plus importante aurait pu avoir lieu concernant la place des deux établissements concernés par le schéma.

1.2.1.2. L'Office d'Hygiène Sociale et le Centre de placement familial dans le schéma départemental

Dès la phase préparatoire au schéma, l'association et le centre de placement familial se sont engagés dans les différents groupes de travail organisés par l'instance de pilotage. La direction générale et le directeur alors en poste au C.P.F. se sont mobilisés dans ce travail au terme duquel les propositions de l'association ont été communiquées.

L'association occupe trois sièges à la conférence départementale et participe régulièrement aux travaux de cette instance.

L'ensemble de cette dynamique et la réflexion en interne au centre de placement familial conduit à confirmer des orientations récentes ou à poser des options nouvelles :

Suite à une demande du département exprimée en 93, se met progressivement en place une **prestation de suivi éducatif**, par laquelle le C.P.F. assure l'accompagnement de situations d'enfants confiés à des assistantes maternelles de l'A.S.E. (employées par le conseil général). Ce mode d'intervention concerne encore aujourd'hui 10 places théoriques. Il permet un suivi spécialisé par notre service, même si nous ne disposons pas d'une place dans nos familles d'accueil.

¹⁰ Projet de loi rénovant l'action sociale et médico-sociale, présentée le 26 juillet 2000 à l'Assemblée nationale par le ministre de l'emploi et de la solidarité.

En vue d'une **alternative à l'accueil de nourrissons en pouponnière**, une réflexion est initiée par l'A.S.E. en 97, à laquelle est invitée le C.P.F.. C'est ainsi que depuis 98, le placement familial peut être sollicité pour de telles admissions directes en famille d'accueil.

Afin de répondre à une préoccupation de **proximité** et de faciliter les relations parents-enfants, le recrutement d'assistantes maternelles est ouvert sur l'agglomération de Nancy. Il reste cependant difficile de susciter des candidatures sur le secteur urbain.

Afin de développer le travail avec les familles des enfants domiciliées sur l'agglomération, le service installe en 1995 une annexe à Nancy (location d'un appartement type F6). Ce lieu servira également de relais à l'occasion des sorties et hébergements en famille.

Afin de compenser l'éloignement d'un nombre encore majoritaire de familles d'accueil, un poste de chauffeur à mi-temps est créé, facilitant ainsi les relations parents-enfants.

Concernant l'engagement du C.P.F. dans les travaux initiés par la conférence départementale, j'assure depuis 97 l'animation d'un groupe chargé d'élaborer un Protocole d'accueil et d'accompagnement pour tous les enfants confiés à l'A.S.E. et pris en charge par un établissement ou service.

Le C.P.F. est d'autre part représenté dans un groupe de travail sur le contrat d'accueil des assistantes maternelles employées par le département. A l'occasion de la réécriture de ce contrat, l'A.S.E. souhaitait notre participation afin d'échanger les savoirs-faire et d'éviter des dysharmonies trop importantes.

Si ces rappels témoignent de la reconnaissance de la place qu'occupe le centre de placement familial, plusieurs remarques doivent cependant être faites.

Une baisse de l'activité du C.P.F. est effective depuis 1995 concernant les placements, alors que les prestations de suivi éducatif ne cessent d'augmenter durant la même période.

Les placements¹¹

Années	Nombre de journées		Taux d'occupation
	Prévues	Réalisées	
1994	16200	15306	94,48%
1995	16200	17800	109,88%
1996	16200	16981	104,82%
1997	16000	15183	94,89%
1998	16000	14006	87,54%

¹¹ Un complément aux données ci-dessous se trouve en annexe ?

Les prestations de suivi éducatif

Années	Nombre de journées		Taux d'occupation
	Prévues	Réalisées	
1994	3600	4036	112,11
1995	3600	3339	92,75
1996	3600	3632	100,89
1997	3600	3724	103,44
1998	3600	4376	121,56

Certes les années 1997 et 1998 ont vu une diminution générale du nombre d'enfants confiés à l'A.S.E. qui a affecté l'ensemble des structures d'accueil du département.

Concernant le C.P.F., d'autres facteurs expliquent ce double mouvement de baisse des placements et d'augmentation des prestations de suivi. J'ai déjà évoqué les difficultés de recrutement de familles d'accueil sur l'agglomération de Nancy. Mais je crois surtout qu'au sein du C.P.F., les difficultés dans lesquelles se trouvent les assistantes maternelles, ainsi que l'accompagnement insuffisant de ces personnels, désactivent des places disponibles. D'autre part, l'allongement des durées de placements, en diminuant les flux d'entrées et de sorties, a trop souvent conduit à refuser des admissions, faute d'un profil de famille d'accueil adapté à la situation de l'enfant. A défaut de le voir accueilli chez une assistante maternelle employée par notre service, l'A.S.E. le confie à l'une de ses familles d'accueil, en demandant au C.P.F. d'assurer une prestation de suivi. Ce même recours à une assistante maternelle de l'A.S.E. s'impose au C.P.F. lorsque des difficultés contraignent à un changement de famille d'accueil sans qu'une place adaptée soit disponible en interne. L'ensemble de ces données expliquent la baisse des placements parallèlement à une sur-activité en prestation de suivi.

Pourtant, malgré ces constats, le département fait le choix de maintenir les moyens mobilisés. Il confirme l'intérêt d'un service positionné sur le suivi de situations particulières. En 1998, il accepte de financer les postes de personnel relevant auparavant de la sécurité sociale. En cela il contribue à rééquilibrer un déficit en ressources humaines que révélaient les données statistiques préparatoires au schéma¹².

Mais malgré ces choix qui confirment l'intérêt général du département à l'égard de notre prestation, je regrette cependant que les rencontres annoncées en 97 entre l'A.S.E. et les deux services de placement familial du département n'aient pas été organisées avant mars 2000. Dans le chantier de réactualisation des habili-

¹² Conseil général, op. cit., p. 11. Pour des missions semblables, l'autre service de placement familial du département (sans pourtant être employeur d'assistantes maternelles) connaissait des ratios d'encadrement supérieurs au CPF.

tations, elles auraient notamment permis de décliner la spécificité de chacun des deux services.

En effet, c'est dans cette période que se précise et se déploie la mission de la cellule d'accompagnement professionnel des assistantes maternelles (C.A.P.A.M.) sans qu'à aucun moment ce projet ne donne lieu à échanges avec les deux services de placement familial.

La mise en place des « correspondants A.S.E. » en janvier 2000 a permis d'établir un calendrier de rencontres où, à partir de l'existant et des savoirs-faire respectifs, la spécificité de chacun des services va se préciser.

Au sein de notre association gestionnaire, essentiellement mobilisée dans le champs sanitaire, seuls deux établissements sont positionnés sur la mission de protection sociale de l'enfance : le C.P.F. et la maison d'enfants à caractère social située à Lunéville. Si très récemment l'organisation d'un département « Enfance et personnes handicapées » fait naître une dynamique nouvelle, nous avons longtemps exprimé, conjointement avec la direction de la maison d'enfants, le souhait que soit impulsée une véritable réflexion quant au positionnement de l'association dans le schéma départemental. La commission Enfance de l'association met cette question à l'ordre du jour en septembre 2000.

Ce tableau d'ensemble, à la fois de la réalité départementale et associative, remettait beaucoup de choses en jeu, et générait de l'inquiétude parmi les acteurs de terrain.

Au placement familial, l'évolution de la population accueillie m'interdisait de rester dans une position d'attente. Une veille active m'amenait à anticiper sur les évolutions probables et à élaborer des propositions à négocier le moment venu.

1.2.1.3. Vers une contribution au schéma départemental de l'enfance handicapée ?

Bien que récente, je dois cependant évoquer ma participation, au titre de notre association gestionnaire, à un groupe de travail initié par la Direction départementale des affaires sanitaires et sociales, visant la mise en place de centres d'accueils familiaux spécialisés dans le département. Régis par le décret du 27 octobre 1989¹³, ces structures permettraient une diversification des prises en charge dans les établissements dont les admissions relèvent de la C.D.E.S. (Commission départementale de l'éducation spéciale) et qui sont financés par la sécurité sociale. Gérant ce type d'établissements en même temps qu'un centre de placement familial, l'Office d'hygiène sociale rassemble les atouts nécessaires pour expérimenter un tel dispositif, actuellement inexistant en Meurthe et Moselle. Si cette orientation se confirmait, elle pourrait se concrétiser en 2001 ou 2002, sur le secteur de Lunéville où l'association gère un institut de rééducation.

1.2.2. L'évolution de la population accueillie

L'examen de la population accueillie durant ces dernières années, au-delà de constats généraux, confirme la prise en charge de problématiques sociales lourdes

¹³ Décret n° 89-798 du 27 octobre 1989.

(maltraitements – abus sexuels) apparues au sein de familles souvent déstructurées et conflictuelles.

1.2.2.1. *Constats généraux*

Au 31/12/99, 52 enfants sont pris en charge par le centre de placement familial.

Une stabilité caractérise la répartition garçons – filles qui n'a pas subi de changement significatif depuis 1996 ; à la fin 1999, 33 garçons et 19 filles sont accueillis au C.P.F..

Une évolution de l'âge à l'entrée : jusqu'en 1996, le créneau d'âge à l'admission était limité aux enfants de 0 à 6 ans, sauf accueil de fratrie. Depuis cette date, il n'est pas limitatif et les entrées effectuées se répartissent entre 0 et 16 ans.

Age	1996	1997	1998	1999
0 - 3		3	1	2
3 - 6	3	2	1	
6 - 9	2			1
9 - 12			1	2
12 - 15		1		
15 - 18	1	1		
Total des entrées	6	7	3	5

L'âge à la sortie a tendance à être plus tardive.

Age	1996	1997	1998	1999
3 - 6	2	4	1	
6 - 12	1	2		3
12 - 15		2		
15 - 18	4	4	3	2
Totaux	7	12	4	5

Allongement de la durée des placements : La durée moyenne des placements (calculée sur l'effectif présent au 31 décembre) fait apparaître une diminution des accueils courts (moins de 3 ou 5 ans) au profit de ceux de plus de 5 ans.

Durée	< 1 an	1 à 3 ans	3 à 5 ans	> 5 ans	Totaux
1997	6	12	13	22	53
1998	3	9	17	23	52
1999	5	8	10	29	52

Les orientations à l'issue du placement ne donnent lieu à aucun retour en famille depuis 96. Seulement 4 restitutions sont effectuées pendant le premier semestre 2000 (tabl. D).

Orientation	1996	1997	1998	1999	1er semestre 2000
Chez la mère					2
Chez le père					1
Chez les parents					1
Autre institution	2	8	2	3	
Dans la famille d'accueil	5	4	1		
Appartement/FJT			1	2	2
Totaux	7	12	4	5	6

L'allongement de la durée des accueils, ainsi que les difficultés à mettre en œuvre des retours en famille, révèlent déjà la **complexité des situations prises en charge**.

1.2.2.2. *Augmentation des situations de maltraitance et d'abus sexuels.*

L'examen de l'ensemble des situations au 31 décembre 99 confirme l'augmentation des situations de maltraitements et/ou abus sexuels confiées au C.P.F..

Fin 1999, ces situations concernent 3 enfants sur 5 :

- o soit en ayant constitué l'un des motifs de l'admission ;
- o soit pour avoir fait l'objet de révélations pendant le placement (qu'elles soient encore actuelles ou non) ;
- o ces enfants vont souvent développer de graves problèmes de comportement sur des modes divers.

Très souvent ces problématiques restent associées à d'autres pour lesquelles le service était plus traditionnellement mobilisé :

- o ¼ des enfants relèvent d'établissements spécialisés où ils sont pris en charge en journée (décisions de la C.D.E.S.) ;
- o 4 sont suivis en hôpital de jour ;
- o 5 sont l'objet de suivis médicaux spécialisés.

1.2.2.3. *Augmentation des situations familiales recomposées*

Les séparations ou recompositions familiales n'ont, en soi, rien de problématique qui puisse fonder notre intervention. Leur augmentation au C.P.F. témoigne seulement des mutations actuelles de la famille dans notre société.

Mentionner leur proportion ici fait simplement apparaître que le traitement des problématiques qui ont motivé le placement devient plus complexe de ce fait.

Au 31 décembre 1999, les situations des familles naturelles des enfants (37 dossiers familiaux – 52 enfants) se présentent comme suit:

- Parent isolé (après séparation au début ou pendant l'accueil): 20 enfants
- Famille recomposée (en cours de placement): 15 enfants
- Séparation en cours: 11 enfants
- Situation familiale stable : 6 enfants

C'est ainsi que 46 enfants sont issues d'une famille séparée ou recomposée.

Or, au C.P.F., le nécessaire maintien des liens avec l'enfant impose une organisation lourde, ainsi qu'un accompagnement de ces contacts, ces derniers remettant en permanence sur le devant de la scène, la problématique et l'histoire familiale de l'enfant.

Il faut aujourd'hui assurer ce travail en prenant en compte l'ensemble du système familial. La séparation des parents, la place que prennent les beaux-parents comme les grands-parents démultiplient l'organisation des relations et augmentent ainsi leur fréquence.

Ainsi, sur 41 enfants ayant des relations avec leur famille, il faut pour 10 d'entre eux, doubler l'organisation de ces contacts.

Pour 5 autres il faut la tripler voir la quadrupler.

1.2.2.4. *La prestation attendue aujourd'hui – Les exigences nouvelles à intégrer*

Concernant la prise en charge des populations accueillies, les orientations générales en Protection de l'Enfance, sans être particulièrement nouvelles, sont aujourd'hui formalisées dans le Schéma Départemental, s'imposent et se précisent dans les dispositifs qu'il met en œuvre.

La « Charte-qualité de l'action sociale », présentée plus haut, dont je rappelle les quatre axes : une amélioration de l'accès aux droits, le respect de la personne, une réponse sociale de qualité, une action inscrite dans la proximité.

Un « Protocole d'accueil et d'accompagnement » est actuellement expérimenté sur le territoire de Nancy. Pour toutes les situations confiées à l'A.S.E., il formalise l'expression de l'enfant et des parents sur le projet les concernant, rend lisible ce projet dans le cadre d'un contrat et précise les rôles et obligations de chacun (A.S.E. – structure d'accueil – parents).

Ces dispositifs rappellent la place à donner aux parents (à chacun d'eux quand ils sont séparés), à l'enfant, et l'aide à apporter à chacun dans l'exercice de ses droits.

En placement familial, ils confirment encore davantage la nécessaire prise en compte de manière permanente de la réalité de la famille de l'enfant aujourd'hui, et de l'histoire de cette famille.

Dans la prise en charge de l'enfant au quotidien, un travail est constamment nécessaire lui permettant de connaître et de s'approprier son histoire familiale, de connaître les motifs qui ont amené son placement. Il faut l'accompagner au travers des avatars parfois douloureux de sa famille aujourd'hui. Il faut travailler à la restauration ou au maintien de liens avec sa famille, même séparée.

En direction de la famille, et à l'exception de maltraitance encore actuelle, le principe est généralisé aujourd'hui d'un maintien des liens, même dans les situations où une restitution n'est pas envisageable.

Compte tenu des problématiques familiales, ce maintien des liens parents – enfants doit s'accompagner d'un véritable travail sur ce qui a motivé le placement, sur ce qui peut permettre un retour, ou sur une clarification des relations si l'accueil se prolonge.. C'est ainsi qu'une médiatisation des rencontres devient indispensable.

De plus en plus fréquemment, elle est aujourd'hui expressément demandée. Les prescriptions judiciaires de "visites en lieu neutre" augmentent. De même se multiplient, de la part des magistrats, les injonctions de médiatisation de ces visites.

1.2.3. Quand la famille « n'est plus ce qu'elle était »

Ces évolutions de la population accueillie et de la prestation attendue ne sont ni locales ni conjoncturelles. Elles sont les manifestations des bouleversements qui touchent la famille d'une manière plus générale. Ces transformations génèrent des débats sur les scènes du droit, de la sociologie, de l'éducation, de l'économie. Elles ont donné, lieu ces dernières années, à divers rapports et études dont l'éclairage nous aide à la fois dans la lecture des mutations en cours et dans le regard porté sur notre mission et sa mise en œuvre.

Le placement familial, à qui il est demandé d'organiser la suppléance d'une famille par une autre, est de fait engagé dans ces mutations.

Comment se manifestent-elles jusque dans la commande passée à un Centre de Placement Familial, et par suite dans ce qui est alors demandé à une famille d'accueil ?

L'histoire de l'accueil « nourricier » montre assez comment une filiation sociale remplaçait fréquemment une filiation biologique sans que cette substitution fasse réellement débat. Sauf au travers d'inévitables situations par lesquelles les médias posait la dramatique question de la « vraie famille ».

Mais la question du « vrai parent » est déjà ouverte en deçà de la situation d'accueil. Irène Théry¹⁴, en déclinant les composantes de la filiation, montre clairement les trois niveaux où elle se déploie.

- **Dans l'ordre du biologique**, le parent est le géniteur. Les progrès scientifiques sur ce plan permettent aujourd'hui d'identifier avec certitude le père géniteur, mettant ainsi en avant une « vérité biologique »¹⁵.

Les situations sont fréquentes en placement familial, où l'enfant hérite d'une filiation paternelle énigmatique et où le travail auprès de la mère est que soit prononcé le nom du père. En famille d'accueil, l'enfant s'autorise-t-il ce questionnement ?

A ce propos, il faut rappeler ici l'actualité des débats au sujet de la paternité et autour de ce qui pourrait permettre à « de nombreux pères de représenter pour leur enfant un modèle d'insertion réussie »¹⁶. Quelle place le « père d'accueil » tient auprès de l'enfant face à cet ordre de préoccupation ?

- **Dans l'ordre domestique**, le parent est celui qui vit avec l'enfant, assume les responsabilités éducatives et tisse des liens affectifs. Cette composante prend aujourd'hui toute l'ampleur que lui donnent les séparations et recompositions familiales en nombre. Nous avons pointé plus haut la proportion de ces situations dans notre service. C'est aussi dans l'ordre de cette composante que se déploie la fonction de la famille d'accueil. Avec, par excès, le risque que certaines assistantes maternelles n'évitent pas, de trouver là matière à légitimer de manière exclusive une fonction de substitution.
- **La composante « généalogique »** intervient par la désignation du parent par le droit. Ce qualificatif veut éviter une réduction au seul niveau juridique. Car au-delà de la désignation d'un détenteur de l'autorité parentale, il inscrit l'enfant dans le système généalogique de parenté de notre société, lequel est régi par un ensemble de droits, de devoirs et d'interdits.

Comment ne pas voir l'importance de cette troisième composante quand on sait ce que ce sont ces règles et interdits fondamentaux qui sont mis à mal, là où surgissent les problématiques de maltraitance et d'abus sexuels. C'est ainsi que dans les situations prises en charge au C.P.F. nous sommes fréquemment confrontés au secret entretenu par les parents sur les liens de filiation, d'alliance, de consanguinité ; de même qu'à des phénomènes de confusion des générations

¹⁴ I. Théry, *Couple, filiation et parenté aujourd'hui – Le droit face aux mutations de la famille et de la vie privée* – Rapport à la ministre de l'Emploi et de la Solidarité et au Garde des Sceaux, éd. Odile Jacob, la documentation française, 1998.

¹⁵ Il est à noter qu'en même temps, ils autorisent une dissociation technique du géniteur et de la paternité ou maternité (don de sperme ou d'ovocyte).

¹⁶ A. Bruel, *Un avenir pour la paternité* – rapport à la ministre de la Solidarité et de l'Emploi, groupe de travail présidé par, Syros, 1998.

Irène Théry affirme la nécessité de **refonder la filiation généalogique**, en proposant le principe de son indissolubilité. Hors mariage ou après rupture conjugale, la reconnaissance comporterait des droits et devoirs tels que l'obligation d'un maintien du lien avec l'enfant reconnu, et l'interdit d'effacer l'autre parent de la vie de l'enfant.

La seconde proposition d'Irène Théry retient davantage encore l'attention des intervenants en placement familial. Le nombre de situations où apparaissent des beaux-parents conduit à l'introduction dans le droit d'une forme inédite de parentalité qui n'engage pas les mêmes enjeux symboliques que la filiation généalogique. Cette place, qualifiée de « générationnelle », doit être assortie de droits et devoirs (notamment interdit de l'inceste), permettant au beau-parent de jouer un rôle sans être réduit à être le concurrent du parent généalogique.

Ce « travail **d'élargissement de la parentalité** consiste à valoriser la spécificité de la parentalité domestique ». On peut concevoir dès lors, que cette même ouverture puisse concerner la famille d'accueil, qui prendrait place alors dans le cercle des « proches » de l'enfant. Il faut alors insister sur le fait que cet élargissement est assorti d'un travail de « réassurance de l'identité » qui préserve à l'enfant sa filiation généalogique, quand bien même sa propre famille ait pu être disqualifiée.

L'ensemble de ces considérations me montrent assez combien l'intervention en placement familial se déploie au cœur même des questionnements qui traversent l'institution familiale aujourd'hui. Une actualisation du droit de la famille est à l'ordre du jour¹⁷, et les questions soulevées intéressent directement notre mission.

Dès lors se profilent pour moi des préoccupations en termes de formation tant à l'égard des travailleurs sociaux que des assistantes maternelles ; je les aborderai plus loin.

A ce point de mon exposé, j'ai évoqué l'évolution de la mission dévolue au C.P.F. et sa place dans la dynamique du schéma départemental. J'ai exposé les grandes caractéristiques de la population aujourd'hui accueillie, et mis en avant ce que les usagers sont et seront davantage en droit d'attendre en terme de prestation. Enfin j'ai pensé qu'il était indispensable de resituer notre intervention dans le cadre plus général des mutations en cours concernant la famille.

Pourtant, avant d'évoquer le métier d'assistante maternelle dans la mission d'accueil, il est nécessaire de rappeler qu'un ensemble de conditions minimales doivent être réunies pour que soit opérant un dispositif d'accueil. La longue expérience en placement familial et les enseignements qu'en ont tiré chercheurs et praticiens¹⁸ nous instruisent sur les préalables à la mise en œuvre de l'accueil en protection de l'enfance.

Ils touchent autant la lecture des situations prises en charge, que les projets développés en direction des usagers. Dès lors, ils affectent l'organisation de la collaboration avec les autres acteurs, le cadre de l'action tant éducative que thérapeutique, en tenant compte de la spécificité de l'accueil familial.

Je les présenterai au regard de l'environnement qui est le nôtre, en évoquant les dispositions que nous avons prises au C.P.F. afin que ces conditions soient réalisées au mieux.

¹⁷ F. Dekeuwer-Defossez, *Rénover le droit de la famille* – rapport du groupe de travail présidé par, septembre 1999.

¹⁸ M. David, *Enfant, parents, famille d'accueil – un dispositif de soins : l'accueil familial permanent*, rapport du groupe de recherche pour le ministère de l'Emploi et de la Solidarité présidé par, Paris, Eres, 2000.

1.3. LES CONDITIONS MINIMALES NECESSAIRES A UN DISPOSITIF DE PLACEMENT FAMILIAL POUR ETRE OPERANT

1.3.1. En interne et en externe, une approche partagée de la situation de l'enfant et de sa famille

Un premier ensemble de conditions affecte les représentations de la famille qu'élaborent les différents intervenants sociaux ; il touche au caractère professionnel de ces analyses, ainsi qu'au cadre de travail permettant aux acteurs de les confronter et de les stabiliser.

Concernant ces aspects, la nécessité de clarifier un certain nombre de préalables nous est rappelée au quotidien.

Au sein du dispositif général de protection de l'enfance dans le département, le C.P.F. est un acteur parmi d'autres. Sur chaque territoire sont mobilisés de multiples intervenants rattachés à des services différents, et positionnés sur des missions diverses bien que complémentaires.

Face à la complexité des situations familiales décrites plus haut, des divergences d'analyse ne manquent pas d'apparaître, débouchant sur des propositions d'actions parfois contradictoires. L'hétérogénéité des fonctions, voire missions respectives, rend pour une bonne part ces différences de points de vue inévitables. Le regard porté depuis la place qu'on occupe et le métier qu'on exerce conforte ces divergences. D'autre part, dans les prises en charge au long cours, la lecture faite des situations et les hypothèses de travail restent amplement tributaires des changements d'intervenants (magistrat, référent A.S.E. par exemple).

L'étude de M.C. Bonté et V. Cohen-Scali¹⁹ témoigne du poids de l'appartenance à un groupe professionnel et à une organisation dans les choix opérés en matière de placement.

Les recherches conduites par D. Houzel²⁰ insistent sur la nécessaire « stabilité des représentations », précisant par là « la capacité de chaque acteur de la situation, mais aussi de chaque équipe concernée et des équipes entre elles, de se représenter d'une manière suffisamment claire, régulière et convergente la situation de l'enfant et de ses parents ». ²¹ Notre expérience au C.P.F. me montre que, sur le seul segment de collaboration entre notre service et celui de l'A.S.E., les impasses faites à ce préalable hypothèquent lourdement l'évolution positive des situations et sont grandes consommatrices de temps et d'énergie qu'elles voudraient pourtant économiser.

C'est dans cet ordre de préoccupations que j'interviens, à la demande du comité de pilotage du schéma, sur le travail d'élaboration d'un « protocole d'accueil et d'accompagnement » qui devrait outiller davantage ces échanges indispensables

¹⁹ M.C. Bonté et V. Cohen-Scali, Institutions et familles d'accueil : la professionnalité des acteurs du placement en question, *Sauvegarde de l'enfance*, n° 3-4, 1999, p. 177.

²⁰ D. Houzel, *Les enjeux de la parentalité*, rapport à la ministre de la Solidarité et de l'Emploi, groupe de recherche présidé par, Paris, Erès, 1999.

²¹ Op. cité, p. 171. Le terme de « représentation » renvoyant pour D. Houzel à « l'image que chacun se fait d'un des personnage de la famille ou de l'ensemble de la situation ; elle se traduit dans les jugements portés, les affects éprouvés, les descriptions proposées, les décisions suggérées, etc », op. cité, p. 192.

autour du projet à l'égard de l'enfant et de sa famille. En interne d'autre part, j'ai proposé à un groupe de travail en novembre 1999 de réactualiser notre procédure d'admission. Il importait en effet que dès la sollicitation du C.P.F. pour une nouvelle entrée, les indications vers un placement familial ainsi que le projet de l'A.S.E. soient l'objet d'une transmission et d'un échange davantage formalisés.

De même, il m'apparaît nécessaire de planifier et formaliser davantage les échanges entre le référent du C.P.F. et celui de l'A.S.E.. Dans le déroulement du suivi, cette coopération souffre actuellement d'être trop laissée à l'initiative de l'un ou de l'autre, ou des seules urgences qui l'imposent.

En interne, c'est encore cette indispensable « stabilité des représentations » qui nous a amené depuis la fin de 1999, à programmer des plages de « synthèses techniques » dont l'animation est assurée par une psychologue.

Il va de soi que le souci d'une approche partagée de la problématique de l'enfant mobilise particulièrement référent et assistante maternelle. Bien que j'aborde plus loin l'articulation de ces deux fonctions, je veux mentionner ici que cet aspect a été abordé lors d'un programme de formation en 1999 et 2000, auquel ont participé ces deux métiers, et qui a débouché sur la proposition d'un outil d'enregistrement de leurs échanges dans le suivi de l'enfant [annexe ?] A ma demande, ce programme a intégré, dans la fin de son cursus, une lecture critique et une appropriation de la convention d'accueil élaborée dans le service, par un groupe d'assistantes maternelles et de référents.

Si la cohérence et la stabilité des représentations à propos des situations familiales constituent un premier ordre de conditions préalables à l'accueil familial, un second niveau pointe plus précisément l'action psycho-éducative elle-même. Il tient à un constat récurrent dans les problématiques de la population accueillie.

1.3.2. Les orientations qui balisent l'action éducative

1.3.2.1. L'enfant assujéti à une histoire :

L'ensemble des situations prises en charge met en avant l'importance des « discontinuités »²² dans l'histoire de l'enfant et de sa famille. Au C.P.F., on les repère dans le parcours du couple parental, dans les relations avec l'un ou l'autre des parents ou membre de la famille, ou dans la qualité de ces relations. On les remarque également à l'occasion de placements précédents, de même que dans les dénis ou révélations concernant la filiation généalogique.

Face à ces constats, il me semble qu'un objectif s'impose dans tout projet à l'égard de l'enfant : celui de l'aider « à faire de la continuité avec de la discontinuité ». Que ces ruptures aient été traumatisantes ou structurantes, l'essentiel du travail auprès de l'enfant, et pour lequel la coopération des parents est recherchée, est de donner du sens à ces brisures et événements importants de sa vie. D. Houzel évoque à ce propos le « sentiment continu d'exister », selon l'expression de Winnicott.

Concernant de nouvelles ruptures qui pourraient surgir à l'avenir, il ne s'agit donc pas de les empêcher, mais de les accompagner avec les mots nécessaires à leur élaboration.

Je relève aussi que ces préoccupations posent d'autres balises pour l'action. Celle de la nécessaire attention aux différents niveaux de temporalité²³ à l'œuvre en

²² D. Houzel, Op. cité, p. 107.

²³ D. Houzel, Op. cité, p. 109.

placement familial : le temps de l'enfant, celui de ses parents, le temps de la famille d'accueil, celui des institutions, de la justice. Cette énumération suffit à constater que se croisent des logiques incompatibles, à des niveaux différents.

L'ensemble de ces préoccupations s'imposent comme des conditions qui engagent l'évolution des accueils. Elles m'ont conduit au C.P.F., à des choix dans les options et modalités de travail.

Lors de la réorganisation des dossiers d'enfants je demande que soient élaborés un historique et un génogramme permettant de repérer, dans la trajectoire de l'enfant, les événements devant lui être restitués ou être repris avec lui et ses parents ; le cas échéant, y sont intégrées les données de son parcours scolaire ou les aides spécifiques dont il a bénéficié.

Le moment de l'accueil d'un enfant pouvant être par lui-même un événement traumatisant, les procédures d'admission et de préparation du placement ont été réécrites en intégrant tout le travail et le temps nécessaire à reprendre les motifs de la décision du juge, la lecture que chacun en fait, l'organisation qui permettra de les réévoquer.

Plus récemment, j'impose que soient planifiés des entretiens réguliers entre référente et assistante maternelle, afin que cesse la pratique de rencontres justifiées seulement par une période de difficulté. Ces entrevues prévues à l'avance, permettent, même lorsque tout va bien, de conforter une relation de confiance nécessaire.

Cette prévisibilité fait l'objet d'une insistance particulière dans les travaux de M. David²⁴. Chez cet auteur, elle s'inscrit dans le souci de ne pas laisser à la libre initiative des personnes intervenantes, un certain nombre de décisions qui sont de la responsabilité de la direction du service. Il relève en effet de l'institution de ne pas laisser se reproduire en son sein des pratiques relationnelles où l'absence de tiers laisse l'enfant pris dans une collusion avec l'autre. C'est là une autre condition pour que l'accueil familial permette à l'enfant de devenir sujet.

1.3.2.2. *L'enfant sujet d'une histoire :*

Le cadre institutionnel doit garantir à l'enfant comme aux parents, que les décisions les concernant soient prises dans le cadre de procédures institutionnelles, et ne relèvent jamais d'un intervenant seul. L'institution s'affirme ici comme tiers, contrecarrant le risque de relation duelle dans laquelle l'utilisateur pourrait être piégé.

Ainsi que le rappelle R. Brizais²⁵, il est certaines décisions en placement familial auxquelles il importe d'éviter tout caractère arbitraire.

Au C.P.F., nous expliquons très clairement aux enfants et aux parents que la décision de placement ou de fin de placement relève du magistrat ou de l'A.S.E.. De même, il m'a semblé important que le choix de la famille d'accueil comme la désignation du référent soient arrêtés par le directeur dans le cadre d'une procédure.

Le statut professionnel de l'assistante maternelle est également expliqué à l'enfant et aux parents au moment de l'admission. Ainsi que l'exprime A. Pellé²⁶ « cela peut instituer une coupure qui passe entre l'enfant et elle et qui indique qu'elle n'est pas là pour obtenir une jouissance supplémentaire avec l'enfant, narcissique ou

²⁴ M. David, Op. cité, p. 88 et 95

²⁵ R. Brizais, *Le placement familial ou le sens donné, Sauvegarde de l'enfance*, n° 3-4, 1999.

²⁶ A. PELLE, *La fonction du père en placement familial est-elle essentielle ? Lien social*, n° 509, novembre 1999.

autre, mais pour faire un travail. La professionnalisation des assistantes maternelles engendre inévitablement un ordre qui tend à déssexualiser les relations en mettant au premier plan le rapport assistante maternelle – service ».

L'ensemble des mesures prises et rappelées ici visent à rendre opérationnelle, pendant l'accueil, une fonction de socialisation. A l'encontre de ce que l'enfant a pu connaître auparavant, l'institution lui doit de le convoquer à une place de sujet. Sans présager de la manière dont il l'investira.

1.3.3. Un cadre thérapeutique

La définition du placement familial proposée par le Dictionnaire critique d'action sociale²⁷ le désigne comme « un outil faussement simple mais réellement opérationnel, donc potentiellement dangereux s'il n'est pas mis en œuvre avec toute la précision nécessaire », précisant qu'il « doit être thérapeutique sauf à être pathogène ».

Le quotidien du placement familial nous amène à mettre en œuvre cette dimension thérapeutique au travers de deux moyens qui en même temps comportent des risques. Ils sont mentionnés dans la définition précédemment citée comme « deux dangers et deux outils thérapeutiques : la séparation d'avec un milieu familial pathogène, et l'inclusion dans un autre système familial offrant, au-delà de la couverture des besoins de survie, une possibilité de répétition structurante ».

Ce sont là deux « outils » à préciser car ils témoignent bien de ce qui conditionne la spécificité de ce mode de prise en charge, en même temps que ses difficultés :

- La seule séparation liée à l'admission protège et offre un cadre de soins au quotidien ; à elle seule, elle ne résout rien et elle peut être traumatisante pour l'enfant et pour les parents. Il importe que l'indication de placement familial intègre ces probables difficultés et les anticipe dans l'accompagnement, en amont, de la famille naturelle. Les parents, dont l'avis quant au choix du mode de prise en charge (établissement ou placement familial) est pris en compte par le décideur du placement, peuvent ne pas accepter facilement un accueil familial.

Concernant les admissions faites au C.P.F., notre procédure nous amène aujourd'hui à recevoir les parents en présence du référent A.S.E. et ainsi d'évoquer ces compréhensibles réactions. Pourtant ces modalités sont encore insuffisantes, et je préciserai plus loin les propositions que nous avançons aujourd'hui pour davantage de préparation en amont.

- Car c'est bien la perspective d'une « inclusion dans un autre système familial » qui va générer la crainte des parents. Pourtant, dans la rencontre avec une famille d'accueil, c'est ce possible attachement mutuel qui offre à l'enfant un lieu où il va remettre en scène les problématiques qu'il a connues au sein de sa famille, ce qui devra alors être accompagné et repris avec un objectif thérapeutique.

²⁷ J.Y. Barreuyre, B. Bouquet, A. Chantreau, P. Lassus, *Dictionnaire critique d'action sociale*, sous la direction de, Paris, Bayard éditions, 1995, p. 277.

Il faut insister sur l'attachement possible. Il est la condition qui permet à l'enfant de rejouer ce qui a fait difficulté. Il constitue la spécificité de la prestation d'une famille d'accueil, spécificité qui doit donc impérativement être intégrée aux indications d'une orientation vers un placement familial. Il est aussi ce qui va être refusé parfois violemment par les parents, et devra être travaillé avec eux.

C'est pourquoi il faut aussi souligner l'impérieuse nécessité de re-définir constamment les relations au sein de la famille d'accueil. L'effet thérapeutique, est comme le précise S. Escots²⁸, « une qualité émergente du dispositif d'accueil familial » ; « La famille apporte sa nature « familiale » dans ses multiples dimensions (symbolique, imaginaire et... bien réelle). C'est l'institution et l'équipe qui organisent, définissent et qualifient la nature des événements qui vont se produire entre les protagonistes ». En effet, les motifs à l'origine de la rencontre entre l'assistante maternelle et un enfant accueilli ne sont pas toujours clairs ni toujours faciles à accepter par les protagonistes eux-mêmes. Pour l'enfant, ce sont des défaillances de sa propre famille ; pour l'assistante maternelle, ce sont des motivations souvent liées à sa propre histoire familiale sans être pourtant toujours éclaircies. Face à la tentation permanente de l'un et l'autre de faire « comme si », il y a à re-définir en permanence les relations en les situant dans le cadre institutionnel de l'accueil.

L'ensemble de ces conditions décrites à la fin de cette première partie, sont de mon point de vue indispensables pour qu'un enfant tire profit d'un accueil familial.

Au C.P.F., l'expérience passée a montré qu'elles pouvaient être réunies et permettre aux enfants accueillis de progresser.

Le même pari doit aujourd'hui être tenu avec les évolutions précédemment rappelées ; celle de la mission du C.P.F. dans l'environnement de notre département ; celle de la population pour laquelle nous sommes aujourd'hui sollicités ; celle de la prestation attendue.

Réunir les conditions nécessaires dans ce nouvel environnement questionne à mon sens le dispositif dans lequel se déploie le métier de l'accueil.

Au moment où nous avons des choix à arrêter en termes d'accompagnement professionnel des assistantes maternelles, nous devons appréhender plus précisément l'exercice de ce métier au sein du C.P.F.. Présenter ces personnels, la place qui leur est faite dans notre organisation. Interroger les difficultés de l'exercice de ce métier et comment il questionne à ce jour le cadre de travail. Plus précisément, comment ce travail d'accueil est-il accompagné aujourd'hui, et quels changements devons nous choisir de mettre en œuvre ?

²⁸ S. Escots, Le soin en accueil familial : des effets de l'accueil à la question du changement, *L'Accueil familial en revue*, n° 2, septembre 1996, p. 11.

2. LES ASSISTANTES MATERNELLES AU C.P.F. - L' ACCOMPAGNEMENT DU METIER - UNE REALITE, DES CHOIX FAITS OU A FAIRE

Cette seconde partie évoquera tout d'abord l'équipe d'assistantes maternelles actives aujourd'hui au Centre de Placement Familial, ainsi que la pratique actuelle d'accompagnement de ces professionnelles.

Dès lors, afin de tracer les grandes options permettant d'améliorer cet accompagnement, je ferai un double retour :

sur la profession et ses difficultés,

sur la mission et plus précisément la prestation à assurer en direction de l'enfant et de sa famille.

Il importera en effet d'appréhender plus précisément la spécificité de cette profession d'une part, et ce qui caractérisera sa contribution à la mission du service d'autre part.

2.1. LES ASSISTANTES MATERNELLES DU C.P.F. – QUI SONT-ELLES ?

2.1.1. D'anciennes pionnières d'un métier qui n'en était pas un

Au sud-ouest de Nancy, et plus particulièrement dans le Saintois, tous les villages ont eu leurs « nourrices », faisant de l'accueil familial une tradition, et de ce pays une pépinière de familles d'accueil.

A Thorey-Lyautey, les aménagements successifs du bâtiment du placement familial n'effacent pas les marques de cette longue et ancienne activité. D'autres traces restent dans les mémoires des personnels toujours en activité.

Parmi les 28 assistantes maternelles actives au 31 décembre 1999, 5 étaient « gardiennes » avant que la loi de 1977 ne les désignent comme « assistantes ma-

ternelles » en leur donnant un statut professionnel²⁹. Elles témoignent d'une ère où le métier n'en était pas un. Un temps où la motivation financière n'avait pas cours, la rémunération couvrant à peine les frais d'entretien.

Mais les 74 placements assurés par ces 5 assistantes maternelles entre 1971 et 1975 en font surtout les témoins d'une autre culture de l'accueil :

- o des accueils courts (3 ou 4 mois au plus) ;
- o concernant des enfants âgés de 0 à 6 ans ;
- o suite à des problèmes de santé de la mère ou de l'enfant ;
- o dont l'issue était dans la grande majorité des cas un retour en famille.

Le siège du centre de placement familial fonctionnait alors essentiellement comme un service-guichet pour les « gardiennes », qui venaient y faire toutes les démarches occasionnées par la prise en charge de l'enfant.

De cette autre culture de l'accueil, il survivait encore en 1996, pour certains placements, une grande familiarité des relations entre assistantes maternelles et parents. Cette pratique, si elle avait pu être adaptée à des accueils courts motivés par des problèmes de santé, ajoutait de nouvelles difficultés à des situations sociales complexes, pour lesquelles ces assistantes maternelles étaient de plus en plus sollicitées. Les problématiques des parents eux-mêmes devenaient une source majeure de difficultés. Il n'était pas rare que ces contacts directs occasionnent d'ailleurs des conflits, mettant alors l'enfant en grande difficulté. A l'inverse, des mères seules cherchaient dans la famille d'accueil de l'enfant, une aide pour elles-mêmes, ce qui dénaturait le sens du placement.

L'augmentation des accueils pour des motifs disqualifiant les parents, exigeait davantage de professionnalisme de la part des assistantes maternelles. Elle allait en demander tout autant de la part des référentes chargées d'accompagner ces situations.

Les relations parents-enfant avaient déjà lieu de plus en plus souvent au service, sans la présence de l'assistante maternelle. J'imposais cette pratique pour l'ensemble des situations prises en charge.

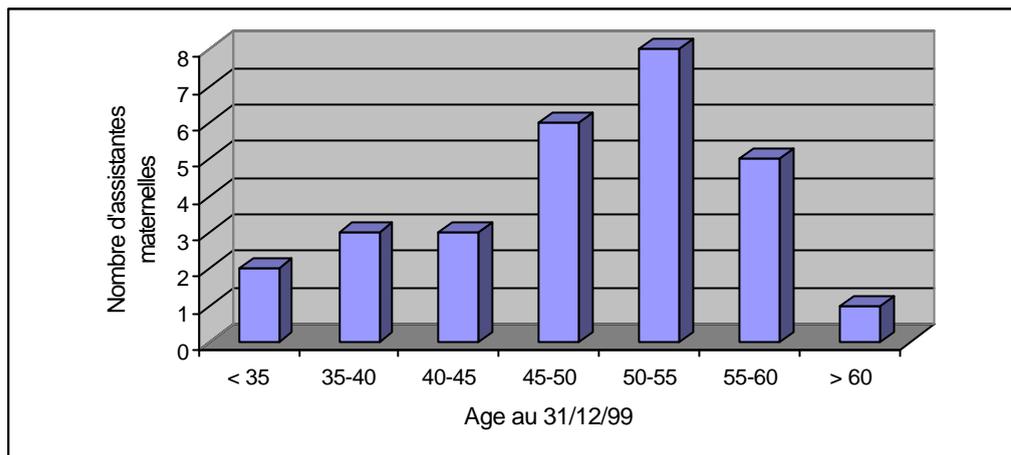
2.1.2. Les assistantes maternelles au 31/12/99 :

La préoccupation d'améliorer l'accompagnement professionnel de ces personnels m'a fait m'intéresser précisément au profil des assistantes maternelles employées à ce jour. J'ai ainsi appréhendé la situation des 28 assistantes maternelles actives au 31 décembre 1999.

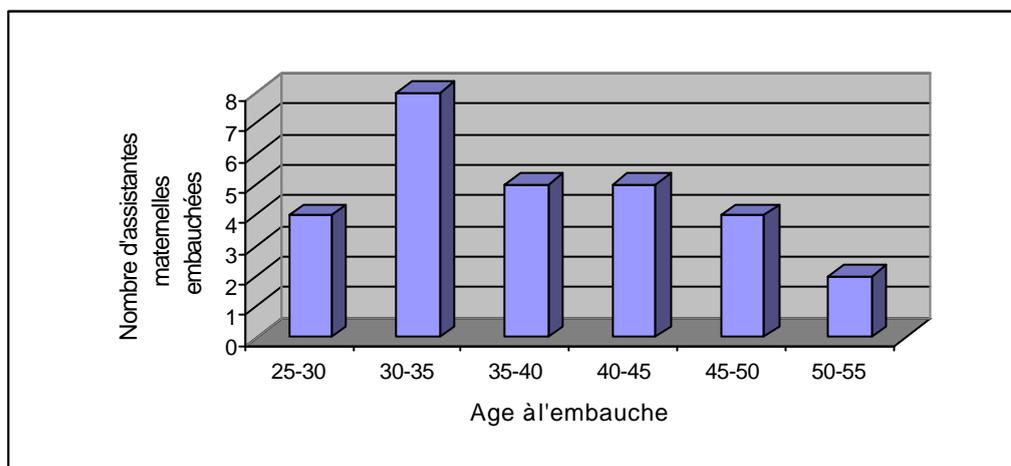
- Age – Ancienneté

La majorité d'entre elles (19 sur 28) avaient entre 45 et 60 ans à la fin de 99.

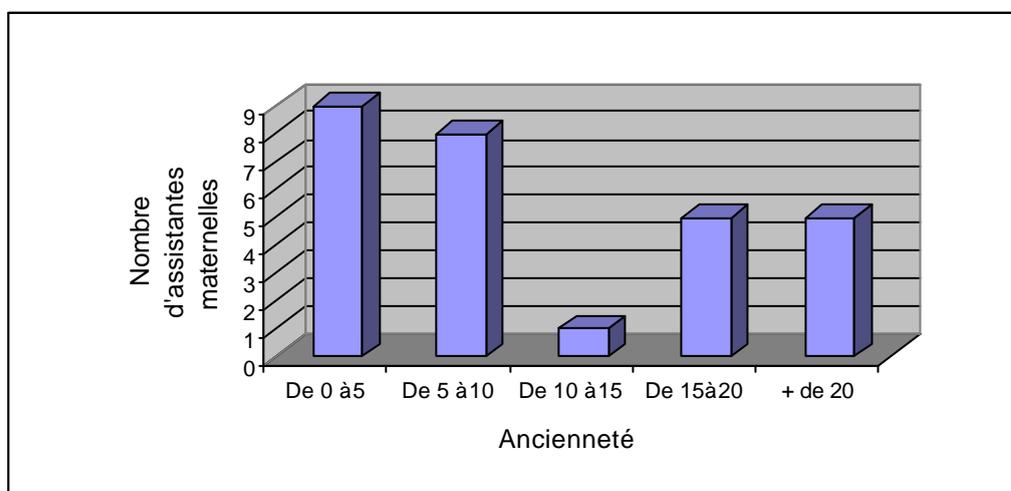
²⁹ Loi n° 77-505 du 17 mai 1977.



La plupart avaient posé leur candidature et avaient été recrutées entre 30 et 45 ans. Ce constat n'était pas particulier au C.P.F.. Je n'ignorais pas qu'il était davantage lié aux motivations qui amènent à ce métier.



17 assistantes maternelles avaient moins de dix ans d'ancienneté, alors que 10 avaient plus de quinze ans.



Les éléments nous manquaient pour vérifier que les facilités de recrutement en 94 et 95 (10 assistantes maternelles embauchées) étaient un effet de la loi du 12 juillet 1992 qui avait mensualisé leur rémunération, dans une période où les conditions socio-économiques faisaient naître des candidatures.

- Un agrément - Une expérience plus qu'une formation initiale

Si la législation de 1992 concernant les assistantes maternelles a imposé à leur employeur la mise en place, dans les trois premières années d'embauche, d'une formation de 120 heures, aucune formation initiale n'existe actuellement³⁰. Seul l'obtention d'un agrément, délivré par les services de protection maternelle et infantile du département, doit être exigé préalablement à toute embauche. Il est obligatoire à l'exercice du métier depuis la loi du 17 mai 1977 créant le statut des assistantes maternelles, amélioré par la loi du 12 juillet 1992.

Il est précisé par le décret d'application n° 92-1051 du 29 septembre 1992 : « La candidate ou le candidat doit présenter les garanties nécessaires pour accueillir des mineurs dans des conditions propres à assurer le développement physique, intellectuel et affectif, passer un examen médical qui a pour objet de vérifier que son état de santé lui permet d'accueillir habituellement des mineurs et dont le contenu est fixé par arrêté des ministres chargés de la Santé et de la Famille, disposer d'un logement permettant d'assurer le bien-être physique et la sécurité des mineurs compte tenu du nombre et de l'âge de ceux pour lesquels l'agrément est demandé ».

En Meurthe et Moselle, cette procédure nous renseigne quant à des garanties indispensables mais cependant minimales au regard de l'accueil permanent en protection de l'enfance.

Même s'il devient plus fréquent que des candidates au métier aient occupé un emploi dans un domaine étranger à l'accueil, les assistantes maternelles actives aujourd'hui au C.P.F. n'avait en général pas de qualification professionnelle. Pour la majorité d'entre elles, la formation générale s'est arrêtée au collège. Si une première activité professionnelle a été exercée, elle s'est le plus souvent interrompue à la naissance d'un enfant.

Pourtant toutes sont, dès l'embauche, demandeuses d'une formation. A l'âge où elles posent leur candidature, elles ont souvent amassé un capital d'expérience personnelle et familiale en matière d'éducation ou d'accueil qui constitue une ressource importante, en même temps qu'il leur dissimule toute perspective possible d'échec. Cette assurance d'un « savoir-faire » a souvent mis en difficulté les professionnels en charge du recrutement, rendant impossible toute anticipation d'écueils probables. Pourtant, à cette étape comme dans la suite du travail, je reste persuadé que nos échanges avec elles gagnent à respecter ce détour par l'expérience. Elle est ce qui les motive et les mobilise. Elle témoigne aussi d'un mode de penser qui va plutôt du particulier au général et qu'il me paraît indispensable d'intégrer à tout travail en commun avec elles.

2.1.3. Motivations

Les motivations au métier d'assistante maternelle apparaissent essentiellement lors des entretiens de recrutement (à distinguer de l'embauche proprement dite

³⁰ Il faut préciser que la loi du 12 juillet 1992 dispensait de l'obligation de formation les assistantes maternelles qui, au 2 octobre 92, accueillait depuis cinq ans au moins des mineurs à titre permanent.

qui n'est déclenchée qu'au moment de l'arrivée d'un enfant dans la famille d'accueil). Jusqu'en mai 2000, j'effectuais avec un référent, une rencontre au domicile de la famille d'accueil candidate. Je participais dans un second temps à un entretien au service où étaient également présents le médecin et un psychologue. Un bilan était réalisé ensuite avec tous les professionnels impliqués dans la procédure, qui débouchait sur une proposition de recrutement ou un refus. J'évoquerai plus loin les problèmes que me posait cette procédure et les modifications que nous y avons récemment apportées.

A travers les 14 dossiers de candidatures que cette équipe de professionnels a étudiés depuis 1996 (pour 6 recrutements effectifs), sont apparues dans la quasi totalité des cas, des motivations semblables. On retrouve ces thématiques dans les études faites au début des années 1980, après l'avènement du statut des assistantes maternelles³¹.

Le plus souvent, le motif qui est exprimé d'emblée est celui d'un intérêt pour les enfants. Une insistance est portée sur le « besoin de s'occuper d'eux », le « besoin d'une présence », le « besoin de servir à quelque chose ». Certaines candidatures sont posées quand les enfants de la famille d'accueil sont partis ou déjà autonomes, laissant « un vide » pointé alors comme une motivation essentielle.

J'ai déjà évoqué l'assurance qu'elles affichent à « savoir s'y prendre avec les enfants ». Cette conviction les motive mais les dispense d'anticiper avec lucidité sur les difficultés dans lesquelles un enfant pourra mettre leur famille. Peu de candidates ont une représentation précise des problématiques auxquelles elles seront confrontées.

Les échanges lors de ces entretiens font ressortir, presque dans tous les cas, une démarche visant à réparer une situation douloureuse qui a marqué l'histoire de leur propre famille ou d'un de ses membres. Même si le lien avec cette ancienne souffrance n'est pas toujours explicitement exprimé, elle est toujours mentionnée comme déclencheur. Sont ainsi évoqués un décès, la situation d'enfant placé dans laquelle se trouvait déjà un des parents, des enfants que le couple n'a pas pu avoir, un parent victime lui-même de maltraitance.

C'est ainsi que le choix d'être assistante maternelle est souvent déclaré comme un compromis entre le statut de salariée et celui de femme au foyer. « Rester à la maison » n'est plus antinomique d'une valorisation sociale. Au sein même de leur famille, le métier leur attribue une certaine reconnaissance, tant par les responsabilités de l'accueil, que par la rémunération de leur travail.

Le salaire n'est jamais annoncé comme premier motif. « On ne le fait pas d'abord pour l'argent ». Mais il est toujours apprécié comme complément, ou parfois évoqué comme le moyen de davantage d'indépendance pour la future assistante maternelle. Nous avons de moins en moins à traiter des candidatures écartant totalement la motivation financière de l'accueil.

Certaines motivations m'apparaissent comme davantage caractéristiques de notre service.

En effet, l'activité du C.P.F. est inscrite de longue date dans la culture locale ; cette situation génère de fait des candidatures spontanées sur le territoire traditionnel d'intervention du service. Il n'est pas rare que les parents d'une assistante maternelle aient eux-mêmes été famille d'accueil.

³¹ M. Bonetti, J. Fraisse, V. de Gaulejac, *De l'assistance publique aux assistantes maternelles – La professionnalisation du maternage*, Paris, Germinial, 1980.

D'autre part, beaucoup de candidates au C.P.F. expliquent, lors du recrutement, leur souhait de ne pas être isolée et sans suffisamment de contact avec un service et d'autres professionnels. Pour en avoir entendu parler autour d'elles, elle espèrent trouver au C.P.F. l'implication dans une équipe, et une régularité de rencontres et d'échanges avec des collègues ou spécialistes.

2.1.4. « Des anciennes » - « Des nouvelles »

Dès les premiers mois suivant mon arrivée, j'avais été frappé, probablement par comparaison avec une organisation plus grande, par la multiplication d'une confrontation des pratiques, du simple fait de la taille du service. Assez naturellement, l'expérience prenait une dimension collective par les multiples relais et « dépannages » de l'une par l'autre, par les fratries hébergées par deux, voire trois familles d'accueil. Même avec l'intermédiaire du référent, les façons de faire de l'une était confrontée ainsi à celles de l'autre, au travers d'échanges pas toujours formalisés, mais cassant l'isolement et contribuant à créer une culture commune.

Je ne pouvais pas ignorer d'autre part, que les vingt dernières années avaient vu une transformation radicale des pratiques au C.P.F..

Parmi les 28 assistantes maternelles actives en décembre 1999, huit des plus anciennes avaient assuré 169 accueils ; vingt autres plus récemment embauchées en avaient assuré 49. Cette évolution dans le rythme de l'accueil allait évidemment de pair avec celle de la population accueillie.

Une première conséquence de ce changement se traduisait par les difficultés de prise en charge de problématiques nouvelles, pour lesquelles les plus anciennement recrutées n'étaient pas préparées. Elles étaient aussi davantage confrontées à un probable attachement auquel les disposaient moins les accueils courts. Elles se trouvaient surtout mobilisées pour des situations moins gratifiantes. Y compris de la part des parents dont la coopération était acquise quand les difficultés de l'enfant touchaient d'abord à sa santé.

Mais ces écueils ne suffisaient pas à expliquer les difficultés de communication apparues en 97 et 98 entre deux générations différentes. Durant ces deux années, nous nous sommes trouvés avec la difficulté de faire cohabiter des personnels aux expériences distinctes. Un groupe de 14 assistantes maternelles avaient achevé en juin 97 un cycle de formation (120 heures rendues obligatoires dans la loi du 12 juillet 1992), commencé avant notre arrivée au C.P.F.. La dynamique créée par ce travail commun, tout à fait intéressante par ailleurs, eut comme effet secondaire d'amener les membres à se positionner comme « les nouvelles » assistantes maternelles face aux « anciennes », dispensées de cette formation ou l'ayant faite précédemment. Au point qu'encore récemment, des rencontres régulières réunissaient ce sous-groupe sur un mode informel, au domicile de l'une ou l'autre. Cet effet, ainsi que l'évaluation de ce cycle de formation m'avaient déjà conduit à quelques hypothèses de travail.

2.1.5. Formation – Accompagnement professionnel – Premières hypothèses

Dans l'espace d'échanges qu'avait constitué cette formation durant vingt journées, les réflexions avaient ouvert des questions à l'endroit de l'employeur, de la direction, ainsi que des interrogations critiques concernant l'équipe

d'accompagnement. Elles touchaient tout autant au cadre de travail, à l'organisation, à la place qu'y occupaient les assistantes maternelles, au manque d'outillage technique. De plus, cette formation s'était faite anonymement l'écho de difficultés que connaissaient les familles d'accueil du fait des problèmes soulevés par l'enfant à leur domicile. Elle faisait entendre la crainte de les dire, liant à cet aveu le risque de ne plus avoir d'enfant confié.

Dans l'ensemble, les questions renvoyées par les assistantes maternelles n'étaient pas nouvelles. Les réunions trimestrielles que j'animais depuis la fin 1996 avec elles (deux groupes fixes de quinze participantes), avaient été l'occasion de les aborder. Mais le bilan de cette formation, en même temps que cette première année à la direction du service, marquaient les préoccupations qui allaient être les miennes quant à l'accompagnement de ce métier.

- La formalisation d'un travail d'écoute assorti d'une reconnaissance des difficultés des assistantes maternelles nous semblait devoir être mise en œuvre. Erreurs et échecs devaient être évoqués comme faisant partie du travail. Le service devait, à travers des signes visibles qu'il nous appartenait de formaliser, reconnaître les difficultés dans lesquelles pouvaient se trouver les assistantes maternelles, ainsi que le droit à l'erreur.
- Cependant, en coopération avec ma direction générale, et le responsable du personnel, nous ne pouvions faire l'impasse sur d'éventuels problèmes liés à des « fautes » commises. Deux situations nous avaient ainsi mobilisé entre octobre 96 et février 97, dont l'une s'était achevée par un licenciement pour faute grave. Ces faits avaient considérablement ému le groupe d'assistantes maternelles. Sans déroger au secret professionnel dans le traitement de ces situations particulières, je percevais l'importance de rendre lisible les procédures de fin d'accueil ou fin de contrat de travail ; tant au regard des règles du droit du travail qui les régissent, que du point de vue de ce qui formalise l'analyse conduisant à décision. Il importait également d'évaluer les effets de ces problèmes et de leur traitement sur la relation de travail entre référent et assistante maternelle.
- Le bilan de la formation achevée en juin 1997 m'invitait aussi à oser davantage vers ce qui intégrerait les assistantes maternelles dans la vie du service. Au risque de provoquer quelques résistances que je ressentais au sein de l'équipe des référents, il fallait éviter que ne s'éteigne la dynamique générée par la formation, ou qu'elle ne se manifeste que dans des espaces informels. Il fallait aussi être attentif à ce qui pourrait renverser le débat entre « anciennes » et « nouvelles » afin qu'il enrichisse la réflexion générale dans le service.

L'ensemble de ces données concernant les assistantes maternelles montrent bien comment, durant ces dernières années, le C.P.F. était interrogé, tant dans le cadre administratif ou ce qui en était perceptible par elles, que dans l'encadrement technique de ces personnels. Quelles réponses étaient apportées jusqu'à aujourd'hui ? Avec quelles difficultés de mise en œuvre ? C'est ce que je tenterai d'explicitier, en essayant dans le même mouvement, de poser l'analyse que j'en fais en 2000 et les choix qui me semblent devoir être faits.

2.2. LE CADRE DE TRAVAIL – L'ACCOMPAGNEMENT DES ASSISTANTES MATERNELLES AUJOURD'HUI – QUI FAIT QUOI ?

2.2.1. Gestion des ressources humaines et prise en charge financière de l'accueil

Concernant la prise en charge financière de l'accueil, l'état des lieux qu'il m'était donné de faire lors de ma prise de poste fin 1996, m'avait conduit à me mobiliser et convaincre notre direction générale sur des questions qui ne sont pas toutes résolues aujourd'hui.

Concernant les assistantes maternelles, il faut savoir que la loi du 12 juillet 1992 (citée plus haut), pour tenir compte de la spécificité de l'activité de l'accueil, a modifié le code du travail en laissant subsister bon nombre d'incertitudes : rémunération, durée du travail, congés, rupture du contrat. De plus, au C.P.F., les assistantes maternelles ne relèvent pas, comme les autres personnels de notre association, de la convention collective nationale du 31 octobre 1951 (étant mobilisées pour l'accueil d'enfants de l'A.S.E.). C'est dire l'obligation dans laquelle nous nous trouvons, avec notre employeur, d'inventer des réponses qui soient satisfaisantes pour la prise en charge des enfants.

J'évoquerai dans l'immédiat l'initiative que j'ai prise dans le courant de l'année 1997, concernant deux aspects de la prise en charge de l'accueil.

Dans ces deux initiatives, ma préoccupation était triple :

- introduire un cadre et préciser des règles là où l'incertitude était source de malaise et de malentendus avec les assistantes maternelles ; ces points revenaient fréquemment dans les ordres du jour du comité d'entreprise ;
- rendre ce cadre lisible à tous et en particulier à ces personnels ;
- veiller à une harmonisation des coûts de l'accueil au C.P.F. et à l'A.S.E., pour tout ce qui ne justifiait pas une différence ; expliciter par contre ce qui singularisait les prises en charge de notre service. On ne pouvait en effet imaginer que des aspects semblables d'une prestation puissent être rémunérés différemment par le même financeur.

J'avais d'autre part à intégrer des contraintes qui étaient celles du budget de l'établissement. En effet, l'essentiel des charges variables étaient liées à l'accueil. Et dans les compétences qui étaient les miennes, j'avais particulièrement à me préoccuper du versement de la part « entretien » aux assistantes maternelles, de ce qu'elle recouvrait ou non, des autres dépenses liées à l'accueil et justifiant des remboursements complémentaires, et notamment des frais importants de déplacements assurés par les familles d'accueil. Ces aspects me paraissaient pouvoir être immédiatement régulés.

- La part « entretien » versée aux assistantes maternelles

En 1996, la part proprement salariale était fixée, comme aujourd'hui encore, en référence au SMIC, et ne posait pas de problème particulier. Il n'en était pas de même de la part « entretien », prévue au budget pour chaque jour de présence de l'enfant, et arrêtée chaque année par délibération du conseil général. Aucun écrit n'ayant jamais précisé aux assistantes maternelles les frais qu'était destinée couvrir cette indemnité, des débats incessants avaient cours quant à son utilisation. Il n'était pas rare que pour une dépense normalement couverte par l'« entretien », une assistante maternelle demande par ailleurs son remboursement. Or non seulement les besoins évoluaient dans la prise en charge des enfants, mais des comparaisons étaient exprimées par les assistantes maternelles du C.P.F. et celles employées par le département, mettant à jour des différences devant trouver justification le cas échéant.

Dès 1997, je réunissais un groupe d'assistantes maternelles volontaires pour élaborer des propositions quant à ce que recouvrait la part « entretien ». Je posais comme contrainte que son coût total devait être équivalent au C.P.F. ou à l'A.S.E.. Il me semblait en effet que le surcoût d'un placement spécialisé touchait à d'autres charges qu'à l'entretien. La proposition du groupe fut d'adapter aux besoins du C.P.F. la répartition de cette part « entretien », en augmentant la part forfaitaire et en diminuant les remboursements à la demande. Ceci permettait d'adapter les dépenses à des situations particulières, en évitant la lourdeur d'une régie d'avance. Cette dernière continuait de fonctionner pour rembourser d'autres dépenses plus exceptionnelles qui avaient été inventoriées. Les assistantes maternelles disposèrent alors et disposent encore maintenant d'un document listant ce qui relève de la part « entretien » ; les sollicitations et débats multiples ont cessé sur ce sujet. Le service peut aujourd'hui rappeler à une assistante maternelle que telle dépense de loisir relève de la part « entretien », sans que ce rappel soulève de difficulté.

Cette clarification concernant l'indemnité d'entretien me confirmait la nécessité d'arrêter et de rendre lisibles des règles pour des opérations où l'usage semblait avoir suffi jusqu'alors.

- La prise en charge des déplacements

Aucune disposition officielle ne permettant de fixer le tarif de remboursement des déplacements des assistantes maternelles, ces dernières ne relevant pas de la convention collective de 1951, ce texte avait été pourtant retenu comme référence, par souci d'harmoniser ces modalités sur l'ensemble des établissements de l'association. L'augmentation du nombre de déplacements à la demande du service (rencontres parents-enfants, relations de fratries, accompagnement pour des soins spécialisés), avaient provoqué une montée en puissance de cette charge, et la direction précédente avait obtenu du département la création d'un poste à mi-temps de conducteur d'enfants. Je constatais à la fin de 1996 que la simple mise en place de ce chauffeur, en modifiant l'organisation des transports des enfants, générait là encore des sollicitations nombreuses du service par les assistantes maternelles, mettant le doigt sur la nécessité de porter à la connaissance de tous les règles qui seraient arrêtées.

Là aussi je mobilisais un groupe d'assistantes maternelles en 1997. Ce travail déboucha sur un document mis à disposition de l'ensemble de ces personnels, précisant :

- o Les transports sur lesquels était mobilisé en priorité le chauffeur ; ainsi que l'organisation permettant de l'utiliser au maximum ;
- o Les aides de droit commun auxquelles il était demandé d'avoir recours (transports scolaires par le département, transports pris en charge par la sécurité sociale) ;
- o Les déplacements faisant l'objet d'un remboursement et ceux relevant de la part « entretien » ;

Je mettais alors en place un tableau de bord des déplacements, que je présentais aux assistantes maternelles, et qui permit par la suite des évaluations quantitatives et qualitatives chaque fois que nécessaire, et particulièrement lors des budgets prévisionnels.

Ces deux mesures présentées ici furent opérationnelles dès 1998. Mais les préoccupations qui m'avaient guidées exigeaient que soient traités d'autres problèmes qui allaient nécessiter davantage de temps et soulevaient d'autres enjeux.

Il s'agissait :

- o des critères et modalités d'attribution de la majoration pour sujétions exceptionnelles³² ;
- o de l'indemnité d'attente due à l'assistante maternelle employée durant une période où elle est sans enfant ;
- o des prises de congés par les assistantes maternelles et des difficultés posées ;
- o de la question du licenciement économique d'une assistante maternelle.

J'aborderai plus loin ces aspects pour lesquels, aujourd'hui, des chantiers sont ouverts ou des réflexions en cours.

En effet, durant ces trois dernières années, ce sont d'autres problèmes qui m'ont essentiellement mobilisé. La complexité des situations prises en charge m'a concentré sur l'écoute et la compréhension des difficultés techniques de l'accueil, telles qu'en témoignaient les assistantes maternelles. Au delà des problématiques propres à l'enfant, je m'intéressais à saisir ce qui dans l'ordre de l'accompagnement des familles d'accueil, posait difficulté. J'étais enclin à penser qu'une partie du problème était davantage une question d'organisation du travail, d'articulation des métiers, de communication mise en échec.

2.2.2. L'accompagnement technique : les métiers

La notion d' « accompagnement professionnel » des assistantes maternelles avait été introduite par la loi du 12 juillet 1992 modifiant le code de la famille et de l'aide sociale³³. Elle énonçait que « le département assure, par une équipe de professionnels qualifiés dans les domaines social, éducatif, psychologique et médical,

³² Code du travail, Art. D. 773-1-4.

³³ Code de la famille et de l'aide sociale, Art. 123-9.

l'accompagnement professionnel des assistantes maternelles qu'il emploie et l'évaluation des situations d'accueil ».

Certes cet article ne désignaient que les assistantes maternelles employées par le département. Et au C.P.F., ce texte n'avait pas donné lieu à modification dans l'organisation du travail. Le suivi des enfants étant assuré par les référents, il semblait aller de soi que l'accompagnement de l'assistante maternelle soit réalisé dans le même mouvement et avec les mêmes moyens.

Pourtant, je m'étonnais qu'à propos des mêmes enfants que le C.P.F. était habilité à prendre en charge (qui plus est en situation relevant d'une intervention spécialisée), ce dispositif n'ait pas été mis en place, par l'établissement lui-même, avec les moyens appropriés. Je n'avais pas de réponse à cette question.

Mais quoiqu'il en soit, si en 1992, le C.P.F. avait pu se dispenser de formaliser ce dispositif en laissant le soin aux référents de gérer cette fonction, il m'apparaissait qu'elle ne pouvait plus aujourd'hui être soumise à improvisation, et être simplement assurées par les professionnels chargés par ailleurs du suivi des enfants.

En effet, l'attention que je portais à l'articulation des métiers d'assistante maternelle et de référent me montrait que pour ces derniers, ce cumul de fonctions devenait très problématique.

Outre la charge de travail que représentait en soi le suivi des enfants, il n'était pas sans ambiguïté de mettre les référents en position à la fois :

- de développer la relation de coopération nécessaire avec les assistantes maternelles permettant à celles-ci d'exprimer leurs difficultés;
- et d'émettre l'avis technique nécessaire :
 - o lors du recrutement ;
 - o lors du choix de la famille d'accueil dans les nouvelles admissions, réorientations, dépannages ;
 - o lors des bilans d'accueil ;
 - o lors de renouvellements ou modifications d'agréments.

Ces opérations renforçaient une relation "pseudo-hiérarchique" certes inévitable, mais de plus en plus inconciliable avec la relation d'aide des référents auprès des assistantes maternelles.

De plus, cette incompatibilité nous cantonnait à un suivi rudimentaire des parcours professionnels des assistantes maternelles. Ne pouvant seul assurer des entretiens d'évaluation de ces personnels, aucun objectif d'évolutivité ne pouvait être véritablement travaillé. Cette incompatibilité devenait totale, lorsqu'un avis technique m'était nécessaire avant de proposer à ma direction générale une procédure de licenciement économique.

S'agissant de la procédure d'attribution, aux assistantes maternelles, de la majoration pour sujétions exceptionnelles, je ne pouvais envisager aucune réorganisation qui n'aurait à nouveau mis les référents en position difficile.

Lors de la présentation du budget prévisionnel de 1997, j'étais amené à demander (après deux premières sollicitations déjà exposées par la direction précédente) le financement d'un $\frac{1}{4}$ temps de psychologue. J'appuyais cette demande par un document technique que notre présidente transmettait à l'A.S.E.. Parmi les interventions non assurées par le $\frac{3}{4}$ temps existant, je soulignais les manques importants en matière d'accompagnement des assistantes maternelles.

D'une manière générale, l'attention portée sur les relations de travail entre référent et assistante maternelle me confirmait progressivement dans l'idée qu'une différenciation devait s'opérer entre, d'une part, le suivi de l'enfant dans la famille d'accueil, d'autre part, l'accompagnement du métier d'assistante.

Mais décliner ce que devait recouvrir une fonction d'accompagnement professionnel, et concevoir sa mise en œuvre au C.P.F. exigeait quelques détours réflexifs dont ce mémoire fut l'occasion.

2.3. RETOUR SUR UN METIER – SES DIFFICULTES – LEURS EFFETS

Une première réflexion générale n'est pas inutile concernant l'accueil en tant qu'activité professionnelle. Il ne fait de doute à personne qu'aujourd'hui, l'accueil est un véritable travail. « C'est la société qui donne mandat à une famille d'accueillir une personne étrangère à sa lignée. (...) Un service social est donc rendu par la famille d'accueil »³⁴. Des étapes significatives ont été franchies dans la professionnalisation de l'accueil. Il me paraît indispensable que cette évolution se poursuive. Mais la question des avancées nécessaires quant au statut professionnel des assistantes maternelles n'est pas de notre ressort. Elle engage des débats législatifs et se situe au niveau de l'Etat. Associations d'assistantes maternelles et organisations syndicales sont à pied d'œuvre sur ces questions. Les personnels du C.P.F., à travers la participation aux activités de l'A.N.P.F. (Association nationale des placements familiaux), sont sensibilisés et peuvent s'engager dans la réflexion en cours sur ce thème.

Concernant mes responsabilités de directeur, et sur le terrain quotidien de l'action, ma préoccupation est double et peut paraître contradictoire :

- faire en sorte que davantage de professionnalisme soit à l'œuvre dans l'activité que déploie l'assistante maternelle comme dans le dispositif dans lequel elle intervient;
- rester attentif aux limites que comporte, de mon point de vue, la professionnalisation de l'accueil permanent d'un enfant en famille d'accueil.

En effet, si l'assistante maternelle est soumise à un cadre de travail et à des règles garantissant la qualité de sa prestation, il se joue aussi une rencontre singulière, voire un attachement entre des personnes, sans lequel le placement familial perd ce qui lui est spécifique.

C'est cette double préoccupation qui constitue le « fil rouge » des quelques détours réflexifs évoqués dans la suite de cette deuxième partie.

2.3.1. Un métier pas comme les autres

On ne peut dire aujourd'hui de l'activité d'accueil, qu'elle est un « métier » ou une « profession » au sens strict. D'une manière générale, les définitions de ces deux termes³⁵ mettent en avant, tout d'abord, « un pouvoir de compétence » : titres

³⁴ P. Sans, *Soins et placement en famille d'accueil*, Nancy, Presses universitaires, 1991, p. 71.

³⁵ C. Dubard, *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, cité par V. Pezet, R. Villatte, P. Logeay, *De l'usure à l'identité professionnelle*, Paris, TSA éditions, 1993, p. 140.

officiels, diplômes, reconnus par l'employeur, les professionnels, le public . Le second aspect est « un contrôle de l'accès à ce savoir légitime et spécifique par une capacité à maîtriser le contenu de la formation et la définition des compétences requises ».

Aujourd'hui, aucune formation initiale n'est prévue ni obligatoire. Seul un agrément est le passage obligé pour accéder à la fonction. Aucun contrôle de savoir ne préside à la sélection que constitue cet agrément. Une formation obligatoire de 120 heures doit par contre être mise en œuvre par l'employeur dans les trois premières années de travail.

Par ailleurs, on ne peut dire non plus que l'appellation d' « assistante maternelle » soit satisfaisante. Elle fait toujours débat³⁶, notamment en se focalisant sur les carences d'une mère qu'il faudrait aider. Au regard du mouvement actuel des mutations de la famille, déjà évoqué plus haut, on voit bien que la question de la dénomination se confond à celle de la place à laquelle se trouve convoquée l'assistante maternelle dans l'environnement des proches de l'enfant.

Un métier qui doute encore de lui-même

Le placement familial est traversé à différents niveaux par des paradoxes. Le moindre n'est pas celui qui sanctionne un accueil de qualité par la fin du placement et donc de la rémunération de l'assistante maternelle. Une façon pour cette dernière de scier la branche sur laquelle elle est assise. Sans compter qu'une indemnité supplémentaire liée à une difficulté particulière cesse d'être versée si l'assistante maternelle a su contribuer à une amélioration.

Je reviendrai plus loin sur la question de la fin du contrat de travail avec l'assistante maternelle et sur la manière dont, avec l'employeur, nous la traitons au C.P.F.. Mais je veux déjà pointer qu'au delà de la possibilité légale pour l'employeur, de licencier l'assistante maternelle lorsqu'il n'est pas en mesure de lui confier un enfant, la part technique de ma fonction de directeur m'impose de parer aux effets de ce paradoxe dans le quotidien de l'accueil.

D'autres constats renforcent le questionnement avec lequel travaillent tous les jours les assistantes maternelles :

- l'absence de formation initiale déjà évoquée, l'absence d'une conceptualisation théorique à laquelle la profession pourrait se référer ;
- la récente organisation du métier et de son statut, rappelée au C.P.F. par la présence d'assistantes maternelles anciennement recrutées et de ce fait ayant choisi de faire de l'accueil comme autre chose qu'un métier ;
- un isolement dans le métier au quotidien, du fait même qu'il s'exerce au domicile des assistantes maternelles, et malgré l'organisation du travail qui les réunit fréquemment et les rapproche des autres intervenants ;

Mais concernant ce doute avec lequel travaillent les assistantes maternelles, je veux mettre l'accent, à partir de mon expérience au C.P.F., sur un aspect qui

³⁶ J. C. Cébula, *Guide de l'accueil familial*, sous la direction de, Paris, Dunod, 2000, p. 89.

questionne l'accompagnement à mettre en œuvre. Je l'illustrerai par l'annonce anodine souvent faite par des assistantes maternelles, à la fin d'une synthèse, de faits dont elles n'appréciaient pas l'importance et qui auraient gagné à être relatés plus tôt. « Je ne savais pas que c'était aussi important... ». La fréquence de ce type de situations m'ont interrogé sur les effets de la superposition du travail avec le quotidien ordinaire de la famille d'accueil. L'assistante maternelle travaille *sans toujours le savoir*, et cette superposition entraîne un manque de visibilité de la dimension professionnelle de son activité. La même opacité est souvent à l'œuvre dans le regard porté par l'entourage immédiat de l'assistante maternelle et dans l'environnement local. L'obligation de secret professionnel imposée aux assistantes maternelles ne facilite pas, par ailleurs, cette visibilité. Cette difficile reconnaissance sociale entretient l'image d'un métier qui n'en est pas vraiment un.

2.3.2. Une professionnalisation à promouvoir ...en mesurant ses limites

Concernant la professionnalisation de l'accueil, le statut des assistantes maternelles a été davantage réglementé durant ces dernières années, même si subsistent les incertitudes dont certaines déjà évoquées plus haut. Mais cette évolution va bien au delà de ce que le droit a pu préciser. La professionnalisation concernant ce métier, a cela de spécifique qu'elle désigne clairement la sphère de la vie privée comme espace de travail. « La professionnalisation permet à minima de différencier les registres de l'intime, du privé, ou mieux suscite l'interpellation de ces registres, c'est à dire leur « mise au travail » pour les élaborer dans le cadre d'un projet et d'un accueil spécialisés qui demandent partage, compétence et adhésion de chacun »³⁷.

En effet, au C.P.F. le quotidien nous met constamment en prise directe avec l'intimité des familles d'accueil. La mobilisation de la sphère privée n'est certes pas nouvelle pour elles. Ce qui est nouveau est le degré d'intimité que touchent les problématiques des enfants aujourd'hui accueillis.

« Elle tambourine toute la nuit à la porte de notre chambre ; de toutes façons, même dans la journée, elle ne supporte pas que mon mari me prenne dans ses bras » (Mme H. à propos d'une fillette de 6 ans accueillie suite à des suspicions d'abus sexuels de la part de son père) ;

« On dirait qu'il fait tout pour que quelqu'un de la maison le frappe » (Mme P à propos d'un garçon de 4 ans ayant été victime de maltraitance).

La multiplication de ce type de situations désigne au directeur un passage obligé. En effet, si la sphère privée des assistantes maternelles est ainsi « mise au travail », je me trouve contraint d'introduire tout autant de professionnalisme dans le dispositif d'accueil que j'ai la responsabilité d'organiser, ainsi que dans le mode d'intervention des accompagnants.

Mais en même temps qu'elle mobilise la vie privée d'une famille, la professionnalisation révèle l'âses propres limites. Et là encore, concernant la responsabilité qui est la mienne d'établir des fiches de postes (ainsi qu'il en a été convenu récemment au sein du département « Enfance » de notre association), la difficulté surgit. Sauf à faire de l'accueil familial tout autre chose, la commande déclinant la prestation attendue ne peut que laisser libre l'espace nécessaire au déploiement dans la vie quotidienne, de valeurs familiales, de rites, d'intimité relationnelle. Vouloir décrire le poste de l'assistante maternelle comme celui de n'importe quel autre intervenant du service me conduit à malmenier ce qui est spécifique de cette fonction.

³⁷ J. C. Cébula, op. cité, p. 296.

L'autre risque de la professionnalisation des assistantes maternelles est celui d'une assimilation que certaines sont tentées de faire avec le métier d'éducateur spécialisé. Je suis amené à intervenir fréquemment à ce propos afin de marquer ce qui distingue ces métiers, et pour rappeler que les deux doivent rester actifs dans chaque situation. Au C.P.F., cette dérive n'est pas sans lien avec une certaine opacité de la relation de travail entre référent et assistante maternelle, sur laquelle je reviendrai.

2.3.3. Des difficultés souvent douloureuses

Au C.P.F. comme dans n'importe quel service de placement familial, les assistantes maternelles connaissent le caractère idyllique que revêtent très souvent les premiers mois de l'accueil. L'affection, les soins et la disponibilité que, pendant cette période, elles déploient en réponse aux symptômes de l'enfant, leur permet de croire à une amélioration possible. Les psychologues du service nous ont alerté sur l'accompagnement indispensable de cette période d'apparente sérénité, afin d'anticiper les moments plus problématiques qui lui succèdent.

C'est avant tout la persistance des difficultés comportementales opposée par l'enfant à leur générosité qui les amènent à des contre-attitudes. L'enfant résiste à leur confirmer l'image de mère idéale qui les anime.

Si la famille d'accueil peut être une chance pour l'enfant, on ignore pas qu'elle est le lieu où celui-ci va remettre en scène les problématiques dans lesquelles il a évolué, non sans mettre la famille de l'assistante maternelle en grande difficulté.

Les situations complexes mobilisant le service aujourd'hui et qui, souvent nous ont été confiées suite à des maltraitances ou abus sexuels, mettent inévitablement les familles d'accueil devant des épreuves douloureuses.

Durant ces dernières années, je constate que les comportements auxquels elles sont de plus en plus fréquemment confrontées prennent les formes suivantes:

- o manifestations réactionnelles diverses: énurésie, encoprésie, problèmes alimentaires ou de sommeil ;
- o provocations à connotation sexuelle : exhibitionnisme, séduction, masturbation, attouchements sur d'autres enfants;
- o provocation des adultes à la maltraitance, agressivité à l'égard d'autres enfants; maltraitance sur des animaux;
- o auto-agression, mise en danger de soi ; agressivité verbale ;
- o vols, destructions ;
- o mutisme, manifestations dépressives, idées suicidaires.

Ces comportements se manifestent dans la famille d'accueil (ou famille d'accueil élargie), à l'école ou avec le voisinage immédiat. Ils mettent l'assistante maternelle en difficulté avec sa propre famille ou avec l'environnement du village.

Le risque est alors d'un accueil qui « s'acharne » à aider l'enfant, amenant progressivement à un épuisement, silencieux ou explicite.

« En s'offrant comme surface projective, la famille d'accueil a une fonction soignante dans la mesure où elle permet à l'enfant de ré-enclencher un autre mode relationnel. Mais cette offre n'est pas sans risques, elle peut aussi déboucher sur une incompréhension du symptôme, sur l'incapacité à assumer l'enfant au quotidien

dans ce qu'il exprime parfois violemment.(...)on glisse alors au rapport de forces, à l'acharnement thérapeutique.(...)Soigner à corps défendant. Et si l'enfant est malmené, l'assistante maternelle l'est tout autant. A la souffrance de l'un répond comme en écho la plainte de l'autre »³⁸.

L'ensemble de ces risques et difficultés sont le quotidien de la plupart des institutions de placements familiaux spécialisés. Les rencontres, que nous organisons avec d'autres services depuis trois ans au plan régional, ont ôté à l'ensemble du personnel toute idée que nous serions dans une situation particulière. J. C. Cébula le confirme en évoquant largement les risques de l'accueil familial³⁹.

Ce qui me questionnait plus précisément au C.P.F., était la visibilité que permettait notre dispositif quant à ces difficultés, et la faiblesse de notre accompagnement des familles d'accueil qui me semblait induire d'autres problèmes secondaires.

Peu après mon arrivée fin 1996, et suite à quelques situations douloureuses pour plusieurs familles d'accueil, je me suis imposé de porter une attention particulière à ces manifestations. Sans l'ambition ni la rigueur d'une recherche, la lecture des travaux de C. Dejours⁴⁰ ont aiguisé mon regard sur les effets que ces manifestations induisaient. J'étais notamment frappé par le temps qui s'écoulait entre l'apparition de ces difficultés, et l'éclatement au grand jour de la crise, où il était vite question de rupture ou de ré-orientation avant même que n'ait été élucidé le problème. Etant préoccupé d'améliorer l'accompagnement des assistantes maternelles, je devais me résoudre au constat qu'elles étaient « prises » dans quelque chose qui dépassait la simple confidentialité.

2.3.4. La loi du silence

Suffisamment d'observations complétées par des échanges avec certaines d'entre elles, dans l'après coup, me confirment que l'expression des difficultés est différée par une loi du silence. Ce qui ne peut se dire, est tout ce qui révélerait une incompétence ou une fragilité susceptible d'hypothéquer la poursuite de l'accueil ou les accueils futurs.

- Une crainte de l'incompétence : devant une situation inhabituelle et face à l'inexplicable, le sentiment d'échec pose la question de la capacité à répondre. Cet échec est d'autant plus mal vécu que l'inscription temporelle des assistantes maternelles dans le dispositif d'accueil leur donne parfois un sentiment de toute puissance ; « On a l'enfant vingt-quatre heures sur vingt-quatre, on est quand même les mieux placées pour savoir ce qu'il faut faire ».
- Les comportements de l'enfant peuvent aller jusqu'à fragiliser l'équilibre familial ou le couple d'accueil.

³⁸ C. Sellenet, Le placement familial, soins intensifs, médecine douce ou placebo ?, *L'accueil familial en revue*, n° 2, septembre 1996, p. 24 à 28.

³⁹ J. C. Cébula, op. cité, p. 348 à 356

⁴⁰ C. Dejours, *Travail : usure mentale*, Paris, Bayard éditions, 1993 ; *Souffrance en France*, Paris, Seuil, 1998.

- Certaines problématiques, en résonnant douloureusement dans l'histoire personnelle ou familiale de l'assistante maternelle, lui imposent de reconnaître ses propres limites.

Ce maintien sous silence a d'autres conséquences. Il impose à l'assistante maternelle de se débrouiller du problème, en inventant des réponses qui devront tout autant rester confidentielles. Ces « ruses » et "ficelles" telles qu'en parle C. Dejours, et qui en d'autres circonstances pourraient être bienvenues, sont ici construites à l'écart de toute coopération avec le service, allant parfois jusqu'à constituer des manquements au contrat d'accueil. Elles accentuent le risque de s'enfermer dans la solitude. Elles imposent parfois des secrets dans lesquels l'enfant, à son tour, sera pris.

Au C.P.F., ces effets secondaires sont grands consommateurs de temps et d'énergie. Faute d'être déjouées en amont, les crises qui les produisent contraignent les accompagnants à intervenir beaucoup trop dans l'urgence et l'après coup.

Ce constat d'ensemble de la façon dont les assistantes maternelles réagissent aux situations douloureuses, me confirme la nécessité de répondre à la forte demande de reconnaissance qu'elles expriment. J'aborderai plus loin les moyens retenus pour la mettre en œuvre. Seule cette reconnaissance donne un sens à l'épreuve douloureuse qui leur est imposée. Celle-ci peut alors devenir source de réalisation de soi. Sinon c'est une souffrance absurde.

« Je ne me serais pas imaginée capable de réagir comme ça en pareille situation » (Mme J., s'étonnant récemment de ne pas vivre plus douloureusement la difficulté d'une séparation).

Je crois aujourd'hui que toute l'inventivité des assistantes maternelles, que m'a permis de découvrir mon attention portée à leurs difficultés, doit être reconnue comme travail. Ces savoirs-faire fabriqués au quotidien, même avec leur risque d'erreur, constituent « l'intelligence pratique » dont parle C. Dejours. C'est la confidentialité dans laquelle elle s'exerce en période de difficulté qui pose problème.

2.3.5. Un autre silence en réponse

Concernant le silence des assistantes maternelles durant les situations douloureuses, il reste que c'est la crainte de se retrouver sans enfant en accueil qui l'induit. Lors de l'évaluation de la formation terminée en mai 1997, elle était évoquée par les assistantes maternelles qui disaient se sentir « menacées dans leur travail ».

Au C.P.F., la dimension et la diffusion de cette crainte me semblaient démesurées.

Certes le risque est réel, et au delà de la réglementation générale du licenciement prévue dans le droit du travail, des dispositions particulières concernant ce métier autorisent une procédure de licenciement économique individuel si après trois mois, l'employeur est dans l'impossibilité de confier un enfant à l'assistante maternelle.

Cependant, il me semblait important d'entendre l'inquiétude des assistantes maternelles dont je comprenais qu'elle fondait leur silence dans les moments de grandes difficultés. « Elles sont tétanisées par la précarité » (Mm M., à propos de plusieurs de ses collègues assistantes maternelles).

Après la formation achevée en 1997, et suite à une réunion avec les assistantes maternelles où j'avais pensé nécessaire de préciser le déroulement de la procédure de licenciement économique, je faisais deux constats :

En l'espace de quatre mois, des décisions mettant fin à des contrats de travail selon des procédures différentes avaient visiblement créé une inquiétude en même temps qu'une confusion. C'est ainsi que deux licenciements économiques avaient été décidés en octobre et novembre 1996, concernant deux assistantes maternelles en formation. Par ailleurs, deux autres situations avaient inquiété le groupe. Une première intervention de ma part, en octobre, s'était avérée nécessaire suite à des coups reçus par un enfant dans une famille d'accueil. Si cette situation s'était soldée, après analyse avec les professionnels concernés, par un travail du couple d'accueil avec la psychologue, une seconde situation semblable, en décembre, dans une autre famille d'accueil, avait donné lieu à un licenciement pour faute grave, ainsi que je l'avais proposé à notre direction générale. Toutes ces situations étaient apparues sur un calendrier de quatre mois, et avaient visiblement créé une certaine confusion dans le groupe en formation. Dans un service de la taille du C.P.F., l'inquiétude pouvait très vite se propager si un effort de communication de ma part faisait défaut.

Le second constat était celui de la nécessité d'interroger notre procédure de licenciement économique. Dans le déroulement de celle-ci, il me revenait, après accord de la présidente de l'association, de mener l'entretien préalable, et donc d'explicitier le motif du licenciement. Dès lors que des recrutements nouveaux pouvaient se faire dans le même temps, il m'apparaissait insuffisant de motiver la décision sur la seule absence d'enfant à confier. Ce motif était bien trop insuffisant pour que l'intéressée ne le ressente pas comme un pouvoir exorbitant du directeur : pouvoir de ne plus confier d'enfant à telle famille d'accueil et d'en confier à d'autres, sur la base d'un argumentaire qui lui restait confidentiel. Il me semblait qu'un bilan précis et partagé du profil de l'assistante maternelle devait outiller cette procédure ; qu'un échange sur les expériences de l'assistante maternelle, les compétences acquises, les difficultés rencontrées, tout cela formalisé dans un écrit, pouvait lui permettre de comprendre que le choix d'une famille d'accueil ne relève pas du seul arbitraire d'un directeur.

2.3.6. Une réalité : des places inactives

Durant ces trois dernières années, l'effet de l'ensemble de ces difficultés s'est fait ressentir sur les places disponibles que nous étions réellement en mesure d'offrir. L'écart entre le simple comptage des disponibilités, et les accueils effectivement possibles du fait des difficultés passées ou prévisibles, interrogeait notre capacité à former, accompagner, rendre évolutifs les profils de nos familles d'accueil.

L'agrément délivré par le service départemental de protection maternelle et infantile précise le nombre d'enfants qu'une assistante maternelle peut accueillir. Au 31 décembre 1999, les 28 assistantes maternelles actives sont agréées au total pour 62 placements permanents. Pour plusieurs d'entre elles bénéficiant d'un agrément pour plus d'un accueil permanent, les difficultés du premier accueil les amènent spontanément à se limiter à cette prise en charge. Concernant celles qui sont demandeuses, ce sont les professionnels chargés du suivi, qui après évaluation, concluent à l'impossibilité d'un second placement du fait des difficultés de l'accueil en cours. Huit places sont ainsi désactivées à la fin de 1999.

Des places disponibles sont également neutralisées pendant plusieurs mois, suite à des réorientations du fait des difficultés en famille d'accueil. Les psychologues n'ont pas toujours eu la disponibilité pour reprendre, avec les assistantes maternelles concernées, ces fins douloureuses de placements. J'avais déjà fait part de ce problème à notre financeur à la fin de 1997⁴¹. Des assistantes maternelles avaient spontanément fait appel à un psychologue extérieur au service pour une aide personnelle après ou pendant un accueil difficile (3 situations portées à notre connaissance en 1997 et 98). Je n'avais pas à empêcher une telle initiative ; mais je trouvais inadmissible qu'une assistante maternelle s'y trouve contrainte faute de trouver cette aide dans son propre service.

Cinq places étaient ainsi désactivées au 31 décembre 1999, après des fins d'accueils difficiles.

Dans de telles situations, faute de pouvoir suffisamment reprendre les difficultés provoquées dans les familles d'accueil, le licenciement économique se trouvait être la seule réponse de notre service. Sur dix emplois de cette procédure entre octobre 1996 et juin 2000, nous nous sommes trouvés à quatre reprises dans cette situation.

Du métier à la mission

A ce point de ma seconde partie, je me suis attardé, pour la population que nous accueillons, sur le métier d'assistante maternelle. J'ai évoqué les difficultés que la crainte d'être sans travail met sous silence et les problèmes secondaires que ce réflexe induit. Ce tableau pourrait laisser croire à un pari impossible. Doit-on par exemple se demander si l'orientation en placement familial est une bonne indication pour des situations aussi complexes ? J'aborderai cette question.

Mais j'ai aussi montré qu'une bonne partie des difficultés n'étaient pas à mettre en lien direct avec celles des enfants. Une majorité d'entre elles témoigne davantage des faiblesses de notre propre dispositif. Il en est ainsi du cadre de travail des assistantes maternelles, et des problèmes que pose son accompagnement. Celui-ci n'est pas suffisamment formalisé et outillé pour assurer les fonctions qui devraient être les siennes et qu'il nous appartient de préciser.

Il s'impose à moi en tant que directeur, de distinguer parmi les problèmes posés, ceux dont le traitement relève de ma compétence, et ceux qui doivent être travaillés à d'autres niveaux, telles les avancées qui restent nécessaires quant au statut des assistantes maternelles, qui engagent de nouvelles dispositions légales.

J'ai à répondre du dispositif d'accueil aujourd'hui largement interrogé par l'ensemble des problèmes posés, mais suffisamment perfectible pour que le pari du changement soit tenu. De surcroît, les capacités du personnel à se mobiliser ne font pas défaut malgré les difficultés.

Mais l'ensemble des aspects abordés jusqu'ici concernent essentiellement la partie de notre mission qui touche à l'accueil proprement dit. Or, en même temps que la prise en charge de l'enfant au quotidien, il revient au C.P.F., de travailler avec lui et les parents sur les problèmes qui ont motivé le retrait. Ceci en vue d'un éventuel

⁴¹ Accompagnement psychologique des situations confiées au Centre de placement familial de THOREY – Etat statistique et technique au 15 décembre 1997. Extrait en annexe 4 concernant ce point.

retour ou d'un maintien des liens. Cette partie de la mission en placement familial comme d'ailleurs en établissement, est longtemps restée accessoire, l'accueil seul apparaissant comme suffisant à répondre à la préoccupation de protection. Elle reste donc le volet faible et difficile à mettre en œuvre dans les services de placements familiaux, et repérés comme tel par de nombreux praticiens⁴².

Ce recentrage sur l'aide à l'enfant et à la famille était déjà préconisé dans des textes parus à la veille de la décentralisation⁴³. L'accueil n'est plus une fin en soi. Il devient davantage le moyen d'un projet en direction de l'enfant et de sa famille, convoquant la famille d'accueil dans une autre fonction que seulement substitutive. La professionnalisation des assistantes maternelles prend alors tout son sens. Mais ce positionnement ne va pas de soi.

Au C.P.F., l'introduction et la place donnée à l'assistante maternelle dans la mission a déjà donné lieu à changement et reste au cœur de ce qui nous préoccupe.

2.4. LE METIER DANS LA MISSION DU C.P.F.

Plusieurs objectifs complémentaires me semblent devoir être visés pour mieux intégrer le métier dans la mission du service.

- o Un travail permanent en direction des partenaires du placement familial est indispensable pour améliorer la préparation des accueils. L'introduction de la famille d'accueil se joue à cette étape.
- o Le service à rendre à l'usager et le respect de ses droits donnent sens à ce qui est attendu du métier et aux limites qui lui sont imposées.
- o Le métier doit être valorisé par un enrichissement de sa fonction. Il faut permettre à l'assistante maternelle d'en saisir les enjeux dès l'admission.
- o Cet enrichissement doit être inscrit dans une organisation de travail et des procédures où l'assistante maternelle a sa place.

2.4.1. A.S.E. et C.P.F. – Quelles références communes pour quelle complémentarité ?

Ce positionnement de l'assistante maternelle se joue dès l'évocation, avec les parents, d'un possible placement familial pour leur enfant. Ce qui est dit ou non dit à cet instant engage la représentation que les parents vont se faire de l'accueil et du rôle de l'assistante maternelle. Cette présentation étant faite en premier lieu par l'A.S.E., c'est dire l'importance de références communes et d'une bonne coopération entre les deux services.

Si un souci de protection est d'abord mis en avant au moment de l'admission d'un enfant, chaque placement, du fait même qu'il modifie l'exercice de la fonction de parent, impose un travail sur la parentalité. Dans la quasi totalité des situations, il n'y a pas lieu de se substituer aux parents. Concernant ce volet de la mission, chaque

⁴² M. David, op. cité, p. 16 - J. C. Cébula, op. cité, p. 12.

⁴³ J. L. Bianco, P. Lamy, *L'aide à l'enfance demain*, Rapport présenté au ministère de la Santé et de la sécurité sociale, Paris, Ministère de la Santé et de la sécurité sociale, 1980 - Circulaire du 23 janvier 1981 relative aux orientations prioritaires de la politique d'aide sociale à l'enfance.

projet individualisé, au C.P.F., décline trois aspects de l'intervention. Une réorganisation est nécessaire des rôles parentaux délégués pour une part, au service, et donc en partie à la famille d'accueil. Doit s'engager en second lieu un travail d'analyse partagée de ce qui trouble la parentalité dans la famille de l'enfant. Se met enfin en œuvre l'aide appropriée préparant un retour de l'enfant ou pour le moins permettant aux parents d'assurer, dans la durée, les rôles qu'ils sont en capacité d'assumer.

D'emblée je dois rappeler qu'en matière de placement après décision judiciaire, tous les praticiens s'entendent pour affirmer que la séparation seule n'est pas la solution⁴⁴. Elle ne fait que protéger l'enfant dans l'immédiat. Quelque soit le mode d'accueil de l'enfant, aucun changement ne peut être espéré sans qu'un travail ne se réalise avec lui et les parents visant à reprendre les difficultés à l'origine du placement. Des échanges réguliers doivent permettre que s'élabore progressivement l'histoire familiale où devient lisible la place que les parents font à l'enfant.

Au regard de cette préoccupation, le travail au C.P.F. et dans l'environnement actuel de notre département soulève plusieurs remarques.

Tout d'abord l'ensemble des intervenants en matière de placement dans le département (A.S.E. et établissements) reconnaissent aujourd'hui un défaut majeur de préparation des accueils⁴⁵, tout comme les effets négatifs de l'admission en urgence que même les magistrats tentent de déjouer. De telles ruptures brutales entre parents et enfants provoquent inmanquablement un déni des problèmes par les parents, et un refus du placement. Le manque de préparation, en laissant à vif ce refus, conforte les parents dans le sentiment qu'une simple substitution de leur famille par une autre est en train de s'opérer. La famille d'accueil est alors seulement la cible d'une rivalité.

De plus, la conflictualité créée de ce fait, impose aux différents acteurs un traitement des situations quasi exclusivement sur le terrain du droit.

Il n'y a pas, bien entendu, à mettre en question que la loi constitue le cadre dans lequel doit se gérer cette conflictualité. Diverses dispositions légales⁴⁶ qui sont des avancées importantes, ont enrichi ce cadre en rappelant et précisant les droits des personnes et des usagers. Et on peut aussi comprendre, que par effet de balancier, la mise en avant toute justifiée de ces droits cherche à effacer les libertés prises à leur égard il n'y a pas si longtemps.

Le problème apparaît plutôt dès que le manque de préparation des accueils pose cette seule référence au droit, comme suffisante. Dès lors, la question du retour de l'enfant dans sa famille occupe la scène en permanence, et tout essai de retravailler les problèmes de la famille risque d'être interprété comme le refus d'une restitution possible. Les fluctuations des droits de visite, sortie ou hébergement que peuvent demander les parents, deviennent sources de débats, voire de conflits entre les intervenants.

Durant ces trois dernières années, plusieurs situations confiées au C.P.F. ont été l'occasion de débats contradictoires et difficiles entre référents de l'A.S.E. et ceux de notre service. Elles ont parfois nécessité des rencontres entre cadres des deux institutions. De par les affects qu'elles ont déclenchés, elles ont laissé des traces dans les relations ultérieures entre travailleurs sociaux. Elles entretiennent tant chez

⁴⁴ M. David, op. cité, p. 22.

⁴⁵ Concernant les réflexions en cours sur l'ensemble de ces questions, le CPF s'y engage activement. J'ai déjà mentionné le groupe travaillant sur un protocole d'accueil et d'accompagnement que j'anime depuis 1997.

⁴⁶ Loi n° 84-422 du 6 juin 1984 relative aux droits des familles dans leurs rapports avec les services chargés de la protection de la famille et de l'enfance et au statut des pupilles de l'Etat.

certain d'entre eux que chez certaines assistantes maternelles, des représentations de l'accueil comme devant nécessairement opposer les intérêts de l'enfant à ceux des parents.

Dans le traitement de ces situations grandes consommatrices d'énergie, et d'une manière générale dans les débats qu'elles rendent nécessaires, mon rôle est de faire connaître et rappeler le cadre légal dans lequel nous intervenons. De la place qui est la mienne, je dois veiller à ce que rien ne puisse être travaillé autrement que dans le respect des décisions du magistrat. La ré-écriture récente de notre procédure d'admission et de préparation des accueils a d'ailleurs été l'occasion d'une re-lecture des textes concernant les droits que les parents devaient pouvoir exercer, lors du placement de leur enfant. Un projet de livret d'accueil est aussi en chantier.

Mais le droit seul ne suffit pas. Tout comme la seule séparation de l'enfant et des parents lors du placement. Si le mandat judiciaire est nécessaire à notre intervention, celle-ci, dans le respect du cadre posé, se doit de développer des actions au delà de la simple application des modalités de relations parents-enfant prescrites par le juge. C'est d'ailleurs paradoxalement le contenu de la commande de l'A.S.E. à notre service. Heureusement beaucoup de situations se gèrent avec un ajustement mutuel satisfaisant. Mais le déroulement des cas limites au C.P.F. nous enseigne sur nos difficultés à propos du travail avec les parents. Notre approche de la fonction parentale est trop rudimentaire ; c'est de mon point de vue, un manque de conceptualisation de la parentalité qui, par exemple, nous a cantonné jusqu'à présent, à une simple présence, lors des rencontres parents-enfant dans beaucoup de situations.

Suite à ce constat au début de 2000, s'ajoutant à l'augmentation du nombre des rencontres et des difficultés posé par les locaux, j'ai arrêté un calendrier de travail en interne en soumettant à l'équipe le rapport, déjà cité, de D. Houzel sur la parentalité. J'ai suggéré que cette réflexion puisse déboucher sur une formation collective dans le cadre du plan pour 2001.

Les problèmes de locaux concernent notre annexe située à Nancy, et servant au travail des référentes et psychologues avec enfants et parents. Cet appartement est d'autre part le lieu des relais lors des sorties ou départs en famille des enfants. Des travaux ont été réalisés afin de garantir un maximum de confidentialité. Depuis un an, l'augmentation du nombre de rencontres et d'entretiens avec les familles pose des difficultés aux professionnels. Un projet est actuellement à l'étude avec notre direction générale qui pourrait rendre accessibles des locaux plus adaptés (espace repas pour les familles, espace plein-air).

2.4.2. Assistante maternelle et exercice des droits parentaux

Si l'approche de la fonction parentale, du fait essentiellement du respect des réglementations et droits des usagers dont l'A.S.E. est garant, est encore jusqu'ici, trop exclusivement centrée sur le seul exercice de la parentalité, les structures d'accueil renforcent cette seule approche au regard du droit, du fait de leurs préoccupations grandissantes en termes de responsabilité. C'est ainsi qu'elles revendiquent avec insistance que soient réglementée chaque obligation ou initiative normalement assurée par les parents, et qu'elles se trouvent en situation d'assumer du fait de l'accueil. Il s'agit là moins des décisions relevant explicitement des parents (autorisation d'intervention chirurgicale, demande de carte d'identité...) que d'autorisations plus ordinaires (sortie scolaire, loisir...), toutes manifestations pour lesquelles les organisateurs exigent aujourd'hui la signature du responsable légal.

A ces questions, aucune réponse n'est donnée aujourd'hui par la loi. Le code civil⁴⁷ affirme que les parents conservent sur l'enfant placé leur autorité parentale « et en exercent tous les attributs qui ne sont pas inconciliables avec l'application de la mesure ». A. Bruel⁴⁸ dénonce ce flou et suggère des modifications de la législation pour des situations particulières. P. Verdier⁴⁹ propose que la seule limite aux initiatives parentales soit la protection de l'enfant.

Au C.P.F., je demande que chaque sollicitation du responsable légal fasse l'objet d'une transmission aux parents, au risque que la réponse n'arrive pas ou trop tard. Ce faisant je pose comme problème à traiter, la difficulté même à les joindre ou obtenir leur accord. Je crois que cette réalité doit, soit interroger notre propre organisation, soit, en laissant les enfants avec une non réponse ou une réponse tardive de leurs parents, nous amener à traiter ce problème.

Ce passage obligé par les parents présente l'intérêt de rappeler à l'assistante maternelle la réalité du placement. Je regrette cependant que l'urgence avec laquelle, en général, il faut obtenir l'accord d'un parent, ne renvoie que l'aspect contraignant du droit. Pour que les parents ne soient pas alors seulement perçus comme gêneurs, il faudra avoir davantage à dire sur ce qui fonde notre travail avec eux.

Là encore, l'approche au regard du droit s'impose mais ne suffit pas.

Là encore un détour réflexif sur ce que recouvre la parentalité permet une élaboration du travail nécessaire avec les parents. Et nous savons que c'est un recentrage sur ce volet de notre mission qui introduit la famille d'accueil à une autre place.

2.4.3. Les deux volets du métier

L'analyse résultant des travaux de D. Houzel décline la parentalité selon trois axes. Bien que cette différenciation n'opère qu'au niveau de l'analyse, elle permet un regard nouveau sur la parentalité à l'œuvre de manière singulière dans chaque situation d'enfant.

L'exercice de la parentalité a trait à ce qui fonde les droits et devoirs attachés aux fonctions parentales, par sa fonction organisatrice du groupe familial. Il structure celui-ci par des liens d'alliance, de filiation, de consanguinité. Il inscrit l'enfant dans une généalogie.

Il ouvre une réflexion sur l'idée de parentalité partielle, lorsque l'exercice de cette parentalité par les parents n'est pas complet et doit être étayé par des mesures d'aide ou judiciaire.

L'expérience de la parentalité est subjective. C'est celle, consciente ou inconsciente de devenir parent et de remplir des rôles parentaux. Elle renvoie au désir d'enfant et aux processus psychiques de parentification. Davantage étudiés pour les mères que pour les pères, ces étapes témoignent toujours d'une crise d'identité. Ils inscrivent l'enfant dans une relation affective et imaginaire entretenue avec lui.

Ce niveau d'analyse interroge, dans chaque situation, ce qui mobilise les parents, positivement ou non, à l'égard de leur enfant.

⁴⁷ Code civil, art. 375-7 al. 1.

⁴⁸ A. Bruel, *Assurer les bases de l'autorité parentale pour rendre les parents plus responsables*, Rapport présenté au ministère de l'Emploi et de la Solidarité, sous la direction de, date, éditeur et page

⁴⁹ P. Verdier, *Autorité parentale et statuts de l'enfant placé*, in E. Bass, A. Pellé, *Le placement familial, un lieu commun ?*, Paris, Eres, 1993, p. 125.

La pratique de la parentalité désigne l'ensemble des soins physiques, psychiques, et d'éducation quotidiens que les parents ont à remplir auprès de l'enfant. L'enfant y est objet d'attentions en réponse à ses besoins, d'actes au jour le jour, d'initiatives, et de décisions diverses.

Si ce troisième axe constitue habituellement la partie visible de ce qui se délègue lors d'un placement, les travaux de D. HOUZEL montrent que cet aspect ne peut être isolé des trois autres. Tout adulte prenant en charge un enfant séparé de ses parents participe pour une part à l'exercice de la parentalité et fait singulièrement l'expérience de la parentalité.

"Il est tentant de dénier tel ou tel aspect de la parentalité que l'on est amené à assumer à titre substitutif. Certes, il est essentiel que chaque professionnel évite de se confondre avec le parent d'origine, mais c'est par l'élaboration qu'il peut y parvenir, non par le déni"⁵⁰.

Sur ces questions et concernant plus précisément le placement familial, I. Théry suggère deux pistes de travail⁵¹.

Suite à sa proposition plus générale d'inventer la pluriparentalité, elle suggère en accueil familial, un travail « d'élargissement de la parentalité ». Il pourrait valoriser son volet « domestique » déployée par le parent d'accueil, qui « n'est pas un substitut au parent d'origine, mais une figure originale, créant avec l'enfant des liens inédits ». Cette spécificité devrait faire apparaître la famille d'accueil davantage comme un élargissement du cercle des "proches" de l'enfant, et non comme une nouvelle famille substitutive.

Mettant en avant la nécessité de « refonder la filiation généalogique », en posant le principe « d'indissolubilité de la filiation », I. Théry propose que le parent d'accueil développe un travail de « réassurance de l'identité ». Cette tâche est celle qui lie l'assistante maternelle au service qui lui confie l'enfant, et fait d'elle bien davantage qu'un parent domestique. Elle est alors chargée de préserver l'identité de l'enfant en préservant la continuité de son histoire et la possibilité de son lien à ses parents généalogiques, malgré les motifs qu'elle peut trouver à les disqualifier.

2.4.4. La place de l'assistante maternelle dans la mission du C.P.F.

En 1999 et 2000, déjà guidée par un nécessaire recentrage de nos pratiques sur l'aide à l'enfant et à sa famille, l'actualisation de procédures et d'outils déjà existants dans le service a été mise en œuvre et se poursuit aujourd'hui. Les assistantes maternelles comme les autres professionnels du service sont mobilisés dans ce travail. Il réorganise les étapes de l'accueil et les tâches qui dès lors positionnent autrement la famille d'accueil et précisent les fonctions de l'assistante maternelle.

2.4.4.1. La famille d'accueil dans la procédure d'admission

Les derniers accueils au C.P.F. ont ainsi permis d'expérimenter une procédure d'admission qui marque plus précisément sa place.

Après une synthèse à l'A.S.E. où nous est présentée la situation pour laquelle le C.P.F. est sollicité, les intervenants qui seront chargés du suivi en confirment la

⁵⁰ D. Houzel, op. cité, p. 116.

⁵¹ I. Théry, *Les trois composantes de la filiation au temps du démariage, Placement familial et évolutions sociales*, Actes des journées de l'Association nationale des placements familiaux, Paris, L'Harmattan, 1999, p. 119 à 131.

faisabilité après un examen des places possibles en famille d'accueil. Participent à ce travail les référentes connaissant les assistantes maternelles disponibles. Je suis chargé de présenter la situation à l'assistante maternelle retenue qui me fait connaître son avis après un délai pendant lequel elle peut échanger avec les autres professionnels et se faire conseiller. J'arrête le choix et communique le projet d'accueil à l'A.S.E..

Le représentant de l'A.S.E. organise alors une rencontre avec les parents, à laquelle je suis présent. Il reprend les motifs du placement, rappelle pour quel projet son service fait appel au C.P.F., ainsi que les droits et obligations des uns et des autres tout au long de l'accueil. Il expose la nécessité d'un travail avec les parents sur les difficultés qui sont les leurs. Cette rencontre est l'occasion d'évoquer en présence des parents, la place de la famille d'accueil, son appartenance à un service, la dimension professionnelle de sa contribution, ce qui est attendu d'elle dans le respect de la convention d'accueil.

J'anime une seconde rencontre qui reprend l'ensemble de ces données en présence des parents et du futur couple d'accueil. Cette réunion garantit une connaissance partagée des mêmes informations, entre autres celles qui précisent le statut professionnel de l'assistante maternelle et ce qui est attendu d'elle.

2.4.4.2. *Convention et contrat d'accueil*

Convention et contrat d'accueil constituent des actes forts qui lient l'assistante maternelle et le service en déclinant leurs engagements à l'égard de l'enfant et de sa famille, ainsi que leurs obligations réciproques. Ils se concrétisent par deux documents distincts signés par l'assistante maternelle et dont le conjoint prend connaissance.

Le contrat d'accueil, qui s'impose depuis la loi de juillet 1992 déjà citée, est établi pour chaque enfant. Un travail a été nécessaire pour qu'il ne se résume pas à une obligation réglementaire, mais constitue le support de la contribution de la famille d'accueil au projet pour l'enfant et sa famille.

La convention d'accueil vaut pour l'ensemble des placements assurés par l'assistante maternelle. De manière plus générale, ce document présente les rôles respectifs du service et de la famille d'accueil à l'égard de l'enfant d'une part, de sa famille d'autre part. Sont notamment développés le respect de la filiation de l'enfant, et l'aide à se situer dans sa propre histoire familiale.

Les engagements réciproques entre le service et les assistantes maternelles met déjà en avant les aspects qui seront à développer dans un futur dispositif d'accompagnement professionnel.

2.4.4.3. *L'assistante maternelle intégrée à l'équipe chargée du projet à l'égard de l'enfant et de sa famille*

A l'occasion de la ré-écriture de ces documents, il m'est apparu indispensable de re-préciser la notion d'« équipe » et sa pratique à l'occasion de chaque projet individualisé pour l'enfant et sa famille. Il ne me semblait pas inutile de rappeler que c'est seulement ce projet qui fonde chaque équipe. A géométrie variable au regard des personnes, elle réunit obligatoirement les métiers différents dont celui d'assistante maternelle. Dès l'admission d'un enfant, celle-ci fait partie de l'équipe chargée d'élaborer, de mettre en œuvre et d'évaluer le projet. A ce titre, elle peut solliciter chacun des autres intervenants pour un conseil ou un travail particulier. De même elle peut, comme les autres membres de cette équipe, proposer l'organisation

d'une rencontre technique qui lui paraîtrait nécessaire. Elle participe aux autres synthèses concernant la situation.

Ce fonctionnement répond en outre aux exigences de la loi de 1992 rappelant, sauf situation d'urgence, la consultation de l'assistante maternelle sur toute décision concernant l'enfant, et sa participation à l'évaluation de la situation du mineur.

2.4.4.4. *Le métier se présente*

L'actualisation de la procédure de recrutement des familles d'accueil a été pour moi l'occasion de mobiliser des assistantes maternelles déjà employées, pour réfléchir à la présentation de leur propre métier. J'ai en effet proposé qu'à la première étape de cette procédure, certaines d'entre elles, déjà actives, évoquent elles-mêmes avec les candidates au métier, leur expérience de l'accueil, les particularités de ce travail, ses difficultés, ses satisfactions.

3. L'ACCOMPAGNEMENT PROFESSIONNEL DES ASSISTANTES MATERNELLES - MISE EN OEUVRE

Une nouvelle définition du travail

L'approche du travail d'assistante maternelle sous ses différents aspects, à travers sa pratique, ses difficultés, et ce qui en est attendu dans la mission du C.P.F., me le fait découvrir comme un métier à la fois convoqué à répondre à une « commande », alors même qu'une partie essentielle de son activité ne peut être qu'inventive.

C'est ainsi qu'au moment de devoir arrêter des choix concernant notre dispositif d'accompagnement professionnel des assistantes maternelles, ce double aspect, même s'il n'est pas propre à ce métier, m'est apparu comme devant être pris en compte.

La « nouvelle définition du travail » que propose C. Dejours marque cette dualité. Il est « l'activité déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui n'est pas déjà donné par l'organisation prescrite du travail »⁵². Cette définition réfute la division traditionnelle entre travail de conception et travail d'exécution. « Le prescrit ne suffit jamais ». Tout travail est toujours travail de conception, à travers le déploiement d'une « intelligence pratique ». Prise entre l'organisation prescrite du travail et ce qui y résiste, cette intelligence pratique invente dans la confidentialité du quotidien, des réponses qui pour être ensuite reconnues, exigeront une visibilité. Elle mobilise les ressorts affectifs et cognitifs de l'intelligence et introduit explicitement dans le travail la part importante d'une rationalité subjective.

Cette définition du travail m'est apparue riche d'enseignements concernant le métier d'assistante maternelle.

Il est clair qu'un cadre de travail doit être posé. Il introduit l'exercice du métier dans la mission du service, ainsi que nous l'avons développé plus haut. Dans l'ordre de la prescription, il rend lisible le cadre administratif et juridique dans lequel se déploient les métiers, il énonce les places et rôles de chacun, les règles et procédures à respecter.

⁵² C. Dejours, *Travail : usure mentale*, Paris, Bayard éditions, 1993, p. 220.

Mais si prescrire contribue à introduire davantage de professionnalisme chez les assistantes maternelles, professionnaliser cette fonction c'est aussi re-qualifier dans l'ordre du travail, toute une part cachée de l'activité. Celle, à ce point mêlée au quotidien de la famille d'accueil, qu'elle conduit les intéressées à une auto-banalisation » de cette activité, voire à une confidentialité qui dessert la mission.

Au début de 1999, à la veille de toute la réflexion qu'allait engager la réduction du temps de travail, je m'appuyais sur ces références pour que la réorganisation du service qui allait être indispensable, intègre la nécessité de renforcer et d'améliorer l'encadrement et l'accompagnement des assistantes maternelles.

C'était aussi l'occasion de mobiliser l'ensemble du personnel sur les orientations à ce sujet.

C'est ainsi que je développerai dans cette troisième partie, les options retenues et les actions qui ont été engagées durant la période de 1999 et 2000.

Je présenterai tout d'abord ce qui a été mis en œuvre pour continuer à préciser et à rendre lisible le cadre et l'organisation de travail des assistantes maternelles.

J'exposerai ensuite comment a été préparé et introduit le poste de conseiller éducatif chargé de concevoir et mettre en œuvre le dispositif d'accompagnement professionnel des familles d'accueil.

Je développerai les choix retenus et les programmes réalisés en termes de formation durant cette période.

De même, j'exposerai les actions qui, en diversifiant l'offre de service, font évoluer le métier d'assistante maternelle.

Enfin, après avoir présenté l'articulation des métiers, j'évoquerai des perspectives possibles pour le C.P.F., et quelques innovations pour lesquelles nous gagnons à nous tenir prêts.

3.1. LA PRECISION DU CADRE DE TRAVAIL – SA LISIBILITE POUR LES ASSISTANTES MATERNELLES

J'ai présenté plus haut le cadre contractuel qui lie les assistantes maternelles au service et situe leur intervention dans la mission. Convention et contrat d'accueil, à l'élaboration desquels elles ont été associées, sont aujourd'hui opérationnels.

D'autre part, un travail est déjà largement entamé, visant à la fois à introduire et à rendre lisibles des règles et procédures, là où il était important de ne pas laisser les assistantes maternelles face à des pratiques pouvant être ressenties comme arbitraires. C'est ainsi que j'ai déjà évoqué les clarifications opérées quant à la prise en charge financière de l'accueil, concernant notamment la part « entretien » qui leur est versée, et le remboursement de leurs déplacements.

Au niveau associatif, est annoncée pour l'ensemble des établissements, la réécriture des règlements intérieurs et de fonctionnement. Les établissements du département « Enfance » sont d'autre part invités à réfléchir à l'élaboration de fiches de postes. Ces travaux devraient contribuer à repérer encore davantage l'articulation des métiers autour de l'accueil.

Le même effort de clarification et de lisibilité se poursuit aujourd'hui concernant d'autres aspects du métier que j'aborde ci-dessous. A leur propos, je veux ajouter que les réponses que nous tentons d'y apporter, sont aussi les signes d'une reconnaissance des difficultés du travail des assistantes maternelles. Cette reconnaissance se traduit par des journées d'information pour ce qui concerne la question

de leur responsabilité; elle s'inscrit en termes de rémunération à travers la majoration de salaire; elle se traduit par des modalités facilitant la prise de congés; enfin elle répond en termes d'outils de travail mis à disposition des assistantes maternelles.

3.1.1. La responsabilité des assistantes maternelles

De par les profils des mineurs accueillis, l'assistante maternelle pratique un métier « à risques ». Exercé à son domicile, il l'expose, elle et sa famille, autrement qu'un travailleur social auquel l'environnement de travail offre davantage de garde-fous.

L'évolution actuelle en matière de défense des victimes tend à généraliser leur indemnisation, surtout lorsqu'un régime d'assurance est obligatoire, comme c'est le cas pour tout employeur d'assistantes maternelles. De ce fait, la responsabilité de personnes ayant la garde de tiers est de plus en plus mise en avant par les tribunaux.

Au C.P.F., les assistantes maternelles n'ignorent pas qu'à travers l'accueil, elles engagent leur responsabilité civile et pénale. Certains risques les questionnent plus particulièrement.

C'est le cas de l'obligation de secret professionnel auquel elles sont tenues de par leur participation aux missions de l'aide sociale à l'enfance⁵³. Face aux sollicitations nombreuses et subites de l'environnement (voisinage, école, autre intervenant auprès de l'enfant), du fait souvent de comportements difficiles de l'enfant, elles ont quotidiennement à se positionner entre ce qu'il pourrait être judicieux de dire, et le secret obligé.

Le même article du même code leur impose d'informer le service de toute situation permettant de penser qu'un mineur est en danger. Il n'est pas rare qu'au retour d'un hébergement dans sa famille, l'enfant évoque des faits qui questionnent l'assistante maternelle. Elles savent aussi leur responsabilité engagée en s'abstenant de transmettre ces informations.

En matière pénale, les tribunaux risquent de se montrer de plus en plus sévères concernant les infractions par imprudence ou négligence, notamment au regard d'obligations de sécurité. En droit civil, la jurisprudence impose aux assistantes maternelles une obligation de résultat en matière de surveillance et de sécurité concernant les enfants accueillis. Elles se sentent de plus en plus exposées compte tenu des comportements difficiles des enfants ou de leur fragilité. C'est ainsi que certaines ne souhaitent pas accueillir des enfants nécessitant une surveillance constante. Ces mêmes craintes conduisent à des maladresses dans la préparation d'adolescents à l'autonomie.

En réponse à ces craintes exprimées par les assistantes maternelles, l'élaboration du contrat d'accueil dans chaque situation d'enfant accueilli fait dorénavant l'objet d'une attention particulière. L'écriture des objectifs à travailler et des actions à développer désigne et balise autant que faire se peut les risques liés au projet. Cette dimension contractuelle du travail introduit progressivement une notion de risque partagé.

Dans le même esprit, les assistantes maternelles accueillant des adolescents, savent qu'elles peuvent s'adresser au service pour évaluer précisément le risque pris dans telle ou telle initiative engagée avec le jeune.

⁵³ Code de la famille et de l'aide sociale, art. 80.

D'autre part, j'ai programmé sur ces questions, une intervention extérieure qui permettra une information précise et des échanges à partir des problèmes apportés par les assistantes maternelles. Un groupe d'entre elles rassemblent actuellement les points qu'elles souhaitent voir abordés.

Enfin, une procédure de déclaration d'accident a été élaborée et expliquée aux assistantes maternelles.

3.1.2. L'attribution de la majoration complémentaire

En modifiant le droit du travail⁵⁴, la loi de juillet 1992 introduit une majoration de salaire « pour tenir compte de sujétions exceptionnelles entraînées éventuellement par des handicaps, maladies ou inadaptations ». Pour les accueils à titre permanent, cette majoration ne peut être inférieure à 15,5 fois le Smic horaire par enfant et par mois.

Dès mon arrivée en fin 1996, la pratique au C.P.F. concernant cette majoration m'apparaît insatisfaisante à plusieurs titres.

Lors de sa mise en place en 1992, subsistent encore deux sections, dites « normale » et « spécialisée », dans lesquelles sont admis les enfants. Cette distinction est alors retenue comme critère et la majoration de salaire est attribuée pour tous les accueils en section spécialisée. Toutes les nouvelles admissions se font alors systématiquement dans cette section. Peu avant mon arrivée, cette distinction est définitivement supprimée. C'est ainsi que fin 1996, à l'exception de deux situations, tous les accueils donnent lieu à majoration.

Cette généralisation constitue certes une reconnaissance des difficultés particulières des situations confiées au C.P.F.. Cependant elle aplanit et efface, du même coup, toute différence et génère des inégalités de traitement pour des prises en charge dans lesquelles les contraintes varient considérablement d'une situation à l'autre. En outre, aucune procédure d'évaluation n'est encore mise en place, laissant alors supposer que la majoration est acquise jusqu'à la fin de l'accueil.

Toute modification de ce mode d'attribution pose difficulté. Autant un traitement davantage différencié me semble nécessaire, tout comme une révision de l'attribution dans la durée, autant l'établissement de critères apparaît complexe. Le principe même de cette majoration conduit à entrevoir comme possible une révision à la baisse ; c'est alors mal reconnaître le travail de l'assistante maternelle ayant amélioré la situation de l'enfant.

Comme pour la part « entretien », le souci d'une harmonisation avec les réponses mises en œuvre par l'A.S.E. m'amène à m'adresser à ce service ; je n'ignore pas que des situations lourdes sont également confiées à des assistantes maternelles employées par le département. Et le traitement de cette question devra à un moment ou à un autre être négociée avec notre financeur. J'apprends ainsi fin 1998, que ce service projette d'entamer une réflexion sur ces questions.

En janvier 2000, je prends connaissance du dispositif arrêté par le département concernant le versement de la majoration complémentaire. Il introduit trois taux qui, pour des accueils continus, se déclinent comme suit :

- taux minimum : 15,5 fois le Smic horaire par mois par enfant ;
- taux intermédiaire : 30 fois le Smic horaire par mois par enfant ;
- taux maximum : 60 fois le Smic horaire par mois par enfant.

⁵⁴ Code du travail, art. L 773-10 et art. D 773-1-4.

Un questionnaire est instruit par l'assistante maternelle et le référent ; la pratique durant la première année de ce dispositif servira à élaborer un référentiel de critères d'attribution.

Au C.P.F., en mars 2000, je mobilise un groupe d'assistantes maternelles pour travailler à une proposition de grille de critères, sur la base des trois taux retenus par l'A.S.E.. J'ai préalablement fait part de notre projet à ce service qui est intéressé de connaître les résultats de notre réflexion.

A ce jour, un projet de grille est construit ; il a demandé un travail important de la part du groupe, et les effets de cette réflexion ont dépassé l'objectif de départ. Au delà de l'intérêt d'un traitement différencié et davantage adapté à la réalité, les assistantes maternelles apprécient déjà la recherche d'une clarification et d'une plus grande transparence dans l'attribution de cette majoration.

Il m'appartient maintenant d'élaborer la suite de cette procédure, en y associant le futur conseiller éducatif. Il reste à préciser l'étape de l'instruction des dossiers, de l'attribution de la majoration et de la révision régulière des situations.

Le surcoût de cette opération devra être négocié avec le département. Il ne devrait pas être excessif compte tenu de la dizaine de situations qui ne devrait plus donner lieu à majoration (grands adolescents en fin de placement).

3.1.3. Le droit aux congés

Il n'était pas propre au C.P.F. que traditionnellement les assistantes maternelles ne posent pas de congés. Le mouvement de professionnalisation et les modifications au droit du travail apportées par la loi de juillet 1992 contribuent à ce que des demandes plus fréquentes apparaissent.

Au C.P.F., la charge quotidienne qu'implique l'accueil d'enfants en grande difficulté, conduit légitimement de plus en plus d'assistantes maternelles à souhaiter bénéficier de congés permettant ainsi aux membres de la famille d'accueil de se retrouver entre eux.

Compte tenu de la difficulté à concilier le droit aux congés et repos avec une nécessaire stabilité de l'accueil, le code du travail restreint les droits de l'assistante maternelle. Si elle peut bénéficier des congés prévus dans le droit commun, c'est avec l'accord préalable de l'employeur qui doit fonder sa décision sur la situation de l'enfant, ses besoins psychologiques et affectifs, tout en tenant compte des souhaits de la famille d'accueil.

Jusqu'à ce jour, nous avons répondu positivement aux diverses demandes, étant convaincus que des familles d'accueil assureraient d'autant mieux leur travail, que leur étaient laissées les possibilités de se ressourcer. Un contrat d'accueil supplémentaire avec une assistante maternelle déjà employée par le service permettait d'y répondre. L'organisation par avance du relais nécessaire suffit en général à préparer l'enfant au changement de lieu de vie.

Chaque contrat d'accueil – relais nécessitant de salarier une seconde assistante maternelle pour un seul enfant, nous risquions de nous trouver en difficulté pour financer ces remplacements en nombre grandissant. Lors de la campagne budgétaire de 1998, nous avons obtenu qu'en compensation des surcoûts occasionnés par ces contrats-relais, nous puissions facturer les journées d'absence des enfants en colonies de vacances ou en internats scolaires. A charge pour notre établissement d'assurer ces dépenses.

Mais avec l'augmentation des demandes, y compris en cours d'année, l'embauche d'une deuxième assistante maternelle en relais devient de plus en plus

aléatoire. Outre les problèmes d'indisponibilité des autres familles d'accueil ou les limites imposées par l'agrément, il est souvent difficile de trouver le profil adapté.

C'est pourquoi, je souhaite aujourd'hui soumettre une autre proposition à notre financeur : celle de spécialiser une ou deux assistantes maternelles sur ces relais. La loi de juillet 1992 prévoit qu'en contrepartie de leur disponibilité permanente, ces salariées perçoivent une indemnité égale à au moins 2,5 fois le Smic horaire, pour chaque journée où aucun enfant ne leur est confié. Mais cette disposition légale est présentée comme réservée aux employeurs personnes morales de droit public. Le projet est donc à l'étude.

3.1.4. Un guide de travail

Sur suggestion des assistantes maternelles, un classeur-guide est en construction au service. Des fiches mises à jour chaque fois que nécessaire permettent de rendre lisibles et accessibles l'ensemble des règles et procédures en cours dans le service, et par lesquelles elles peuvent se trouver concernées, ainsi que diverses informations qu'il leur est utile de connaître.

Ce classeur-guide qui s'enrichit progressivement, est apprécié des assistantes maternelles qui s'en sont saisies comme d'un outil de travail. Pour moi, il constitue un référentiel qui régit avec davantage de transparence un bon nombre de décisions quotidiennes les concernant, et évite ainsi un sentiment d'arbitraire.

3.2. LA NECESSITE DE RENFORCER L' ENCADREMENT DU PERSONNEL

3.2.1. Le projet – La mobilisation du personnel

Les assistantes maternelles n'étaient pas concernées par la loi sur la réduction du temps de travail⁵⁵. Cependant le passage à 35 heures hebdomadaires pour les autres personnels, compensé par une embauche limitée à hauteur de 7%, nous contraignait à une réorganisation du service, pour laquelle elles ne devaient pas être tenues à l'écart.

Elles sont donc associées à la réflexion en 1999 et 2000. L'embauche possible de 0,64 équivalent temps plein est alors l'occasion, avec les salariés, d'une réflexion sur les priorités du C.P.F. au regard de nouveaux besoins. Plusieurs réunions portent sur ce sujet.

Dès la première réunion, j'introduis l'hypothèse de la mise en place d'une fonction d'accompagnement professionnel des assistantes maternelles, distincte du suivi des enfants, et pouvant être assurée par un cadre éducatif. Ce poste peut être mis en place sur un temps plein. En effet, à 0,50 équivalent temps plein d'embauche possible, peuvent s'ajouter 0,50 du temps plein d'une éducatrice spécialisée qui demande depuis un an déjà à ne travailler qu'à mi-temps. Leur transformation en un équivalent temps de cadre éducatif devra ensuite à être négocié avec notre financeur. Cette hypothèse avait été discutée préalablement avec notre direction générale, hésitante dans un premier temps, à l'idée d'installer un cadre supplémentaire dans l'organisation du service. Je partageais l'idée de ne pas introduire davantage de hiérarchie dans un service de la taille du C.P.F., et je pensais déjà que cette fonction aurait surtout à être positionnée en tant que conseil. Cependant je suis décidé à

⁵⁵ Loi n° 98-461 du 13 juin 1998, d'orientation et d'incitation relative à la réduction du temps de travail.

convaincre que l'accompagnement de trente assistantes maternelles ne peut plus donner lieu à improvisation. L'installation d'un nouveau directeur général adjoint fin 1999 permet au projet de se concrétiser.

Si l'idée d'introduire une telle fonction intéresse immédiatement les assistantes maternelles, elle provoque dans un premier temps des réactions contradictoires chez les référentes. Celles-ci y voient l'avantage de clarifier leur relation de travail avec les assistantes maternelles ; mais la perspective de voir augmenter leur nombre de suivis d'enfants les conduit à demander que soit très précisément réfléchi la nouvelle répartition du travail entre les référentes et ce cadre éducatif. Nous prenons alors le temps nécessaire à cette réflexion. Il ressort notamment le choix de décharger les référentes de leur rôle technique dans le recrutement des assistantes maternelles, dans les bilans d'accueil, dans le renouvellement ou la modification des agréments ; de même elles peuvent être dégagées de la représentation du service aux audiences, ce qui était devenu de plus en plus souhaitable sans avoir pu encore être mis en œuvre. Une autre distribution du travail fait progressivement l'accord de tous. Elle est facilitée par l'idée d'affecter, au secrétariat, le solde de 0,14 équivalent temps plein d'embauche possible du fait de la réduction du temps de travail. L'ensemble permet une autre répartition des tâches, y compris avec les secrétaires. Je m'appuie sur ces perspectives emportant l'adhésion pour argumenter et construire la future fiche de poste du conseiller éducatif.

3.2.2. Le conseiller éducatif - La négociation du poste

L'occasion nous est donnée en août 2000, de permettre à une monitrice éducatrice de ne reprendre son travail qu'à mi-temps à son retour d'un congé parental. Ajouté au 0,50 équivalent temps plein d'embauche compensatrice liée à la réduction du temps de travail, l'opportunité nous est ainsi offerte de solliciter la transformation de ces postes en un poste de cadre éducatif.

Une présentation du projet, assortie de la fiche de poste (annexe ?) et d'une étude financière, est transmise au financeur début juillet 2000, par notre direction générale. Dans l'argumentaire, j'introduis des données comparatives des ratios d'encadrement des deux services de placement familial, positionnés sur des missions semblables, dans le département. A la différence de l'autre service, je précise que le C.P.F. recrute ses assistantes maternelles et assure la gestion d'un réseau de trente familles d'accueil.

Le projet donne lieu à une rencontre fin juillet entre le directeur général adjoint et la direction de la Solidarité et de l'action sociale du département, à laquelle je suis présent. Dès le 1^{er} septembre, l'accord nous est donné pour la transformation immédiate de ce poste, étant précisé que la régularisation administrative et financière interviendra lors de la tarification 2001. La réponse confirme « l'importance et la nécessité, eu égard aux évolutions de la mission de placement familial et aux caractéristiques des populations concernées, de mobiliser principalement un poste d'encadrement sur l'accompagnement professionnel des assistantes maternelles recrutées par votre organisme » (annexe ?)

3.2.3. La mission – Le positionnement du poste

Dans le projet soumis à notre financeur, en accord avec notre direction générale, j'ai présenté la mission du conseiller éducatif comme « structurée autour de la

recherche d'une meilleure adéquation des réponses offertes en termes d'accueil et de suivi, aux situations confiées à l'établissement ».

Le conseiller éducatif est engagé comme cadre intermédiaire et recruté sur un statut d'éducateur chef. Sauf pour des besoins spécifiques et ponctuels où il est amené à remplacer le directeur, il est situé comme conseiller et délogé d'une position hiérarchique à l'égard des référentes et assistantes maternelles. Dans un service de la taille du C.P.F., il ne me semble en effet, pas utile, d'introduire une fonction supplémentaire de décideur. D'autre part, le travail d'écoute et de mise en confiance des familles d'accueil, prioritaire aujourd'hui, s'accorde mal à un positionnement hiérarchique.

Il développe le rôle de conseil qui est le sien, tant auprès du directeur que des assistantes maternelles et référentes. En tant que cadre intermédiaire, « il apporte ses compétences spécifiques, notamment dans le cadre d'une aide à la décision et à la construction de projet, au niveau de la direction ou des travailleurs sociaux »⁵⁶.

Le conseil technique auprès du directeur touche essentiellement au profil des assistantes maternelles et à son évolutivité au regard des besoins du service.

En direction des professionnels, le conseiller conçoit et en met en œuvre le dispositif d'accompagnement professionnel, et aide à l'articulation des métiers.

Il me semble important qu'il participe aux réunions régulières et à la formation des cadres intermédiaires de l'association, ainsi qu'à d'autres formations plus spécifiques à sa mission au placement familial.

Au moment d'arrêter cette fiche de poste, j'insiste sur son caractère évolutif, au regard des besoins du service.

3.2.4. Contenu de la fonction : une fiche de poste évolutive

3.2.4.1. *Participer au recrutement des assistantes maternelles – et au choix de la famille d'accueil lors des admissions*

J'ai déjà exposé l'inconvénient de mobiliser les référentes du service sur le recrutement des assistantes maternelles.

Mais il m'apparaît d'autre part nécessaire de concentrer sur le conseiller éducatif, la responsabilité de veiller à une meilleure adéquation des profils des familles d'accueil aux situations prises en charge.

Dans l'accompagnement d'une assistante maternelle au fil des expériences et difficultés qu'elle traversera, le recrutement est la première étape d'un parcours que le conseiller poursuivra avec elle, quelque soit la référente chargée de l'enfant. Les compétences et limites d'une famille d'accueil peuvent, dès le recrutement, être renvoyées à l'assistante maternelle comme les premiers éléments d'un profil à rendre évolutif.

Non seulement le conseiller initie alors avec chacune un suivi dont il assurera la permanence dans la durée, mais il a une semblable connaissance de l'ensemble des assistantes maternelles.

La sélection de familles d'accueil pose d'autre part, des difficultés particulières. Elles sont liées à la spécificité du métier, du fait notamment de la « mise au travail » de la vie privée. Au delà des énoncés de la candidate pour répondre à ce qu'on peut attendre d'elle, il est particulièrement complexe de repérer ce qui risque de

⁵⁶ P. Lefèvre, *Guide de la fonction de directeur d'établissement social et médico-social*, Paris, Dunod, 1999, p. 214.

mettre une famille en difficulté pendant un accueil. Au C.P.F., nous sommes contraints à la fois de recruter, et de le faire avec la plus grande vigilance. Face à cette double contrainte, je crois indispensable qu'un professionnel cadre participe à tous les recrutements, et soit spécifiquement chargé d'en améliorer la technicité.

3.2.4.2. *Evolutivité des profils des familles d'accueil*

Au C.P.F., l'expérience a montré qu'il n'y a pas *un* profil idéal de famille d'accueil, mais plutôt *des* configurations différentes, des façons de vivre singulières, chacune d'entre elles laissant la place à un profil d'enfant particulier.

Outre les modifications de ces configurations familiales dans le temps (naissances, départ des enfants, autre accueil, décès) qui remanie l'espace offert à l'enfant, cet espace évolue aussi au fil des expériences et difficultés rencontrées.

Dès lors, je crois que le travail du conseiller éducatif est d'avoir une connaissance précise et actualisée des créneaux d'accueils disponibles et de la rendre accessible aux autres professionnels. A cette fin, j'ai déjà élaboré avec les professionnels du service, une fiche de profil qui devra être davantage travaillée par le conseiller éducatif. Elle est aujourd'hui la seule trace d'entretiens avec les assistantes maternelles où se précisent les problématiques d'enfants pouvant être prises en charge ou au contraire, devant être évitées dans la famille d'accueil.

La poursuite de ce travail déjà ébauché consiste ainsi à ne plus laisser au hasard, l'évolution de ces profils de familles d'accueil, mais à en faire une priorité à travailler. Il s'agit d'abord de sensibiliser les assistantes maternelles à l'idée d'élaborer elles-mêmes et d'actualiser régulièrement leur propre projet d'accueil. Accompagnée par le conseiller, elles sont les mieux placées pour porter une attention permanente sur ce qui évolue au sein de leur famille, en termes de ressources comme en termes de difficultés. Les plus anciennes nous ont confirmés la réalité d'un parcours singulier à chaque famille d'accueil. Il me semble important de travailler cette idée de trajectoire qui confère un caractère évolutif au profil particulier de chaque famille d'accueil. Cela devra conduire à la formalisation d'opérations jusqu'à présent laissées à l'improvisation : bilans d'accueils, évaluations professionnelles, parcours individualisé de formation, engagement dans le travail collectif d'assistantes maternelles ou dans un groupe de parole.

Cela devra notamment susciter des demandes de formation, soit à partir d'intérêts particuliers, de compétences à développer, de difficultés à travailler. L'ensemble de ce travail est essentiellement mis en œuvre au plan individuel avec l'assistante maternelle.

3.2.4.3. *L'accompagnement technique*

Ce travail se distingue du suivi particulier de l'enfant, et devrait se développer essentiellement au plan collectif.

En termes d'accompagnement technique, la tâche du conseiller devra viser essentiellement à davantage outiller le métier des assistantes maternelles, tout d'abord pour rendre visible l'action éducative intriquée à la vie de tous les jours, d'autre part pour les aider dans l'exercice de diagnostic permanent qu'elles développent au quotidien.

Au niveau collectif, j'ai moi-même animé jusqu'à présent des groupes d'assistantes maternelles à un rythme trimestriel, qui à cette fréquence se résument aux échanges nécessaires d'informations concernant l'organisation et la vie du service. D'autres travaux collectifs devront être mis en place, autour de thèmes ou problématiques particulières ; ils inscrivent les actes posés par les assistantes ma-

ternelles dans un registre professionnel, et permettent une reconnaissance à la fois par le service et par le groupe des collègues.

D'autre part, il me semble indispensable que l'expression des erreurs, difficultés, voire souffrances personnelles trouve à s'exercer dans des espaces de parole à l'écart de relations hiérarchiques et garantissant la confidentialité. Le conseiller devrait pouvoir susciter la mise en place de tels groupes, positionnés davantage sur un travail de supervision, et qui seraient animés par un thérapeute ou spécialiste extérieur à l'institution.

3.2.4.4. *Des avis techniques*

J'ai évoqué plus haut le versement aux assistantes maternelles de la majoration de salaire pour laquelle une réflexion a déjà été effectuée sur les critères d'attribution. A ce stade du travail, je préfère attendre l'installation du conseiller éducatif pour l'associer à l'élaboration de la procédure d'instruction des demandes, d'attribution de la majoration et de révision régulière des situations. Au cas par cas, il aura à émettre un avis concernant le versement de cette majoration.

D'autre part, le conseiller éducatif aura à préparer l'avis que le C.P.F. transmet au service de protection maternelle et infantile du département, à l'occasion des renouvellements d'agrément des assistantes maternelles. Le questionnement porte sur les effets qu'ont pu avoir, sur l'accueil, des modifications de toute nature au sein de la famille, et particulièrement sur l'épanouissement des enfants. Les assistantes maternelles n'ignorent pas que leur service émet un avis pour le renouvellement ou la modification de leur agrément (demande d'extension par exemple). L'engagement du conseiller éducatif sur cette procédure permet d'en libérer les référentes, et de l'aborder avec davantage de transparence avec les assistantes maternelles.

3.3. LA FORMATION, UN LEVIER STRATEGIQUE

J'ai eu l'occasion de dire qu'aucune formation initiale n'existe pour les assistantes maternelles. Seul l'agrément délivré par les services de protection maternelle et infantile est exigé lors du recrutement.

La formation obligatoire instituée par la loi de juillet 1992 se présente comme une formation d'adaptation à l'emploi, non diplômante, visant à l'amélioration des pratiques professionnelles. Elle est précisée dans ses modalités par un décret de novembre 1992⁵⁷. Elle est à la charge de l'employeur, et doit être au minimum de 120 heures dans un délai de trois ans à partir du premier contrat de travail. Une attestation de cette formation est exigée lors du renouvellement de l'agrément.

Les assistantes maternelles peuvent bénéficier d'autre part, des actions développées dans le cadre de la formation professionnelle continue⁵⁸. A ce titre, leurs demandes relèvent du plan annuel de formation.

Sur ce second volet, les assistantes maternelles au C.P.F. n'ont jusqu'à aujourd'hui que très peu de demandes en comparaison des autres professionnels.

⁵⁷ Décret n° 92-1245 du 27 novembre 1992 relatif à la rémunération et la formation des assistants maternels et assistantes maternelles. Les objectifs de la formation sont précisés dans les annexes à ce décret. L'organisation de la formation a fait l'objet de l'Arrêté du 17 janvier 1994 relatif à l'agrément des organismes délivrant les formations prévues aux articles L. 773-17 du Code du travail et L. 149-1 du Code de la santé publique.

⁵⁸ Loi n° 71-575 du 16 juillet 1971 portant organisation de la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente.

Pourtant la plupart sont intéressées et volontaires lorsqu'une proposition de formation leur est faite.

Or il ne fait aucun doute pour moi qu'au C.P.F. la formation est un moyen privilégié pour introduire du changement, à condition d'y porter toute l'attention nécessaire. « La politique de formation des personnels salariés représente un atout majeur au service du projet d'un établissement. (...) Mais c'est dans la définition de ses objectifs et des modalités de sa mise en place qu'un plan de formation pourra se révéler un échec ou un succès, tant pour les salariés que pour l'entreprise, liés dans ce dispositif »⁵⁹

La formation de 120 heures achevée en mai 1997 pour 14 assistantes maternelles avait créé une dynamique dans le groupe, les amenant à se présenter comme les « nouvelles », en opposition aux « anciennes ». Elles avaient exprimé une forte demande de reconnaissance de leurs difficultés et un besoin d'écoute quant aux problèmes générés en famille d'accueil par des enfants ayant subi des maltraitances ou abus sexuels. Le bilan de cette formation, déjà abordé plus haut, invitait à une meilleure intégration des assistantes maternelles dans le service.

Des critiques étaient émises concernant l'accompagnement qu'assuraient les référentes auprès d'elles. Elles dénonçaient notamment des jugements qu'elles ressentaient comme arbitraires de leur part à propos de tel ou tel aspect de leur intervention auprès de l'enfant.

En septembre 1998, la nécessité de mettre en place **une nouvelle formation obligatoire de 120 heures** pour 6 assistantes maternelles, est l'occasion de retravailler ces questions, en articulant ce projet avec une autre formation collective en cours d'élaboration sur le plan annuel de formation de 1999. En vue de celui-ci en effet, certaines référentes demandent de pouvoir se former davantage au suivi de placements familiaux, et plus précisément quant à la relation de travail avec l'assistante maternelle.

L'opportunité me semble offerte en répondant à deux demandes différentes, d'en organiser la complémentarité, au moins sur une partie du contenu, en prévoyant certains travaux en commun. Je recherche un même organisme qui pourra assurer l'ensemble des programmes, en garantissant leur articulation au niveau des contenus et du calendrier.

Avec l'accord du financeur, je propose que le groupe des 6 assistantes maternelles devant suivre la formation obligatoire puisse être complété par d'autres, plus anciennement recrutées, et de ce fait dispensée de cette formation (l'employeur n'étant pas tenu alors de la financer). Cette proposition permet de rallier 7 autres personnes à ce groupe.

Dans le cadre du **plan de formation annuel**, je propose d'une part, une formation des assistantes maternelles à l'observation, à laquelle 6 intéressées s'inscrivent (ce sont des personnes ayant participé au 120 heures en 1996 et 97). L'objectif qui sera négocié avec ce groupe sera de se former au recueil et à l'enregistrement de données en vue de leur transmission à la référente.

D'autre part, l'ensemble des référentes se retrouvent autour d'une formation au suivi de placements familiaux, avec la préoccupation d'améliorer l'articulation des métiers de référente et d'assistantes maternelles.

⁵⁹ J.-M. Miramon, D. Couet, J.-B. Paturet, *Le métier de directeur, techniques et fictions*, Rennes, E.N.S.P. Editeur, 1992, p. 171.

L'examen de ce plan annuel de formation par le comité d'établissement donne lieu à un avis favorable à l'unanimité, bien qu'il amène à différer deux demandes individuelles, et affecte la quasi totalité des fonds disponibles au profit du seul placement familial (95 756,00F sur 122 704,05F disponibles).

Le contenu de la formation obligatoire des assistantes maternelles est tracé dans ses grandes lignes dans le décret déjà cité. Cependant, dans la commande passée à l'organisme formateur, j'insiste sur plusieurs aspects. Je pointe la composition particulière du groupe, du fait de la présence d'assistantes maternelles ayant déjà plusieurs années d'expérience. J'invite à une étude et à une approche suffisante des problèmes de maltraitance et abus sexuels.

Pour ce groupe comme pour les deux autres, j'insiste surtout sur la possibilité à tout moment de la formation, de questionner le service, selon des modalités qui seront à définir. En particulier, je dis l'intérêt que le service trouvera à toute proposition d'outil de travail qui pourrait être élaboré lors de ces formations.

Il est par ailleurs convenu dès le démarrage des groupes, que deux journées réuniront l'ensemble des participants pour évaluer le programme et échanger sur les propositions faites.

Ce programme s'est en fait réalisé sur deux années, pour tenir compte des 120 heures obligatoires étalées sur 20 journées de janvier 1999 à juin 2000. Il s'est déroulé concomitamment à des groupes de travail en interne mobilisés sur la ré-écriture de la convention et du contrat d'accueil. Les assistantes maternelles participant à ces groupes ont pris l'initiative de soumettre ces outils à la réflexion menée en formation et ont pu ainsi questionner les pratiques du service à la lumière d'apports plus théoriques.

Le groupe en formation sur l'observation a proposé au service des modalités de travail entre référentes et assistantes maternelles, au travers d'outils de recueil de données et de recherche de réponses à mettre en œuvre. Destinés à être utilisés lors de chaque entretien, ces supports constituent une mémoire des échanges entre elles et les référentes à propos de l'enfant. Une première proposition a été transmise par les assistantes maternelles au groupe de référentes en formation où elle a provoqué tout d'abord de vives réactions et donné lieu à un nouveau travail avec le formateur. Ces outils ont été présentés par les assistantes maternelles lors d'une journée commune, où ils ont donné lieu à discussion avant accord. Ils sont expérimentés depuis deux mois maintenant et une évaluation sera faite en avril 2001.

Alors que l'évaluation de ces formations est seulement à l'ordre du jour, je fais déjà plusieurs constats.

La mobilisation des assistantes maternelles a été très importante dans les deux formations. En interne elle a produit des effets dans d'autres groupes de travail tant dans la participation que dans le contenu. La répartition des assistantes maternelles dans ces travaux en interne et dans les formations a créé d'autres relations et contribué à affaiblir la frontière entre « nouvelles » et « anciennes ». Cette dynamique s'explique probablement par le fait que le service s'est intéressé aux réflexions menées et s'en est saisi pour améliorer des modalités de travail ou introduire de nouveaux outils. C'est ainsi que plusieurs d'entre elles ont constaté que le travail mené en formation pouvait être pris en compte et donner lieu à des changements dans le service, par exemple pour l'écriture de la convention d'accueil. Pourtant, certaines propositions n'ont pas été retenues ; et les assistantes maternelles ont pu

aussi constater qu'au sein d'une institution, des orientations séduisantes sur le plan technique doivent faire avec certaines contraintes.

Je constate également que les deux métiers mobilisés dans ces formations ont à la fois marqué ce qui les distinguait et ce qui les articulait.

Le travail a tout d'abord mobilisé les assistantes maternelles, comme les référentes, sur leur métier respectif. Cette première étape a permis aux assistantes maternelles de se sentir moins isolées dans leurs difficultés, d'être reconnues par leurs collègues ; « Je suis rassurée, j'ai bien vu que je n'étais pas toute seule avec ce problème-là ». Le sentiment d'appartenance à un groupe leur a permis de poser collectivement des difficultés qu'elles croyaient être seules à rencontrer.

Mais ce même travail a aussi cherché à articuler deux métiers. La confrontation de logiques différentes a soulevé de nouvelles questions. Les débats à l'occasion de la convention d'accueil en ont révélé un certain nombre. Là où les référentes évoquaient des objectifs d'autonomie pour les adolescents, les assistantes maternelles avançaient des craintes quant à leur responsabilité. Les échanges ont dû en permanence revenir ensemble sur la mission du service pour préciser ce qui articulait les deux métiers.

3.4. FAIRE EVOLUER LE METIER

3.4.1. Diversifier l'offre de service

La dernière conférence départementale du schéma de protection de l'enfance, en juin 2000, rappelle dans les objectifs prioritaires, celle de « diversifier les réponses en matière d'offre de service ».

Au C.P.F., les professionnels se sont assez naturellement appropriés cette préoccupation du fait de la complexité croissante des situations à traiter. Avec l'accord du référent de l'A.S.E. et celui du magistrat concerné, j'ai ainsi encouragé des initiatives innovantes dans des prises en charge lourdes.

Je crains davantage de résistance de certains travailleurs sociaux dans la réflexion qui s'ouvre concernant d'autres changements nécessaires.

3.4.1.1. Des doubles prises en charge

Dans certaines situations où l'accueil en continu est particulièrement difficile à gérer dans la durée (prise en charge lourdes du fait des soins quotidiens ou des comportements de l'enfant), j'ai proposé qu'un contrat d'accueil complémentaire soit passé pour le même enfant avec une autre assistante maternelle embauchée en intermittent. Dans la loi de juillet 1992 (art. 3, alinéa 3) l'accueil est intermittent s'il est prévu pour une durée inférieure ou égale à quinze jours consécutifs. Ces accueils ponctuels donnent lieu à rémunération de l'assistante maternelle sur la base d'un forfait journalier (trois fois le S.M.I.C. horaire par enfant et par jour au C.P.F.). Ce dispositif permet d'alléger les contraintes auxquelles s'engage une famille d'accueil dans la prise en charge de telles situations. Il assure à l'assistante maternelle hébergeant en continu, un relais possible dans les périodes difficiles.

Pour l'heure, les surcoûts engagés conservent un caractère exceptionnel. Mais ce besoin nouveau rejoint la nécessité évoquée plus haut, de permettre la prise effective de congés par les assistantes maternelles. Il devra donc être soumis à notre financeur dans les mêmes.

D'autre part, suite à une demande de la maison d'enfants à caractère social de Lunéville (l'autre établissement de notre association intervenant en protection sociale de l'enfance), et en accord avec notre direction générale, des contacts ont été pris afin d'expérimenter des prises en charge où l'aide de l'établissement et d'une famille d'accueil pourraient être complémentaires. La répartition serait individualisée et évolutive pour répondre précisément à chaque situation.

Ces perspectives amènent déjà les assistantes maternelles à inaugurer des modes nouveaux d'intervention. Ils contribuent à rompre davantage leur isolement et professionnalisent leur prestation, en partageant la prise en charge quotidienne de l'enfant avec d'autres collègues ou partenaires.

3.4.1.2. *Un accueil adapté aux difficultés des parents*

Dans le premier semestre 2000, plusieurs situations ont débouché sur un retour définitif de l'enfant dans sa famille. La préparation de ces restitutions s'est étalée dans le temps et a donné lieu progressivement à une organisation « à la carte » de l'accueil, afin d'offrir aux parents la possibilité de se mobiliser de plus en plus dans la prise en charge de leur enfant. C'est ainsi que des enfants ont été hébergés deux jours seulement par semaine pendant des périodes relativement longues.

Dans les situations où une perspective de retour de l'enfant dans sa famille reste possible, ces expériences nous montrent l'intérêt d'adapter très précisément notre prestation à la situation évolutive des parents. Elles m'amènent à insister auprès des référentes du service pour rompre avec la seule représentation d'un accueil familial 365 jours sur 365. La complémentarité avec la prise en charge concomitante en maison d'enfants nous y invite également.

J'ai déjà évoqué la réflexion initiée par la Direction départementale des affaires sanitaires et sociales en vue de promouvoir la création de centres d'accueils familiaux spécialisés dans notre département. La perspective pour le C.P.F. d'avoir à développer ce type de prestation, m'encourage aussi à sensibiliser référentes et assistantes maternelles à d'autres modes d'intervention. Il s'agira là notamment de situations où le service a à travailler en direct avec les parents. Ce sont en effet eux qui sont à l'origine de la prise en charge de leur enfant, en ayant saisi la C.D.E.S.. Ni l'administration ni surtout la justice n'interviennent comme intermédiaire voire comme décideur dans l'accueil. Les modalités de notre prestation ne pourront que relever de ce qui sera convenu entre les parents et notre service.

3.4.1.3. *Recruter*

L'un des objectifs prioritaires du schéma départemental de protection de l'enfance, affirme la nécessité de « territorialiser l'offre de service ».

Sur les situations particulières pour lesquelles il est sollicité, le C.P.F. répond jusqu'à aujourd'hui, à des demandes émanant essentiellement des territoires d'action médico-sociale de l'agglomération de Nancy. Sur 40 enfants du département pour lesquels nous intervenons au 31 décembre 1999, 29 sont originaires de l'agglomération. Sur ces 29 enfants, 23 sont dans des familles d'accueil domiciliées sur le territoire d'implantation du service (territoire de Toul). Or avec les seules assistantes maternelles de notre secteur, nous ne pouvons aujourd'hui répondre à toutes les demandes de la ville.

Sans être exhaustif dans le cadre de ce mémoire, quant à la question des territoires de compétence du C.P.F., je crois cependant qu'elle doit aujourd'hui être posée au sein de notre association, afin de répondre aux orientations du schéma départemental. C'est ainsi que j'ai récemment proposé à notre direction générale que des assistantes maternelles soient recrutées sur les territoires à l'est et au sud-est de Nancy. Outre le fait que ces familles d'accueil permettront de répondre à d'autres demande de l'agglomération, elles élargiront notre offre de service à ces territoires nouveaux. C'est sur l'un de ces secteurs que pourrait s'expérimenter d'autre part, un centre d'accueil familial spécialisé évoqué plus haut. Et c'est sur ce même territoire qu'une réflexion est en cours concernant des prises en charge conjuguant hébergement en maison d'enfants et famille d'accueil.

3.4.2. Découvrir d'autres pratiques du même métier

Depuis trois ans, le C.P.F. participe à des rencontres régulières réunissant des professionnels des services de placements familiaux de la grande région Est. S'y retrouvent les différents métiers intervenant dans le champs du placement familial. Sept services se retrouvent 3 ou 4 fois dans l'année autour de thèmes communs proposés par les directeurs et donnant lieu à préparation au sein de chaque institution.

Les assistantes maternelles du C.P.F. sont nombreuses à se mobiliser autour de ces rencontres, bien que les mêmes soient souvent volontaires. Les référentes et les psychologues y participent également.

Lors de ces journées, les assistantes maternelles découvrent des pratiques et des questionnements très différents d'un service à l'autre. Les échanges débordent d'ailleurs largement les seules préoccupations des assistantes maternelles. Leur métier n'est pas le seul à être interrogé.

3.5. UNE AUTRE ARTICULATION DES METIERS

Au C.P.F., une autre articulation des métiers est à l'ordre du jour. A la veille de l'arrivée d'un conseiller éducatif dont le recrutement est en cours, c'est une réflexion collective déjà commencée pour laquelle les différents métiers sont mobilisés. Elle est rendue indispensable non seulement par l'introduction de ce nouveau poste, mais également par l'augmentation du temps de secrétariat et par une utilisation plus importante et plus précise des moyens informatiques.

J'ai ainsi proposé que s'élabore progressivement une nouvelle répartition des tâches avec le concours de l'ensemble des professionnels. La taille du service permet cette démarche sur six mois au travers des réunions de l'équipe pluridisciplinaire d'une part, des assistantes maternelles d'autre part, et enfin des secrétaires.

C'est ainsi qu'un certain nombre de tâches évaluées par tous comme prioritaires ont déjà donné lieu à une autre répartition.

Il est évident que les référentes seront dégagées de toute intervention dans le recrutement ou par rapport à la situation professionnelle des assistantes maternelles. Elles proposent par ailleurs que chaque contrat d'accueil, préparé par elle, soit arrêté lors d'un entretien entre l'assistante maternelle et le conseiller éducatif ou le directeur. Ces deux cadres interviendront également auprès des parents lors des admis-

sions ou à la veille des audiences pour leur faire connaître le bilan et les propositions que le service transmet à l'A.S.E. et au magistrat.

Le temps rendu ainsi disponible aux référentes a déjà permis à certaines d'entre elles de planifier avec les assistantes maternelles, un calendrier de rencontres, rompant ainsi avec les seules interventions en urgence ou à la demande. Ce qui rassure les assistantes maternelles et leur permet d'utiliser les outils évoqués plus haut et destinés à enrichir ces échanges.

L'introduction progressive, depuis 1997, de l'outil informatique (acquisition de matériel, mise en réseau, élaboration d'un programme adapté au service), et sa mise à disposition des professionnels a peu à peu conduit à un autre partage des tâches entre référentes et secrétariat, suite à l'automatisation d'un nombre non négligeable d'opérations. Les secrétaires peuvent assurer progressivement des tâches administratives jusque là à la charge des référentes.

L'enregistrement des présences des enfants dans le service (en vue de la facturation des journées) revenait également aux référentes jusqu'à aujourd'hui. Il est dorénavant traité directement entre le secrétariat et les assistantes maternelles et fait l'objet d'une saisie informatique.

L'ensemble de ces changements, qui doit se poursuivre, contribue à recentrer la fonction de référente sur le suivi de la situation de l'enfant et le travail avec les parents. Cette fonction est centrale dans la mission du service. La référente « est responsable de la cohérence des projets concernant les enfants dont elle a la charge »⁶⁰. Il me paraît par conséquent indispensable que la répartition des rôles au sein du service la positionne très clairement et uniquement sur cette mission. C'est cette seule fonction qui fonde sa relation de travail avec l'assistante maternelle.

3.6. RESTER OUVERT A D'AUTRES PERSPECTIVES

L'élargissement du territoire de compétence du C.P.F. va nous conduire à découvrir des environnements nouveaux. Sur ces secteurs, il y a à rencontrer d'autres acteurs, et à identifier d'autres besoins, à destinations d'autres populations.

Face à ces perspectives, le directeur doit rester en capacité de d'imaginer des réponses possibles, et être prêt à convaincre et à mobiliser les forces vives de l'établissement.

Dans notre département, le schéma de protection de l'enfance encourage à la réflexion concernant des besoins déjà repérés. Il s'agit notamment de l'accueil de jeunes mères avec enfant, en alternative aux centres maternels, pour lequel la pratique traditionnelle du placement familial pourrait être questionnée. De telles expériences se généralisent déjà dans d'autres départements.

Concernant la prise en charge de situation lourdes d'adolescents (problématiques sociales associant un handicap physique ou un retard important de développement) des expériences sont pratiquées ailleurs et pourraient intéresser le C.P.F.. Notamment celles permettant l'intervention conjuguée de plusieurs familles d'accueil autour d'une même situation.

⁶⁰ Règlement intérieur d'établissement du C.P.F..

Concernant ces mêmes situations, le partenariat avec d'autres établissements ou services doit être activement recherché. C'est ce que nous avons déjà entrepris avec la maison d'enfant à caractère social de notre association. Cette coopération peut permettre des prises en charge modulables alternant les deux modes d'accueil. Elle peut constituer une réponse possible à la gestion difficile des congés des assistantes maternelles.

En direction des parents, notre mission d'aide à la restauration des liens avec leur enfant doit nous inciter à davantage innover. Cet objectif pourrait entre autre nous mobiliser sur un travail au domicile des parents, articulé avec l'accueil. Le recrutement de travailleuses familiales pourrait être réalisé à cette fin ou tout au moins pourrait être développé un partenariat avec des services d'intervention à domicile.

Au regard des besoins qui évoluent, il revient au directeur de questionner en permanence l'établissement afin d'imaginer les réponses possibles.

Concernant les accueils et placements d'enfants et d'adolescents, le récent rapport de l'inspection générale des affaires sociales et de l'inspection générale des services judiciaires⁶¹ confirme avec force cette nécessité d'innover.

⁶¹ Rapport de messieurs Naves et Cathala relatif aux accueils provisoires et placements d'enfants et d'adolescents, Inspection générale des affaires sociales et Inspection générale des services judiciaires, juin 2000.

CONCLUSION

A mon arrivée au C.P.F., je me suis trouvé, face à une transformation déjà en cours, de la demande adressée au service, et qui se confirmait avec les nouvelles admissions. Rompant avec les profils des situations traditionnellement prises en charge, ces accueils généraient des difficultés importantes au sein des familles d'accueil.

Je me donnais comme priorité d'approcher le travail d'assistante maternelle. Je faisais rapidement l'hypothèse que notre dispositif d'accompagnement de ce métier était insuffisant. Par ailleurs, d'un point de vue humain, je devais aussi répondre aux difficultés des familles d'accueil.

Le choix de porter d'abord l'attention à ce métier, et à sa contribution dans la mission du service, m'a conduit, en termes de gestion des ressources humaines, à traiter prioritairement certains aspects, tels la lisibilité du cadre de travail, le renforcement de l'encadrement, l'accompagnement professionnel et la formation.

J'ai montré dans une première partie, comment dans le contexte associatif et départemental, la mission du C.P.F. se transformait en même temps que changeait la population accueillie, et que s'imposaient des attentes nouvelles, compte tenu des évolutions sociales et des progrès du droit.

Dans une seconde partie, j'ai approché le métier d'assistante maternelle, les difficultés spécifiques des familles d'accueil et leurs conséquences. J'ai questionné le dispositif d'accompagnement du métier, ses faiblesses, et j'ai exposé les démarches réalisées pour valoriser la profession, en marquant sa place dans la mission du service.

Enfin j'ai présenté dans la troisième partie, les choix opérés et les réponses mises en œuvre pour rendre le métier évolutif. Cela m'a amené à décrire les mesures prises concernant le cadre et l'organisation du travail. J'ai exposé comment l'objectif de renforcement de l'encadrement avait été travaillé. Enfin j'ai présenté les options réalisées en termes de formation matière

Aujourd'hui, d'autres aspects doivent être travaillés en matière de gestion des ressources humaines. L'élargissement du territoire de compétence du service et des perspectives nouvelles d'intervention rendent nécessaires des choix en termes de gestion prévisionnelle des emplois. L'évaluation professionnelle inaugurée avec les assistantes maternelles doit être élargie à tous les personnels, et une politique de

recrutement doit être précisée. Ces questions seront déployées dans le cadre du département « Enfance » de l'association.

La dynamique nouvelle de cet espace associatif et les pôles ressources qui y sont activés, constituent à la fois un cadre et un support pour aborder d'autres aspects à l'ordre du jour au terme de cette première étape.

Le niveau de l'intervention sociale sur lequel est positionné l'établissement, impose d'inscrire la prise en charge des enfants dans le respect des droits, et des familles, et des mineurs. Déjà affichée au travers de l'accueil, cette obligation introduit la question de la qualité du service rendu, que le projet de refonte de la loi de 1975 déjà cité avance clairement pour les établissements sociaux. Le C.P.F. bénéficie, pour l'aborder, de l'expérience des structures sanitaires de l'association au sein desquelles elle est déjà opérationnelle à travers l'accréditation. D'autre part, une priorité est d'ores et déjà affirmée, pour que soit garantie aux parents l'exercice de leurs droits, notamment en réactivant au plus tôt le conseil d'établissement.

L'actualisation du projet de l'établissement s'impose compte tenu de l'ensemble des évolutions dont il a été fait état. L'objectif d'une plus grande proximité de l'offre de service, comme celui d'une diversification des prises en charge, nous conduit à développer notre analyse de l'environnement territorial, de ses acteurs, et des besoins des populations. Des choix s'imposent au directeur en termes de réponses à mettre en œuvre, pour lesquelles d'autres partenariats sont à développer. Dans l'espace associatif, des perspectives se concrétisent au sein du département « Enfance », concernant la gestion des ressources, tant humaines que techniques et logistiques. En direction des nouveaux secteurs d'intervention, la recherche de nouveaux partenaires est une priorité pour laquelle notre bonne communication externe est un atout. Là encore les établissements de l'association, déjà implantés sur ces territoires, soutiennent les démarches engagées.

Enfin, la contribution future du C.P.F. au schéma départemental de l'enfance handicapée, en donnant une autre dimension à la mission de l'établissement, l'inscrit plus visiblement dans l'héritage culturel et la vocation dominante de l'association gestionnaire. Elle peut revivifier un sentiment d'appartenance. Pour l'heure, elle donne déjà lieu à une dynamique nouvelle au sein du personnel, pour lequel elle est une reconnaissance de leur savoir-faire.

Cette perspective convoque le directeur à de nouveaux choix stratégiques.

Le projet d'expérimentation d'un centre d'accueil familial spécialisé représente un double défi. Celui d'une toute autre culture de l'accueil à laquelle le directeur doit préparer les professionnels. Il doit engager une démarche d'ouverture au changement en y préparant et en mobilisant l'ensemble du personnel.

L'autre pari est celui de la synergie à susciter et à rendre opérationnelle, entre le C.P.F. et l'établissement pour lequel ce dispositif va opérer.

S'agissant d'une structure de l'Office d'hygiène sociale, là encore l'environnement associatif s'affirme déjà comme un cadre et un appui.

BIBLIOGRAPHIE

- AFCHAIN J., *Les associations d'action sociale*, Paris, Dunod, 1997. 1997
- BASS C., PELLE A., *Le placement familial, un lieu commun*, Paris, Erès, 1993.
- BIARNES J., BOUCHER A., MESNIER C., *Placement familial et évolutions sociétales – Actes des journées de l'A.N.P.F.*, Paris, L'Harmattan, 1999.
- BONETTI M., FRAISSE J., GAULEJAC V. de, *De l'assistance publique aux assistantes maternelles*, Les cahiers de germinal, Paris, 1980.
- BARREUYRE J.Y., BOUQUET B., CHANTREAU A., LASSUS P., *Dictionnaire critique d'action sociale*, sous la direction de, Paris, Bayard éditions, 1995
- BRUEL A., *Un avenir pour la paternité – rapport à la ministre de la Solidarité et de l'Emploi*, groupe de travail présidé par, Syros, 1998.
- BRUEL A., *Assurer les bases de l'autorité parentale pour rendre les parents plus responsables*, Rapport présenté au ministère de l'Emploi et de la Solidarité, sous la direction de, date , éditeur et page
- CEBULA J.C., *Guide de l'accueil familial*, Paris, Dunod, 2000.
- CONSEIL GENERAL, Données et indicateurs pour la mise en œuvre du schéma départemental de protection de l'enfance, S.D.A.S.-A.S.E. et P.J.J., Décembre 1995.
- DAVID M., *Le placement familial, de la pratique à la théorie*, Paris, ESF, 1989.
- DAVID M., *La formation des assistantes maternelles*, Paris, C.T.N.E.R.H.I., 1981.
- DAVID M., *Enfants, parents, famille d'accueil, un dispositif de soins : l'accueil familial permanent*, Sous la direction de, Paris, Erès, 2000.
- DEJOURS C., *Souffrance en France*, Paris, Seuil, 1998.

- DEJOURS C., *Travail : usure mentale*, Paris, Bayard éditions, 1993.
- DEKEUWER-DEFOSSE, *Rénover le droit de la famille – rapport du groupe de travail présidé par*, Paris, Odile Jacob, la documentation française, 1999.
- ESCOTS S., Le soin en accueil familial : des effets de l'accueil à la question du changement, *L'Accueil familial en revue*, n° 2, septembre 1996.
- HOUZEL D., *Les enjeux de la parentalité*, Sous la direction de, Paris, Erès, 1999.
- HUOT-MARCHAND M., *Profil médico-social des enfants ayant fréquenté le placement familial de Thorey-Lyautey durant l'année 1987*, Sauvegarde de l'Enfance – Etudes et Travaux, mars-avril 1989.
- *Informations Sociales*, La responsabilité des familles, n° 73/74, C.N.A.F., 1999.
- JOING J.L., *Maîtriser la démarche qualité dans les établissements sociaux et médico-sociaux*, Paris, ESF, 1998.
- LEFEVRE P., *Guide de la fonction directeur d'établissement social et médico-social*, Paris, Dunod, 1999.
- L'ESPINAY G. de, PAPALARDI C., *Accompagner le placement familial – Chronique sociale*, Lyon, 1998.
- LOUBAT J.R., *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social*, Paris, Dunod, 1997.
- LHUILLIER J.M., *Guide de l'aide sociale à l'enfance*, Paris, Berger-Levrault, 1989.
- MIRAMON J.M., COUET D., PATURET J.B., *Le métier de directeur, techniques et fictions*, Rennes, E.N.S.P., 1992.
- PELLE A, La fonction du père en placement familial est-elle essentielle ?, *Lien social*, n° 509, novembre 1999.
- PEZET V., VILATTE R., LOGEAY P., *De l'usure à l'identité professionnelle – Le burn-out des travailleurs sociaux*, Paris, T.S.A., 1993.
- SANS P., *Soins et placement en famille d'accueil*, Nancy, P.U.N., 1991.
- SAUVEGARDE DE L'ENFANCE, *Placement familial spécialisé – Suppléance familiale*, n° 3-4, Paris, Expansion scientifique publications, 1999
- SELLENET C., Le placement familial, soins intensifs, médecine douce ou pla-cébo ?, *L'accueil familial en revue*, n° 2, septembre 1996.

- THERY I., *Couple, filiation et parenté aujourd'hui – Le droit face aux mutations de la famille et de la vie privée* – Rapport à la ministre de l'Emploi et de la Solidarité et au Garde des Sceaux, Paris, Odile Jacob, la documentation française, 1998.
- THEVENET A., DESIGAUX J, *Les assistantes maternelles*, Paris, ESF, 1980.
- T.S.A., *Guide assistants maternelles*, Paris, T.S.A., 1998.
- VERDIER P. , ROSENCZVEIG P.P., *Les responsabilités en travail social, Paris*, Dunod, 1998.
- VERDIER P., *Nouveau guide de l'Aide Sociale à l'Enfance*, Paris, Centurion, 1990.
- ZELLER B., *Enfance et placements sociaux dans la décentralisation*, Nancy, P.U.N., 1992.