

ECOLE NATIONALE DE LA SANTE PUBLIQUE

CAFDES – 2001

BUC – RESSOURCES

**DE LA PRISE EN CHARGE INSTITUTIONNELLE DES
ADOLESCENTS A L'ACCUEIL INDIVIDUALISE ET
PARTENARIAL DES FRATRIES**

**Stratégies de changement au carrefour des enjeux et
des convictions en maison d'enfant**

THOMAS Vincent

SOMMAIRE

	pages
Introduction	3
I . Le contexte	5
I.1. Une institution inscrite dans une évolution des politiques sociales	5
I.1.1. De l'organisation de la Charité aux droits de l'enfant	5
I.1.2. De l'Orphelinat du Sacré-Cœur au Service d'Action Educative pour Adolescents « La Maison »	9
I.2. Une institution inscrite dans un dispositif départemental	12
I.2.1. Bilan de l'existant sur le département	12
I.2.2. Une place singulière au cœur d'un réseau	15
I.3. Une institution forte de moyens humains et de locaux de qualité	16
I.3.1. Approche des locaux et de leur organisation	16
I.3.2. Approche de l'équipe, des compétences, du turn-over	18
II . Le projet et ses déclinaisons	22
II.1. Le sens de la mission	22
II.1.1. Un travail en lien avec l'association	22
II.1.2. Une réflexion d'équipe	24
II.1.3. Un positionnement personnel	27
II.2. Du sens du projet	29
II.2.1. La fratrie une priorité sans systématisation	30
II.2.2. La place de la famille	32
II.2.3. La notion du NOM et celle de la filiation	34

II.3. Les implications nouvelles	36
II.3.1. Mixité, objet de tous les fantasmes	36
II.3.2. Nouvelles problématiques, nouveaux outils	38
II.3.3. La place du réseau	41
III. La mise en œuvre, une action de direction, une action de valorisation	44
III.1. La communication et ses différents niveaux	44
III.1.1. L'association	45
III.1.2. Les autorités de contrôle	48
III.1.3. Les usagers	50
III.2. La mobilisation des salariés	53
III.2.1. Les représentants du personnel	53
III.2.2. La formation	55
III.3. Un management participatif	58
III.3.1. Retour sur un concept	58
III.3.2. D'un concept à une réalité	62
Conclusion et perspectives nouvelles	68
Bibliographie	71
Glossaire	73

INTRODUCTION

J'ai pris, pour une première expérience de direction, il y a quelques mois, la responsabilité d'une maison d'enfants à caractère social, dans une préfecture de province. Le Service d'Action Educative pour Adolescents « La Maison ».

J'y ai découvert des compétences, des implications, une trajectoire, chargées de sens et de professionnalisme.

J'y ai découvert aussi une histoire, un passif, par rapport auxquels, pour le conseil d'administration, ma venue devait créer un changement, un renouveau.

Un passage de quelques jours au sein de l'équipe enfance du Conseil Général m'a alors permis d'approcher les logiques départementales, leurs orientations, leurs enjeux.

Au carrefour de ces rencontres mon regard s'est alors tourné vers la population accueillie aujourd'hui dans l'institution. La question de l'adéquation entre les besoins locaux, les compétences internes, le projet d'établissement, cela dans le souci d'apporter une réponse adaptée au public actuel, m'est apparue comme urgente à travailler.

Je vais donc tenter dans ce travail d'écriture, à partir d'un état des lieux, d'affiner les analyses, de conceptualiser les enjeux, de motiver mes choix et orientations.

De là, je proposerai une démarche dynamique de management d'équipe, permettant une implication constructive de tous ses membres, se concrétisant par l'élaboration et la mise en place de projets d'évolution qui prendront en considération l'ensemble des contraintes mais aussi, qui s'articuleront sur un consensus autour des valeurs communes à chacun.

Pour cela je vais dans une première partie faire une approche de l'historique des politiques sociales concernant l'accueil des enfants et adolescents en difficulté sociales et familiales, de la législation et de ce qu'elle peut nous spécifier quant à la prise en charge des fratries. J'y déclinerai en parallèle l'histoire de l'institution que je dirige dans son contexte politico-géographique. J'analyserai alors comment cette dernière s'inscrit dans un schéma avec son contexte propre et ses moyens humains.

J'aborderai dans une seconde partie quelques déclinaisons du projet qui se réfléchit et se construit actuellement. Je traiterai du sens de la mission portée par l'association, de l'accueil des fratries et du passage à la mixité qu'il induit, des incidences sur la diversifications des

histoires, des trajectoires, des symptômes et des réponses que cela entraîne inéluctablement. Ce chapitre aura comme fil conducteur, la prise en compte de l'utilisateur, avec ses droits, sa place mais aussi ses diversités et ses différences.

Je démontrerai ensuite comment, arrivé à ce stade, la mise en œuvre devient une action de direction où la valorisation par la reconnaissance de chaque salarié mais aussi la prise en compte de tous les partenaires sont incontournables.

Après avoir vu l'articulation qui peut exister entre le directeur et l'association j'aborderai le travail avec les partenaires externes et l'ensemble des membres du réseau.

Je tenterai de montrer comment la mobilisation de l'équipe peut, quels que soient les antécédents et les passifs, se construire à travers des démarches de formations ou de rencontres. Comment, en un mot, le management participatif (délégation, participation, responsabilisation, ...) peut permettre de dynamiser toute une institution, en explorant ses déclinaisons concrètes.

Lors de la mise en route de ce travail de réflexion et de construction de mémoire, l'idée de faire un état des lieux, de me projeter avec les contraintes et les enjeux que j'allais découvrir afin d'élaborer un projet d'évolution en phase avec mes convictions, les valeurs associatives, les besoins locaux et la commande du Conseil Général, m'apparaissait d'un abord aisé.

Il me semblait cohérent, voire pertinent, de mener en parallèle une réalisation concrète et professionnelle dans un lien permanent avec l'écriture de ce document.

Cependant, mesurer pleinement les enjeux et bien comprendre les fonctionnements et interactions de l'ensemble de mes collaborateurs ainsi que ceux du réseau avec lequel j'ai à composer nécessitent un réajustement constant où prise de distance et temps m'ont progressivement positionné différemment.

Optimiste de nature, peut être parfois un peu utopiste, confiant dans la nature humaine, dans la capacité d'investissement de mes collaborateurs, j'ai eu à passer de l'institution idéale à la réalité institutionnelle et à franchir le pas de la collaboration innée à l'obligation de toujours faire ses preuves et de convaincre pour faire adhérer.

I. Le Contexte

I.1. Une institution inscrite dans une évolution des politiques sociales

Nul ne peut vivre, grandir, se construire, sans référence à son histoire, cette histoire qui du passé, fait les fondations de notre futur.

Créé en 1875, l'orphelinat du Sacré-Cœur sera en l'an 2000 la Structure d'Accueil d'Education et d'Accompagnement « La Maison ». Il a évolué pendant 125 ans en lien avec une société, des politiques sociales, des législations spécifiques dont il a été tributaire mais où il a trouvé dans le même temps force et reconnaissance.

Je vais tenter dans les paragraphes qui suivent de décliner ce parallèle introduit ici par Amédée THEVENET : « Partant de l'idée d'assistance à travers les siècles, il faudra montrer les origines de l'aide sociale, analyser la rénovation de 1953 et passer en revue les ajustements contemporains »¹, en abordant tout d'abord l'historique du secteur puis ensuite celui de l'institution.

I.1.1. De l'organisation de la charité aux droits de l'enfant

Depuis le début de l'ère chrétienne, en France, c'est le message de charité qui inspire une mentalité d'assistance. L'église organise et administre la plupart des œuvres d'assistance et au XVII^e siècle, St Vincent de Paul leur donnera une nouvelle dynamique en fondant la confrérie de la charité en 1617.

Le droit à l'assistance est instauré dans la constitution en 1793 avec l'obligation pour la nation de se charger de l'éducation des enfants abandonnés appelés « orphelins ». La révolution française substitue la conception laïque de justice à la notion chrétienne de charité.

¹ Amédée THEVENET, L'aide sociale aujourd'hui après la décentralisation, Paris, E.S.F., 13^{ième} édition, 1999, p 22.

Le décret du 19 janvier 1811, ordonné par Napoléon, sera le premier texte prenant en considération les enfants trouvés ou abandonnés et les orphelins pauvres (Il obligera la mise en place des *tours* qui fonctionneront à Paris jusqu'en 1865). « Il montre l'ancienneté de certaines dispositions actuelles : même idéologie et même vocabulaire que dans l'actuel Code de la Famille et de l'Aide Sociale »².

La loi de 1904 sur le Service Départemental d'Aide Sociale à l'Enfance, loi de protection et de prévention sur les enfants assistés a donné l'organisation actuelle mise en place par les départements et l'Etat (création des bureaux d'abandon afin de remplacer les *tours*). Elle arrive dans les temps difficiles de la séparation de l'église et de l'Etat qui en 1905 amènera les ordres religieux à être expulsés, entre autre, d'Auxerre.

La loi de 1901, sur les associations à but non lucratif, visait déjà, indirectement, les congrégations et c'est en 1914, avec l'arrivée de la première guerre mondiale, que l'on oubliera alors ces luttes intestines.

Emerge alors progressivement l'idée de besoins spécifiques à l'enfant qui se concrétisent par :

- en 1911 le code de l'enfance
- en 1912 les tribunaux pour enfants
- en 1921 la loi sur la déchéance partielle
- en 1935 la suppression de la correction paternelle
- en 1945 l'ordonnance relative à l'enfance délinquante

En 1956 est créé le Code de la Famille et de l'Aide Sociale, qui tend à rendre plus dignes, plus humaines, les conditions d'accès à l'assistance qui prend le nom « d'Aide Sociale », changement de terminologie qui marque le sens d'une évolution³. C'est l'aboutissement de la rénovation de 1953.

En 1964 mise en place des DASS qui seront au départ les directions des *affaires* sanitaires et sociales pour devenir les directions des *actions* sanitaires et sociales. En 1972 proposition du service unifié de l'enfance qui pose pour principe de considérer l'enfant dans son tout biologique, psychique et affectif. Il s'agit d'une protection à la fois sanitaire, sociale et

² Pierre VERDIER, L'enfant en miettes, Toulouse, Privat, 1979, p 193.

³ Amédée THEVENET, L'aide sociale aujourd'hui après la décentralisation, Paris, E.S.F., 7^{ème} édition, 1989, p 34.

éducative qui favorise le soutien de l'enfant dans son cadre de vie et qui a pour objectif de suivre celui-ci sans rupture.

Afin de permettre, dans le même temps, une évolution du secteur associatif, est promulguée la loi 75-535 du 30 juin 1975 qui vise à coordonner les institutions sociales et médico-sociales, définit les dispositions relatives à la création ou à l'extension des établissements du secteur, redéfinit le statut des institutions sociales et médico-sociales relevant des collectivités publiques, organise les modalités de contrôles financiers, se penche rapidement sur les établissements de formation des travailleurs sociaux.

En parallèle, depuis la fin des années 70, plusieurs textes à caractère général ont avancé les principes du respect des droits des usagers, de la réparation des erreurs faites à leur rencontre et de la possibilité pour tous de devenir acteurs au sein d'organismes consultatifs.

en 1977 création de la Commission Nationale Informatique et Liberté

en 1978 textes sur l'accès aux documents administratifs

en 1979 obligation de motivation des décisions administratives

en 1984 loi du 6 juin réglant les rapports entre les familles et les services de l'ASE⁴

Arrive alors un ensemble de textes concrétisant la décentralisation et désignant ses acteurs, ses financements, son contrôle. Ce seront les lois n°82-213 du 2 mars 1982, 83-8 du 7 janvier 1983 et 83-663 du 22 juillet 1983 relatives aux droits et libertés des communes des départements et des régions, ainsi qu'à la répartition des compétences. Elles donnent davantage de libertés d'action, de compétences, de moyens, aux collectivités locales qui sont alors appelées collectivités territoriales.

Dans le secteur social et médico-social la loi 86-17 du 6 janvier 1986, dite loi particulière, vient alors préciser les effets de cette décentralisation en adaptant la législation sanitaire et sociale aux transferts de compétence en matière d'aide sociale et de santé.

Après une longue période de tradition centralisatrice, la France s'était organisée avec un fonctionnement administratif déconcentré. Nous pouvions trouver les services de l'Etat représentés à des niveaux locaux. Une nouvelle étape est franchie avec la décentralisation, partage des pouvoirs et des compétences entre l'état et les collectivités locales. Les élus locaux ne sont plus à ce titre soumis à une hiérarchie de l'administration centrale.

⁴ ASE : Aide Sociale à l'Enfance

Les communes, les départements et les régions définissent ainsi leurs priorités d'action et votent les budgets qu'elles y consacrent. Les maires et les présidents des conseils généraux et régionaux deviennent les interlocuteurs privilégiés dans leur rôle d'organes exécutifs.

C'est aux départements que sont alors confiées la plupart des prestations d'aide sociale ainsi que les services sociaux et les actions de prévention sanitaire. C'est donc le président du conseil général et ses services qui seront, et sont depuis 1986, nos organismes de contrôle.

Dans un souci de coordination et d'efficacité mais aussi afin de faire correspondre des actions à des besoins dans des contextes locaux, sera promulguée la loi du 31 juillet 1991 instituant le comité national et les comités régionaux de l'organisation sanitaire et sociale.

Enfin pour s'intéresser encore un peu plus précisément à la population accueillie dans les maisons d'enfants à caractère social nous citerons la ratification en 1990 par la France de la convention des droits de l'enfant (20 novembre 1989) et le décret du 31 décembre 1991 organisant les conseils d'établissements. Ce dernier donne la possibilité à tous les enfants accueillis de voter pour leurs camarades de plus de 12 ans afin qu'ils participent dans le cadre de cette instance, de façon concrète, à la vie de leur institution.

Viendra ensuite la création en 1993 des juges aux affaires familiales et en 1996 la loi relative au maintien des liens entre frères et sœurs.

Cette loi du 30 décembre 1996 insère un nouvel article dans le code civil au chapitre de l'autorité parentale. Il prévoit que « l'enfant ne doit pas être séparé de ses frères et sœurs sauf si cela n'est pas possible ou si son intérêt commande une autre solution ». Cette disposition vient donner une suite concrète à une résolution du troisième parlement des enfants de juin 1996⁵.

De portée générale, elle ne s'applique pas uniquement dans le cadre des mesures éducatives mais elle permet de « sensibiliser plus encore qu'aujourd'hui le juge et les services sociaux à l'importance du lien de fratrie pour des enfants dont l'environnement familial est désorganisé, rompu ou même reconstitué sur de nouveaux modes »⁶

En lien avec cette évolution politique et législative l'institution que je dirige s'est adaptée pour être aujourd'hui un outil de qualité qui continu à être en phase avec son contexte.

⁵ Actualités Sociales Hebdomadaires n°2005, 10 janvier 1997, p 11.

⁶ Rapport Sénat. N°115, Pagés, p15

I.1.2. De l'Orphelinat du Sacré-Cœur au Service d'action éducative pour adolescents « La Maison »

L'établissement que je dirige voit le jour en avril 1875.

Une vieille famille chrétienne de commerçants d'Auxerre, au décès de leurs deux filles, à peine âgées de 20 ans, emportées par la fièvre typhoïde, décide de faire don des immeubles qu'elle possède et qui devaient revenir à leurs enfants, afin de créer un orphelinat.

C'est ainsi que le 13 mai 1875 arrivent à Auxerre les premières religieuses de la congrégation des Petites Sœurs de Jésus Franciscaines qui viennent donner son premier souffle mais aussi son âme à l'orphelinat du Sacré-Cœur.

Après des débuts difficiles, l'institution va prospérer et en une dizaine d'années devenir une des Œuvres les plus aimées des auxerrois, accueillant une cinquantaine d'enfants, entourés des soins attentifs d'une douzaine de religieuses⁷.

Au début du siècle l'Etat s'attaque alors aux congrégations et les remous de la vie politique se traduisent entre autre par la séparation de l'Eglise et de l'Etat qui en 1905 amènera les ordres religieux à être expulsés d'Auxerre.

Les orphelinats de filles durent fermer leurs portes et personne ne sait pourquoi l'orphelinat de garçons ne fut pas soumis au même impératif. Cependant l'interdiction est faite aux religieuses d'enseigner et l'école interne est fermée. Les enfants sont alors scolarisés dans les écoles du voisinage, fonctionnement toujours en vigueur.

Après la première guerre, pour faire face à la prise en charge des orphelins on s'aperçoit soudain que les sœurs étaient, en définitive, bien utiles. La paix revenue, la vie reprend son cours et la congrégation son travail au quotidien.

Le 23 janvier 1948, au regard des lois en vigueur et pour mettre fin à une situation de vide juridique, l'association « La Maison » gestionnaire de l'orphelinat de garçons « La Maison » va être créée. D'une culture congrégationaliste, en se basant sur la Loi de 1901 concernant les associations à but non lucratif, on passe progressivement à une organisation en phase avec les

⁷ Maxime MAINGONNAT, *Le Lien* n°42, p5.

textes en place et à une culture s'orientant sur un versant humaniste par une cohabitation entre un conseil d'administration laïc que et une direction religieuse.

En 1960 l'institution change de murs. Les locaux de la rue Martineau des Chesnez nécessitaient des investissements très importants si l'association voulait maintenir ses effectifs d'accueil, soit 65 garçons, dans des conditions répondant aux normes de sécurité qui deviennent incontournables.

Elle s'installe au 14 avenue Foch, dans une belle propriété bourgeoise où, au dos de la maison de maître, va être construit un petit immeuble, adapté aux fonctions d'hébergement d'enfants. Pour cela l'association bénéficie de subventions substantielles de la part de la caisse d'allocations familiales et des différentes collectivités territoriales de l'époque.

Ces engagements financiers des instances locales ou départementales ont induit une quasi-obligation d'accueil, en priorité, des enfants de l'Yonne, qui depuis perdure.

Le 25 février 1963 la première habilitation sera prise par la préfecture de l'Yonne, autorisant un fonctionnement pour 60 garçons de 4 à 14 ans.

En 1987, le directeur décide de faire évoluer les dortoirs et les lieux collectifs, dans l'esprit qui règne alors dans le secteur social, en créant de petits groupes de vie, indépendants et autonomes. En 1989, pour faire face à la perte de place liée à la mise en place des groupes il fait construire un pavillon de douze lits, dans le parc.

C'est aujourd'hui, dans cette organisation structurelle que fonctionne le Service d'Action Educative pour Adolescents « La Maison ».

Le S.A.E.A.⁸ « La Maison » est un établissement habilité et conventionné pour recevoir, en structure d'hébergement spécialisé 40 enfants de 6 à 18 ans présentant des difficultés d'adaptation d'ordre familial, social, scolaire, professionnel ou affectif. Les plus grands, qui en font la demande, ont la possibilité de conclure un contrat d'aide à jeune majeur avec le département, ce qui permet alors une prise en charge jusqu'à 21 ans.

Les enfants placés relèvent, en lien avec cette double habilitation, d'une mesure éducative.

⁸ S.A.E.A. : Service d'Action Educative pour Adolescents

Celle ci peut être prononcée par un service de protection sociale (aide sociale à l'enfance) ou être judiciaire (juge des enfants). Ils sont donc accueillis soit au titre de l'article 40 du Code de la famille et de l'aide sociale, pour les placements administratifs, soit au titre de l'article 375 du code civil pour les mesures d'assistance éducative ordonnées par les juges des enfants, soit au titre de l'ordonnance de 1945, pour les mineurs délinquants.

L'établissement s'adresse à des enfants ou adolescents issus de familles ayant besoin d'une aide ou d'un soutien éducatif et pédagogique pour faire face, d'une manière cohérente, soit aux déséquilibres affectifs, soit aux carences dans le comportement familial, scolaire, social ou professionnel de leurs enfants.

Pour répondre à ces besoins, l'établissement propose trois groupes d'accueil, autonomes géographiquement et financièrement. Chaque enfant possède sa chambre et évolue dans le cadre d'une structure ayant une identité bien définie. L'équipe éducative se compose de 13 éducateurs et éducatrices, diplômés, d'un chef de service, d'un psychologue, de 3 maîtresses de maison, auxquelles il convient d'ajouter tous les autres personnels inhérents au bon fonctionnement de l'institution, la secrétaire, la comptable, les surveillants de nuit, la femme de ménage, l'homme d'entretien et le directeur, soit un total de 25 salariés.

En 1995, dans une première étape, l'accueil de fratries était mis en place sur le groupe des petits et un arrêté autorisait la mixité avec un potentiel de 3 à 6 petites filles sur ce groupe spécifique.

En 1998, après quelques années enregistrant des déficits du nombre de journées réalisées, la capacité d'accueil était ramenée à 36 lits ; 12 chez les petits, 12 chez les pré-adolescents, 12 chez les adolescents.

A ce jour, dans une réalité concrète, face aux demandes de nos partenaires et au regard de la pertinence du travail réalisé avec les fratries, nous recevons sur le groupe des petits 13 enfants dont 10 filles. Sur ces 10 filles 8 ont un frère ou une sœur dans l'institution.

Nous avons de plus, en attente, trois demandes pour des enfants ayant déjà, eux aussi, un frère ou une sœur au S.A.E.A.

En parallèle de ce constat, il faut prendre en considération le vieillissement des plus grandes filles. Deux ont 13 ans, deux 12 ans et trois 11ans et demi. Pour ces enfants il ne semble pas cohérent d'envisager dans les mois qui viennent un retour définitif en famille et la question du lieu de placement se pose donc de façon cruciale.

Afin de pouvoir y répondre il est nécessaire de faire un bilan des propositions envisageables et d'aborder, dans ce cadre, l'éventail des réponses existant sur le département. Nous pourrions alors mieux situer la place du S.A.E.A. « La Maison » dans ce schéma et tenter de comprendre quelles orientations nous nous devons de définir pour l'avenir.

I.2. Une institution inscrite dans un dispositif départemental

Un diagnostic faisant apparaître des réalités structurelles et des besoins spécifiques.

I.2.1. Bilan de l'existant sur le département

Le département de l'Yonne est de taille moyenne, 323000 habitants pour 7427 km², et sa préfecture, Auxerre, est située à peu près en son centre. Les dix maisons d'enfants que l'on peut y trouver sont plutôt bien réparties sur l'ensemble du territoire.

(Cf. annexe 1 : Plan de répartition des établissements pour enfants dans l'Yonne)⁹

Au nord,

La Maison d'Enfants « Théodore de Bèze » qui accueille en mixité 36 enfants de 6 à 21 ans,
Le foyer éducatif spécialisé « Chambertrand » qui accueille en mixité 40 enfants de 2 à 21 ans
« La Maison Blanche des Cadets » qui accueille 45 garçons, de 8 à 15ans.

Au centre,

A Auxerre,

Le foyer départemental de l'enfance, qui fonctionne plutôt en accueil d'urgence, observation et orientation et qui peut recevoir 75 garçons et filles de 0 à 21 ans,

⁹ Etablissements sociaux et médico-sociaux relevant de la compétence du Conseil Général de l'Yonne, Département de l'Yonne, Auxerre, 1999.

Le foyer « Leclerc de Fourolles » qui reçoit 36 jeunes filles de 15 à 21 ans,

Le foyer « La Maison » qui reçoit 36 garçons et filles de 6 à 21 ans.

La « Maison des Jeunes » de Gurgy qui reçoit 40 ados et pré-ados garçons (14-21 ans),

Au sud,

La maison d'enfants « St Henri », publique, qui reçoit 40 garçons et filles de 6 à 21 ans,

La maison d'enfants de « Massengis » qui reçoit 20 garçons et filles de 4 à 21 ans,

La maison d'enfants de « Précý le sec » qui reçoit 20 garçons et filles de 4 à 21 ans.

La situation de l'Yonne dans le domaine de l'aide sociale à l'enfance est connue depuis de nombreuses années et vient faire perdurer la tradition des familles d'accueil du Morvan qui recevaient depuis plus de cent ans des enfants de la région parisienne.

Le département se situe :

* dans les huit premiers départements français qui ont le plus d'enfants confiés à l'ASE (995 au 31.12.1997, soit un peu plus de 10 pour mille par habitant de moins de 25 ans contre 7 pour mille en moyenne nationale)¹⁰,

* dans les 4 premiers départements pour les dépenses d'aide sociale à l'enfance par habitant de moins de 25 ans¹¹.

Cette situation ne s'explique ni par un contexte socio-économique particulier, ni par une absence de prévention puisque le département connaît un nombre d'AEMO judiciaires important et consacre des budgets supérieurs à la moyenne aux clubs de prévention¹².

Nous pouvons faire un premier constat au regard de ces quelques éléments en sachant que l'Yonne mesure 120 km du nord au sud et que les trois villes représentatives sont, de haut en bas, Sens, Auxerre, Avallon.

Il y a une capacité de 313 lits sur le département, si l'on considère que le foyer de l'enfance, dont la mission n'est pas l'accompagnement dans un projet individualisé à objectif long mais

¹⁰ Audit du dispositif de l'aide sociale à l'enfance, Département de l'Yonne, AGIS conseil, paris,1998

¹¹ Ibid.

¹² Ibid.

la définition et l'organisation de celui-ci, est dans une position spécifique et hors notre évaluation. (accueil d'urgence, observation, orientation, court terme)

Si dans le sud et dans le nord l'équilibre est réel entre la possibilité d'accueil des filles et des garçons et cela quel que soit l'âge, sur Auxerre la situation est bien différente. Aucune structure n'y est prévue pour accompagner sur du long terme des fratries.

Pour affiner ensuite ces données et pouvoir les mettre en relation avec ce qu'est la commande du Conseil Général, il faut se pencher sur les départements d'origine des enfants accueillis dans chacune de ces structures.

Pour les institutions du nord du département une part relativement importante des enfants vient de la région parisienne, plus de 50%. La proximité et la facilité de transport jouent de façon concrète sur la situation et les demandes des départements d'Ile de France sont nombreuses et récurrentes. Les besoins y sont importants et les institutions beaucoup trop peu nombreuses. Le constat est identique chez les assistantes maternelles et, alors que le département connaît une surcapacité de places théoriques, la recherche d'un placement pour les services du Conseil Général est une tâche difficile.

La Maison des Jeunes de Gurgy travaille aussi de façon relativement importante avec les départements de l'Ile de France alors que les autres structures, même si elles reçoivent ponctuellement des enfants des départements limitrophes, sont dans une relation de travail privilégiée avec l'Yonne.

Le foyer « La Maison » accueille un peu plus de 75% d'enfants du département Les 25 % restant venant du l'Aube et de la Nièvre.

Pour ces différentes raisons, sur Auxerre, nous avons nécessairement des liens privilégiés avec les équipes de l'aide sociale à l'enfance et, étant la seule maison d'enfants de la première ville du département, nous pouvons et devons maintenir une place de partenaire de qualité, à l'écoute de tous les membres du réseau.

I.2.2. Une place singulière au cœur d'un réseau

Auxerre est une petite ville de 43000 habitants, assez peu éloignée de Paris, 180 kilomètres, mais finalement assez isolée car hors du réseau principal SNCF.

Au début de ce siècle, les hommes politiques locaux ont fait le choix de la promotion des transports fluviaux et ont refusé la construction de lignes de chemin de fer. Cet état de fait a permis à cette ville de rester très « province », avec assez peu de développement industriel dans ses périphéries.

Ville d'histoire « Auxerre qui se prononce « ausserre » s'identifie sûrement plus à la discrète poétesse Marie Noël qu'au fantasque Cadet-Roussel. C'est une petite préfecture, presque trop sage, un peu bourgeoise mais charmante avec ses quais le long de l'Yonne, ses ruelles étroites bordées de vieilles maisons, de belles églises médiévales »¹³.

Auxerre possède dans le même temps toute l'infrastructure d'une grande préfecture avec, au premier plan, les activités sportives entraînées par la locomotive qu'est « l'AJA, Association de la Jeunesse Auxerroise ». Les activités culturelles sont aussi fortement développées et les structures scolaires et de formation professionnelle sont nombreuses. De même, tous les centres de soins sont de qualité et à proximité.

Diriger une maison d'enfants dans ces conditions, contrairement à ce qui se passe lors d'une situation isolée en campagne, c'est être certain de pouvoir travailler en réseau, de pouvoir diversifier les formes de prises en charges, de pouvoir trouver des pistes et des collaborations pour développer des projets individuels adaptés aux situations de chacun des usagers.

Les écoles, les collèges, les lycées, les centres de formation d'apprentis, les clubs sportifs ou culturels, municipaux ou associatifs, les médecins, les hôpitaux, les centres médico-psychologiques CMP et centres médico-psycho-pédagogiques CMPP, les paramédicaux privés, le Conseil Général, la protection judiciaire à la jeunesse, ... tout est sur place, accessible à pied, avec des personnels prêts à travailler en collaboration active.

Le contexte étant maintenant connu nous allons pouvoir nous intéresser de plus près au SAEA dans ses déclinaisons humaines et matérielles.

¹³ Le guide du routard, Bourgogne Franche-Comté, Hachette, 1999, p 307.

I.3. Une institution forte de moyens humains et de locaux de qualité

I.3.1. Approche des locaux et de leur organisation

Prendre la direction d'une maison d'enfant qui existe depuis 125 ans c'est accepter de se trouver confronté à des évolutions parallèles entre un projet, une équipe et des locaux qui n'ont pas progressé à la même vitesse.

Vouloir faire évoluer une institution afin qu'elle soit toujours en phase avec la dynamique départementale c'est aussi savoir prendre en compte son cadre physique et les possibilités de développement que celui-ci autorise.

Dans toute démarche de projet la recherche des moyens pouvant être utilisés pour parvenir aux objectifs prévus est une étape de fin de parcours. Cependant si les locaux font partie des outils que peut utiliser l'équipe éducative pour réaliser ses objectifs, le directeur doit les prendre en considération dès l'initiation de sa réflexion. Il pourra alors faire avec l'existant ou prévoir des modifications, en prévoyant alors les investissements nécessaires.

Le SAEA « La Maison » est organisé de façon assez simple, à l'intérieur d'un grand parc, autour de trois constructions.

La plus ancienne, la Maison originelle, de la fin du 19^{ième}, est une belle construction bourgeoise dont le rez-de-chaussée est occupé par deux salles de réunion, le bureau des délégués du personnel et le bureau du psychologue.

La plus grande, un petit immeuble construit en 1960 pour devenir le lieu d'accueil à l'arrivée de l'orphelinat dans cette propriété, regroupe deux espaces lieux de vie (un par étage), les bureaux administratifs, ceux du chef de service et du directeur, la salle d'activité polyvalente et les ateliers de l'ouvrier d'entretien.

La troisième est un pavillon fort agréable, construite il y a 12 ans, utilisé par le groupe des plus petits.

Afin de bénéficier d'une représentation plus concrète de cette distribution de lieux et de fonctions un plan de masse va préciser l'organisation spatiale.

Plan de masse et utilisation de ces locaux

Grand Parc Boisé

Vielle Maison bourgeoise

Fin 19^{ième}

Au rez-de-chaussée : Salles de réunion
Bureau du psychologue
Bureau des délégués du personnel

A l'étage : logement de fonction du directeur

Maison d'enfants initiale

1960

Rez-de-chaussée

étage

Bureaux
. directeur
. secrétaire
. comptable
. chef de service
. chambre de veille

Salles de réunion

Ateliers d'entretien

Pré-adolescents
Garçons

12 chambres individuelles avec salle de bain cuisine
salle à manger
salle de jeux
salle télé
bureau éducatif
buanderie
lingerie

Adolescents
Garçons

12 chambres individuelles avec salle de bain cuisine
salle à manger
salle de jeux
salle télé
bureau éducatif
buanderie
lingerie

Pavillon

1990

Groupe des petits, mixte

12 chambres individuelles
cuisine
salle à manger
salle de jeux
salle télé
bureau éducatif
chambre de veille
3 salles d'eau
4 salles de douche
buanderie
lingerie

Il reste à ajouter à cette présentation très schématique la disposition des pièces sur chacun des groupes car cette dernière est un élément important pour les argumentaires à développer dans la soutenance des projets en maturation.

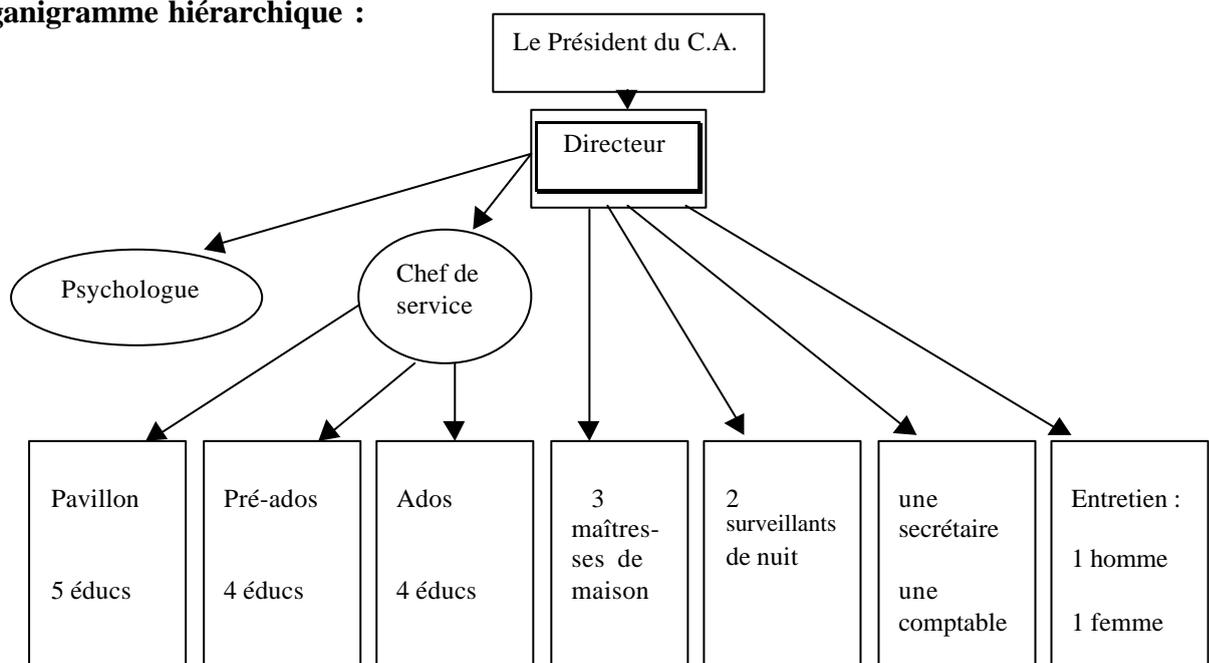
Sur le pavillon, l'ensemble des salles communes et des locaux dévolus aux adultes sont au rez-de-chaussée ainsi qu'une chambre. Les onze autres chambres sont à l'étage, réparties sur trois paliers avec escalier indépendant pour chacun d'entre-eux. Nous trouvons deux fois trois chambres et une fois cinq. Cette répartition permet de regrouper, quel que soit la proportion garçons / filles, par palier, les enfants de même sexe.

Sur les groupes d'adolescents et de pré-adolescents les chambres sont réparties en deux paliers de six, séparés l'un de l'autre par l'ensemble des pièces de vie et de fonctionnement. Cela permet d'imaginer un accueil mixte, équilibré et là aussi, matériellement séparé. (Cf. annexe 2 : Plan du rez de chaussée)

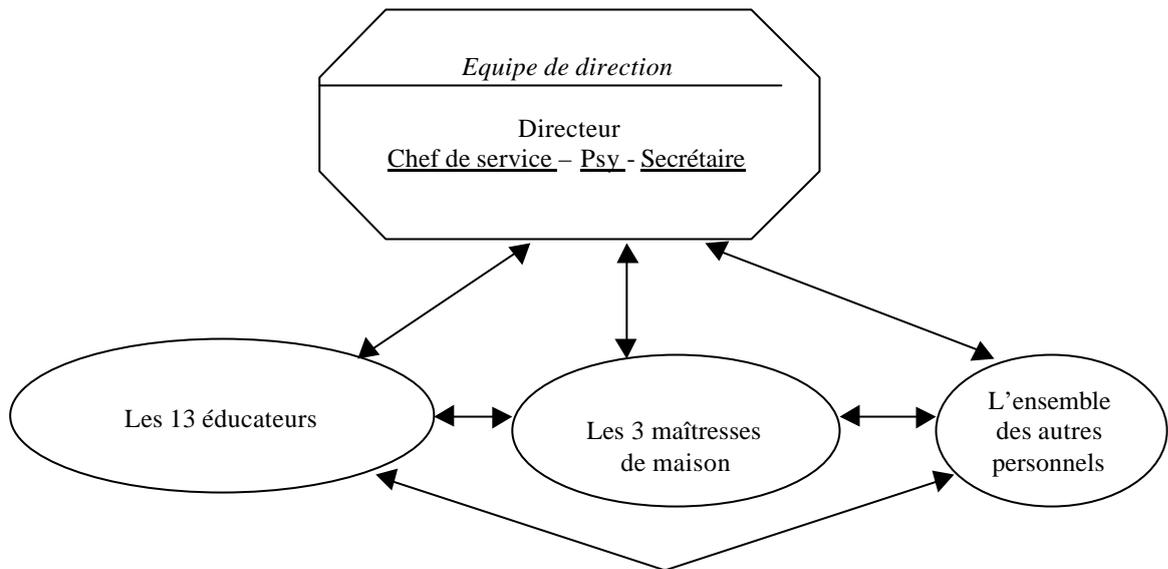
I.3.2. Approche de l'équipe, des compétences, du turn-over

Un bref regard sur les organigrammes va permettre d'appréhender de façon encore un peu plus concrète l'institution et ses fonctionnements. Une déclinaison, dans un deuxième temps, des dynamiques et diversités rencontrées sur chaque groupe devrait donner la possibilité de faire apparaître les points forts mais aussi les points faibles de la situation actuelle.

Organigramme hiérarchique :



Organigramme de fonctionnement



La secrétaire a une place plurielle, spécifique et pas toujours simple à délimiter. Elle est en fait secrétaire de direction et, dans cette fonction, au courant de quasiment tous les fonctionnements institutionnels. Avec 23 ans d'ancienneté elle est de plus la mémoire de la maison. Enfin, elle est la seule titulaire dans la représentation du personnel. Elue comme déléguée du personnel, elle siège aussi au conseil d'établissement¹⁴, instance équivalente au comité d'entreprise pour les institutions de moins de 50 salariés.

Diversité et complémentarité professionnelle

Sur le pavillon, groupe des petits, 3 hommes (éducateurs spécialisés) et 2 femmes (1 monitrice éducatrice, 1 AMP) travaillent ensemble, avec une maîtresse de maison partenaire au quotidien. Cette équipe est constituée depuis maintenant 6 ans et reste dynamique tant dans le vécu que dans la réflexion. Elle se positionne aussi régulièrement comme force de proposition. Le peu d'autonomie de chaque enfant implique la nécessité d'une présence concrète pour l'accompagnement dans tous les petits riens du quotidien. Celle-ci se décline par la mise en place d'une équipe de 6 personnes alors que sur les autres groupes 5 peuvent assumer la globalité de la prise en charge.

¹⁴ Article 10 ter de la convention collective du 15.03.1966.

Sur le groupe des pré-adolescents l'équipe comprend trois hommes (1 éducateur spécialisé, 2 moniteurs éducateurs), une femme (monitrice éducatrice) et une maîtresse de maison qui fonctionnent en phase depuis deux ans. Ils posent le cadre contenant nécessaire à ces enfants en leur donnant dans le même temps les espaces ludiques ou de parole indispensables à leur construction.

Sur le groupe des adolescents la situation est un peu plus complexe. L'équipe, au départ est composée de trois hommes (2 éducateurs spécialisés, 1 moniteur éducateur) une femme (monitrice éducatrice) et une maîtresse de maison.

J'ai eu, à mon arrivée, à faire face au départ du chef de service éducatif et j'ai promu, en interne, un des éducateurs de ce groupe. Cette nomination s'est faite après bien des négociations avec le conseil d'administration. Ce dernier était porteur d'une idée de changement radical avec une arrivée extérieure alors que j'avais durant plus d'un mois pu évaluer la nécessité d'une continuité du travail engagé et de la pertinence de nommer un éducateur de ce groupe d'adolescents à ce poste. Ce dernier n'avait d'ailleurs postulé qu'environ un mois après mon arrivée et montrait par cette prise de recul qu'il demandait à s'engager dans un travail de collaboration étroite. J'ai donc par ce mouvement de promotion interne créé un manque dans cette équipe en lui enlevant un de ses référents principaux.

L'éducatrice du groupe est en congé parental après un congé maternité et un des éducateurs est suspendu pour faute grave en attendant une autorisation de licenciement.

Actuellement L'équipe est constituée de deux éducateurs diplômés, dont un récemment arrivé, et deux pré-stagiaires sur des contrats de remplacement. Les changements, les ruptures et le manque de formation ont entraîné, durant ces derniers mois, un manque de cohérence, un trop peu de cohésion et, chez les adolescents, des débordements parfois difficiles à canaliser.

Le bilan global que je peux dresser est celui d'une équipe éducative stable, diplômée, avec une moyenne d'âge de 39 ans et une ancienneté, remplaçants mis à part, de 8 ans et demi, ce qui est un chiffre constatant une réelle stabilité de gens formés. Cet état de fait ne se rencontre plus de façon systématique dans les maisons d'enfants à caractère social, où les contraintes et le manque de reconnaissance poussent les professionnels diplômés à s'orienter

vers les structures et services sans hébergement, et doit être considéré comme un atout institutionnel.

A cette équipe s'ajoute un psychologue à mi-temps ici depuis 23 ans, une secrétaire et une comptable présentes elles aussi depuis 23 ans, un ouvrier d'entretien avec 22 ans de maison et deux surveillants de nuits, un présent depuis 21 ans et l'autre depuis 4 ans. Sur l'ensemble des salariés le calcul de l'ancienneté moyenne donne un chiffre de plus de douze ans que mon arrivée a fait légèrement chuter (à 11,5).

Le contexte ayant été abordé dans ses différentes dimensions et l'institution replacée au centre de celui-ci, nous allons maintenant aborder le projet et ses déclinaisons.

II. Le projet et ses déclinaisons

II.1. Le Sens de la mission

II.1.1. Un travail en lien avec l'association

Porter un projet associatif dans le secteur social est une tâche complexe dans le contexte actuel. Il est nécessaire de trouver le lieu de négociation et plus précisément le juste équilibre permettant la prise en compte des valeurs propres à l'association, la mise en place d'outils répondant aux besoins toujours croissants du public pris en compte et les impératifs, voire les commandes, des autorités de contrôle et de financement, pour nous le Conseil Général.

« Les associations d'action sociale sont prises aujourd'hui dans des contradictions qui les fragilisent dans leurs positions, leurs objectifs et leurs logiques d'action. Elles sont tiraillées entre la logique des politiques publiques changeantes et les demandes de personnes de plus en plus nombreuses à rencontrer des difficultés personnelles et sociales, économiques et culturelles»¹⁵.

Salarié, au même titre que tous les autres employés de l'institution, le directeur est avant tout singularisé par son rapport spécifique à l'employeur qu'est l'association. Interface entre deux projets interdépendants, celui de l'association et celui de l'établissement, il est porteur et garant du sens et des objectifs définis par le premier et doit alors conduire son équipe dans la construction et la réalisation du second.

Etre directeur de l'établissement unique d'une petite association et proposer un changement, certes progressif, interroge nécessairement chacun des membres de cette association dans ses convictions et dans ses craintes. Par l'apport de la nouveauté c'est remettre en cause un certain traditionalisme, des habitudes. De là, c'est créer un espace d'insécurité par l'obligation de sortir de ce que l'on est, de ce sur quoi l'on est reconnu. C'est se déplacer d'une zone de confort vers une zone d'inconnu. Si c'est interroger les valeurs de référence de l'association c'est en même temps proposer d'avancer, de progresser, peut-être même tout simplement de vivre.

¹⁵ Jean AFCHAIN, Les associations d'action sociale, Paris, Dunod, 1997, p 1.

L'association et plus particulièrement son conseil d'administration étaient prêts à accompagner le directeur dans la réflexion autour d'axes nouveaux (service de suite, création d'un lieu d'accueil pour les familles, réflexion sur une nouvelle structure de prise en charge de proximité ...), bien en phase avec les politiques sociales actuelles. La proposition de l'extension de l'accueil des fratries à l'ensemble de l'établissement et par conséquent le passage à la mixité sur toutes les tranches d'âges a tout de même questionné de façon importante chaque membre et soulevé un certain nombre de réactions d'opposition liées à la crainte de ce qui pourrait arriver dans cette cohabitation.

L'obligation de travailler cette question, l'intérêt porté par l'association au développement du nouveau projet et la nécessité de réduire les interrogations de chacun, a amené le conseil d'administration, en prenant en compte mes demandes, à mettre en place des réunions mensuelles de bureau.

Le constat des besoins, que ce soit en interne avec la population des petites filles qui sont en nombre supérieur aux garçons et qui grandissent ou en externe avec l'absence de structure de ce type sur Auxerre et sa région, et les avancées législatives que ce soit cette loi spécifique 96-1236 sur le maintien des fratries lors du placement ou le projet de rénovation de la loi de 1975 qui replace l'usager au centre du projet, ont permis aux rencontres de trouver matière à se nourrir, à être constructives et productives.

Au terme de ces débats l'association a donné son aval pour que le directeur que je suis conduise une réflexion sur ce thème avec son équipe, développe un projet sur l'extension de l'accueil des fratries et propose un dossier aux autorités de contrôle.

Elle a borné ce projet en demandant à ce que cette extension soit progressive en ne concernant pour les deux premières années que le groupe des pré-adolescents, et en faisant persister un équilibre, moitié filles / moitié garçons, afin de respecter la séparation géographique permise par la disposition en deux paliers des groupes de vie.

II. 1.2. Une réflexion d'équipe

En parallèle du travail mené avec l'association s'est développée une réflexion au sein de l'équipe éducative (psychologue, éducateurs et parfois maîtresses de maison), tant sur des fonctionnements que sur des interrogations propres aux différents membres de celle-ci.

Une des premières questions soulevées fut celle de l'organisation géographique des locaux. Quels lieux utiliser ? Quelle configuration définir afin de ne pas créer de source de problème dans la cohabitation ou, tout du moins, comment réduire les risques ?

Le premier élément de réponse est lié au fait que sur chacun des deux groupes de vie de notre bâtiment principal chaque jeune dispose d'une chambre individuelle avec salle d'eau intégrée. Il possède la clef de sa chambre et peut donc ainsi protéger son intimité en se définissant un lieu bien à lui.

Le second élément est la répartition des différents lieux sur chaque groupe. Comme il est indiqué sur le plan en annexe 2, les 12 chambres sont réparties en deux fois 6 pièces, distribuées à chaque extrémité du groupe, avec entre deux l'ensemble des lieux communs, salle à manger, salon, salle télé, cuisine, salle d'étude, et les lieux professionnels, bureaux, lingerie, buanderie. Il existe donc matériellement une possibilité de mettre un peu de distance entre les chambres « filles » et les chambres « garçons ». En contrepartie, cette organisation nous oblige à avoir six enfants de chaque sexe pour remplir le groupe avec une obligation d'équilibre si l'on veut maintenir le taux d'accueil de l'institution.

Sur ce point précis il n'y a donc aucun aménagement à prévoir, aucun engagement financier à prendre. Il suffit de remplacer, à une extrémité du groupe de vie, six pré-adolescents par six pré-adolescentes.

La seconde question qui s'est posée concernait les capacités de l'équipe à accepter le changement.

Il s'avère qu'avec l'expérience acquise sur le groupe des petits, au regard des réflexions construites en équipe, et même si l'arrivée de jeunes filles garde un aspect toujours à démystifier (la sexualité est encore bien souvent taboue), les éducateurs sont prêts à faire le pas, à remettre en cause leur fonctionnement quotidien, à accepter la mutation comme l'arrivée d'une dynamique nouvelle. Il faut rappeler ici que l'ensemble des éducateurs de l'institution est diplômé et que la mixité chez les adultes existe au sein de chaque équipe. La parité n'est pas atteinte mais les évolutions de la population pourront, peut-être, faire avancer

cet état de fait. L'optique « accueil des fratries » devrait permettre à certains professionnels du secteur de venir maintenant s'engager avec nous dans un travail spécifique se rattachant à leurs idéaux personnels.

Pour être au plus prêt d'une adéquation entre ce projet et l'équipe qui va le développer la décision de mettre en place, en intra, une formation spécifique est envisagée. Elle devra apporter un soutien théorique et une réflexion sur la pratique éducative particulière dans les prises en charges des fratries et des pré-adolescentes.

L'équipe éducative qui sera concernée est donc prête et même en attente de ce renouveau de fonctionnement, de ce rééquilibrage sociétal. Elle le dit et les discussions informelles entre elle et les collègues sur ce sujet apparaissent régulièrement, de façon constructive, loin des levées de boucliers qui existaient à mon arrivée.

La question suivante fut d'essayer de mieux comprendre pourquoi nous n'étions pas dans une réflexion sur le passage du relais à une autre institution. Pourquoi nous ne nous contentions pas d'appliquer les règles établies et nous ne faisons pas le choix d'envoyer nos grandes filles dans les foyers spécialisés dans l'accueil de cette population.

Outre le fait qu'il n'existe pas, sur Auxerre, de possibilité concrète de maintenir une fratrie dans un même lieu, il n'en restait pas moins que cette situation nous interrogeait.

Si l'on gardait comme priorité dans la construction des projets individuels des enfants que nous recevons en fratrie cette notion de « maintenir le placement ensemble », il fallait alors, en même temps que nous orientions nos pré-adolescentes, mettre fin au travail et au projet entamé avec les frères. Il fallait orienter toute la famille. Cela nous est apparu comme assez incohérent. Tout au contraire, être capable en interne, de faire suite à la dynamique instaurée avec les filles, et faire perdurer ainsi la cohésion familiale nous paraissait plus réaliste.

Il n'est pas là question de défendre une position de regroupement de famille à tout prix mais de ne pas rompre ce qui existe encore, ce qui a pu être maintenu jusqu'à ce jour.

Pour l'association comme pour l'équipe le constat qu'un travail et un projet individuel est entamé avec chacun et chacune de nos pensionnaires est incontournable. Celui-ci est construit en réseau avec l'école, les CMP et CMPP, les clubs de loisirs ou culturels, les structures médicales ou hospitalières et les familles. L'enfant n'est donc pas simplement au S.A.E.A, il est dans un cadre beaucoup plus large où les acteurs sont en interaction, se connaissent,

réfléchissent ensemble sur chaque difficulté et font ainsi émerger tout ce qui peut devenir constructif pour le sujet en l'aidant à devenir acteur. Déplacer un enfant d'une institution à une autre c'est le mettre en obligation de se réintégrer dans un nouveau réseau. Déplacer une fratrie c'est créer une situation complexe, voire des conditions et des contradictions impossibles à gérer.

S'est alors posée la question des conséquences, au niveau des admissions et du taux de présence, qu'allait engendrer cette modification.

Actuellement sur le groupe des petits nous accueillons 10 filles.

Sur l'ensemble de l'institution, au moment des congés scolaires de juillet 2000, un certain nombre de situations vont être révisées et si l'on fait le bilan des trajectoires entamées, quelques adolescents vont réintégrer le domicile familial ou être orientés vers des centres de formation professionnelle. On peut envisager le départ de 6 garçons.

Nous avons trois demandes en attente, une fillette de 6 ans et deux pré-adolescentes (qui ont toutes trois un frère ou une sœur au S.A.E.A.)

Nous pouvons donc prévoir de faire évoluer 4 jeunes filles du groupe des petits sur le groupe des pré-adolescents en y adjoignant les 2 nouvelles. Nous aurons alors en parallèle 12 adolescents sur le groupe des ados. Le groupe des petits pourra à ce moment, en plus d'accueillir la fillette de 6 ans, procéder à deux admissions, peut être des garçons, afin de rééquilibrer l'ensemble (nous avons là encore des demandes en attente pour deux garçons de 10 ans).

Nous nous sommes bien évidemment questionnés, dans un débat qui peut rappeler celui qui existait il y a 30 ans au sein de la société en réflexion sur les structures scolaires, sur la mixité, ses inconvénients et ses avantages. Nous sommes convaincus, et certainement moi le premier, que les avantages sont bien plus nombreux que les inconvénients et que d'autre part, quand elle est liée à la notion de fratrie, la mixité se vit différemment. En plus d'être un tel ou unetelle on est aussi le frère ou la sœur de celui-ci ou de celle-là. Le regard qui se pose n'est alors plus le même. La notion de famille intervient dans la relation, elle est en lien avec le cadre d'accueil, la position de chacun des éléments du système sort alors de la dualité homme / femme. D'autre part, l'arrivée de jeunes filles va faire évoluer de façon très sensible les dynamiques de groupe et le travail éducatif qui en découle devrait pouvoir lui aussi sérieusement évoluer. D'une structure où le rapport de force, le leadership physique faisaient

référence, on va passer à des fonctionnements où les rapports de séduction vont donner une nouvelle place à l'image de soi, si importante pour chacun des enfants de l'institution.

II.1.3. Une position personnelle

Il m'apparaît important dans ce chapitre qui concerne le travail et la réflexion avec les partenaires proches, de faire le point sur ce qui pour moi fait sens à ces évolutions, ce qui m'a amené à prendre ces directions précises plutôt que d'autres.

Pour pouvoir faire partager, négocier, convaincre, il faut savoir d'où l'on parle, avec quelles références mais aussi avec quelle histoire. Un directeur occupe une place spécifique en rapport avec l'institution qu'il dirige, il s'appuie sur des connaissances théoriques, mais il reste aussi un être humain comme tous les autres avec son histoire, issue d'une filiation et d'une trajectoire, avec ses expériences, personnelles et professionnelles, avec ses convictions.

Dans cette démarche je vais tout d'abord tenter de faire un lien avec mon expérience professionnelle. J'aborderai ensuite les valeurs que porte pour moi la famille, malgré ses diversités de forme et d'organisation. Je terminerai alors sur une projection de ce que serait pour moi l'idéal du « foyer éducatif », sous tendu par différentes notions dont la plus importante est celle de lieu « non-violent »

C'est donc peut-être l'occasion, par ce début de remise en question, de passer de l'idéal du foyer au foyer idéal et peut-être même au foyer réel. Cela pourrait être comment faire coexister réglementation, professionnalisme et sens, valeur et pourquoi pas utopie.

Plusieurs années dans une institution centrée conjointement sur l'accueil et la formation professionnelle des 14 21 ans, qui proposait dans un lieu unique la maison d'enfants et le lycée professionnel, m'a confronté à une approche spécifique tant dans les fonctionnements que dans la rencontre avec une population.

Accompagner des adolescents et des jeunes adultes en conflit, rencontrer leur violence et leur communication dans le rapport de force, mais aussi leur donner la possibilité de faire confiance en ne les trompant jamais, leur donner la chance de trouver des limites rassurantes et contenantes dans un cadre chaleureux, partager des échecs et rebâtir de nouveaux projets : ces années ont été pleines de satisfactions mais aussi chargées d'enseignements.

J'ai réalisé que dans ce type d'institution, très spécifique, alors que de nombreuses familles concernées ont plusieurs enfants placés, il était quasi impossible d'accueillir des fratries car c'est uniquement le projet individuel, fondé sur un choix de filière professionnelle, qui est à l'origine de l'orientation de placement. Il était alors régulièrement nécessaire, afin de donner une réponse adaptée à un grand frère, de le séparer de ses petits frères et sœurs.

J'ai été confronté, dans la même dynamique, à une position fréquente dans les familles de ces adolescents, le désinvestissement total et la décharge de toute la prise en charge sur l'institution. Dans cette situation, un travail de reconstruction aurait été le bienvenu mais le manque de moyens humains, l'histoire de cette fondation et certainement aussi un fonctionnement dans des valeurs très judéo-chrétiennes d'aide à son prochain salvatrice et de substitut parental de qualité, ont fait que cette démarche n'était qu'épisodique et en tout état de cause restait à la discrétion des familles elles-mêmes. La réflexion d'un principal de collège, lors d'une interview récente, qui disait face aux difficultés rencontrées dans son établissement, *si j'avais comme interlocuteur pour toutes ces situations problématiques les parents et non les grands frères chaque enfant y verrait bien plus clair*, va bien dans ce sens de reconstruction.

Enfin ne prendre en charge, dans un processus de reconstruction, que des jeunes ayant déjà bien entamé leur pré-adolescence et étant ancrés dans des dysfonctionnements relationnels avec la société et ses représentations concrètes ou symboliques, depuis plusieurs années, m'a donné envie de regarder quel travail il était intéressant de développer en aval de ces situations.

Pour poursuivre dans ce chapitre plus personnel il me fallait définir quel cadre de référence je donne, au quotidien, dans un partage de contraintes et de projets, à la famille.

Celle-ci est à mes yeux l'endroit de naissance de toutes les trajectoires et sera le lieu le plus solide pour qu'elles puissent continuer à se construire, à grandir. Sans trop idéaliser, une famille non pathogène, qui donne la possibilité à ses enfants de se développer dans toutes leurs dimensions en faisant des expériences dans un cadre protecteur est un lieu d'équilibres où chaque membre peut, grâce aux apports des autres, vivre une aventure enrichissante et pleine de plaisirs.

La famille participe à la construction de l'identité affective et sociale. Elle est lieu de mémoire et de transmission.

Anne MUXEL, auteur de « Individu et mémoire familiale » précise : « la famille transmet un patrimoine génétique ; quelque fois, au moment de l'héritage, elle peut transmettre aussi de

l'économique ; elle communique des attitudes, des comportements, des valeurs, des systèmes de référence, des façons de se positionner par rapport au monde, en bref, un système culturel au travers duquel l'individu se repère ; enfin elle dote l'individu d'un capital affectif, relationnel, très influent dans le cadre du développement de l'individu. »¹⁶.

Cette position rejoint par deux fois mon idée de ce qui fait famille.

Elle la rejoint une première fois dans ce que j'analyse de ma propre histoire puis une seconde dans ce qui donne sens à la priorité pour le maintien de la fratrie lors du placement en institution.

Je crois aussi que la question du *pourquoi séparer ceux qui s'aiment* lorsque l'on peut leur proposer, sans risque pour chacun, cette moindre violence est ancrée dans mes convictions personnelles et dans ma vision de l'accueil spécialisé. Maintenir un lien, minimiser les ruptures et tenter de reproduire le moins souvent possible le dysfonctionnement initial, sont des partis pris dont j'espère ne jamais me débarrasser.

II.2. Du sens du projet

« Les enfants parlent de leur famille.

Joie de se sentir bien avec ses parents, avec ses frères et sœurs, ses grands-parents.

Chagrin des déchirements.

Confiance. Insupportables séparations.

Apprentissage de la vie au plus près des siens. »¹⁷

Comment l'institution, lieu qui concrétise la rupture et la séparation, peut se doter d'un projet de maintien du lien ? C'est cette gageure que l'équipe du SAEA tente de réaliser chaque jour, de mieux en mieux, en y réfléchissant afin de se munir d'outils cohérents et performants.

¹⁶ Le lien familial, les cahiers de la sécurité intérieure, n°35, Paris, IHESI, premier trimestre 1999, p162.

¹⁷ Nicole FABRE, La vérité sort de la bouche des enfants, Paris, Albin MICHEL, 1998.

II.2.1. La fratrie une priorité sans systématisation

Ou, à mon sens :

La fratrie a toujours du prix mais jamais on ne doit penser la fratrie à tout prix.

La loi 96-1236 du 30 décembre 1996 est faite d'un article unique qui est inséré dans le code civil en article 371-5.

Il est rédigé ainsi :

« L'enfant ne doit pas être séparé de ses frères et sœurs, sauf si cela n'est pas possible ou si son intérêt commande une autre solution. S'il y a lieu le juge statue sur les relations personnelles entre les frères et les sœurs.»¹⁸

Ce texte fait partie des références choisies par l'association « La Maison » pour initier son projet et tenter d'offrir aux magistrats un outil en phase avec leurs obligations. Comment donner corps à cette loi si ce n'est en proposant une institution adaptée à ses objectifs : un lieu où il est possible de placer des frères et des sœurs, rencontrant des difficultés auxquelles une MECS peut répondre, et capable de prendre en compte à la fois la notion de leur entité commune mais aussi celle de leur individualité en développant pour chacun un projet personnalisé.

Au moment du décès de mes parents , je me suis senti investi de la responsabilité de mon jeune frère de trois ans, témoigne Didier dans la revue Grandir Ensemble. Nous n'avions plus aucune famille, il fallait que je le protège. Je n'ai pensé qu'à cela durant tout le temps où nous étions envoyés de foyer en foyer, jusqu'à ce que notre situation à tous les deux devienne plus stable.

Puissants, complexes, complices ou tendus, les liens invisibles qui unissent les frères et sœurs vont bien au-delà d'une simple obligation de cohabiter. Permettre leur maintien en proposant un projet où chacun puisse trouver sa place devrait nous amener à ne plus entendre cette phrase de Madame Leprince, juge pour enfants à Paris, « J'essaie de réunir de temps en temps dans mon bureau les enfants d'une même famille, c'est parfois le seul endroit où ils se rencontrent »¹⁹.

¹⁸ Grandir Ensemble, « frères et sœurs dans la tempête », Trimestriel n°26, Juin 2000, p8.

¹⁹ Ibid., p8.

Chez les enfants c'est la relation aux parents qui permet d'exister et de se construire. Quand ceux-ci ne sont plus là, quelle qu'en soit la raison, placement, décès, incarcération, ils peuvent dans certains cas retrouver auprès de leurs frères et sœurs l'attache et la réassurance qu'ils ont perdue avec leurs parents. Le rôle et l'image protectrice du grand frère ou de la sœur aînée peuvent apporter une grande sécurité et, en retour, l'aîné sent que quelqu'un l'aime, a besoin de lui. C'est un peu la maxime « solidaires, pas solitaires ».

Il y a maintien d'un repère, fondation nécessaire à la construction, pouvant être entendu alors par l'équipe éducative dans ses futures actions comme re-père.

Il y a maintien d'un lien construit sur un passé et des souvenirs communs, base de construction d'une histoire commune future riche, qui, de la même façon, permettra aux professionnels de tisser leur action avec un fil appartenant à l'enfant.

Il y a maintien d'une relation qui fait que l'on existe pour un autre et que, de là, on n'avance plus seul sur le chemin de son projet. L'objectif qui permet de savoir pourquoi il faut continuer à faire face aux difficultés pour aller vers un futur rarement défini peut alors être celui du partage du trajet.

Certes la séparation d'une fratrie est parfois nécessaire. Plusieurs raisons peuvent amener à cette décision.

La première apparaît ponctuellement dans les situations de mauvais traitements.

La violence n'est pas subie de la même façon par tous les enfants et les réactions sont aussi individuelles. La mise en place de systèmes personnels de défense particuliers, soit en reproduisant sur les plus petits cette violence subie, soit en se réfugiant dans une dépression autodestructrice, peut rendre la séparation indispensable

Dans les cas, ensuite, où l'un des enfants a dénoncé une situation délictueuse, quel regard porte alors sur lui sa fratrie, lui qui a fait éclater sa famille, qui est à l'origine du placement ou de l'incarcération des parents. Il est parfois important de ne pas surenchérir dans des fonctionnements de conflits ou de stigmatisations.

Dans le cas enfin des enfants symptômes. Pour ceux qui en portant toute la pathologie familiale permettent à cette famille de ne jamais se remettre en question, est-il judicieux de mettre en place un placement commun à la fratrie. Doit-on prendre le risque de ne jamais pouvoir faire sortir chacun de la place assignée dans laquelle il existe depuis toujours ou, par l'éclatement de la fratrie peut-on donner une possibilité de nouveau départ à chaque membre de celle-ci ? Là encore il peut être nécessaire de diversifier les lieux d'accueil, sans pour autant rompre les liens.

Chaque cas, chaque famille, chaque enfant est différent mais pour tous les frères et sœurs qui ont besoin d'un cocon affectif restreint, leur permettre de recréer une cellule familiale dans un lieu tiers, avec la vie la plus ordinaire possible et les repères les plus stables possible est une chance. C'est une solution rassurante et étayante avec laquelle on peut faire beaucoup de choses.

Cependant, pour citer de nouveau Madame Leprince, le maintien de la relation avec les parents est avant tout ce sur quoi nous travaillons. Souvent ces derniers demandent eux-mêmes que les frères et sœurs ne soient pas séparés. On essaie alors de ne pas ajouter le choc de la séparation des frères et sœurs à celle des parents. On tente, en tout état de cause, de garder un lien, le plus construit possible, entre les enfants et leurs parents.

Qu'en est il, au regard de cette priorité, des positions de l'institution et de l'association. Quelle sont leurs regards et leurs projets sur la place de la famille ?

II.2.2. La place de la famille

Mettre en place un processus de travail avec les familles des enfants accueillis en MECS est une pratique incontestablement nécessaire, permettant, dans le cadre de la prise en charge globale, de prendre en compte une histoire, de ne pas briser les liens du présent et de préparer pour l'avenir une reprise des hébergements voir un retour définitif.

Le placement ne doit être qu'un chapitre dans le grand livre qu'est l'enfance des jeunes avec lesquels nous travaillons. Dès leur arrivée dans l'institution le projet de sortie se doit donc d'être préparé, ce qui se fait en partenariat avec la famille.

Cependant de l'idée à la mise en place et surtout de cette réalisation de procédure à l'obtention de résultats il y a des fossés qu'il n'est pas toujours aisé de franchir.

Les familles, au regard de leur propre histoire, de la façon dont elles vivent le placement des enfants, de la culpabilité qui leur est souvent renvoyée, enfin pour de bien nombreuses raisons ont très souvent tendance à esquiver les rapports avec l'établissement.

N'est il pas plus simple, en positionnant les enfants comme un enjeu, de mettre en place une situation légèrement conflictuelle. Qui l'instaure ? Qui en bénéficie ou pense en tirer profit ? Y a t il une différence dans le cas d'accueil de fratries ? Les questions sur ce sujet sont nombreuses mais en tout état de cause le constat d'élaboration de fonctionnements pervers

dans cette dimension est courant. Qui de nous ne l'a jamais rencontré dans ses équipes, malgré tout leur professionnalisme.

Faire venir les familles, les amener à rencontrer régulièrement les éducateurs de leur enfant, le psychologue de l'institution, le chef de service en cas de difficulté, est une gageure qui se reproduit quasi à l'identique lors de chaque nouvelle admission.

En regardant de plus près les axes de travail et en écoutant au plus juste certains discours actuels ne peut-on pas aussi comprendre les réticences des familles, mauvais parents, mauvais objets, trop souvent remis en cause par une société normative.

Donner une place aux familles c'est pour l'institution, au cœur de son projet, le faire concrètement en les faisant participer aux instances prévues pour (un père d'usager au conseil d'établissement), en leur consacrant du temps lors des départs et des retours de leurs enfants en week-end, en répondant à leurs demandes de rendez-vous, en leur communiquant copie des documents concernant leurs enfants, en leur faisant remplir et signer, lorsque cela est possible, tout l'administratif du quotidien.

Il n'est pas là question de grand projet de restauration de quoi que ce soit ni de prise en charge ou de suivi conjoint enfant – famille, mais tout simplement de communication constructive avec des parents qui, pendant un temps donné, doivent compter sur un relais, que l'institution assure, dans l'accompagnement et la prise en charge au quotidien de leur enfant. C'est un respect du droit des usagers, certes, mais c'est avant tout un fonctionnement qui doit laisser aux parents leur dignité, ce qui va permettre alors aux enfants de garder d'eux une image positive.

Nous constatons cependant, qu'ici comme dans de nombreux établissements, certaines familles s'engagent peu, fuient les rencontres, recherchent plus le conflit que le partenariat.

Ce constat étant fait, que pouvons nous attendre comme changement ou comme nouveauté, avec la mise en place de ce projet d'extension de l'accueil des fratries.

Quand des parents ont deux ou trois enfants placés, dans des institutions différentes, parfois éloignées les unes des autres, s'ils désirent ou simplement acceptent de jouer le jeu du travail en partenariat, que de complications, de multiplications de rendez-vous, de quantité d'interlocuteurs. Viennent donc s'ajouter à la douleur de la séparation liée au placement, celle

de l'éclatement de la fratrie et la difficulté à saisir la multiplicité des réponses apportées aux enfants qui peuvent être, pour venir renforcer ce tableau, éloignées tant sur le fond que sur la forme. Il y a alors perte de sens dans la participation aux actions éducatives et multiplicités de difficultés pratiques (transports, disponibilité, argent) qui rendent impossible l'implication des familles. Elles abandonnent alors une part de leur « parentalité » qu'il sera bien complexe de reconstruire.

Pour les familles plus en difficulté quelle aubaine alors pour ne rencontrer personne et pour alimenter les conflits en jouant sur les différences.

En accueillant la fratrie dans un lieu unique on propose une solution à un certain nombre de problèmes, avant même qu'ils ne se posent.

En parallèle, lorsque l'ensemble des enfants d'une fratrie est placé dans une institution unique, la famille va se sentir « liée » à celle-ci de façon plus importante avec soit une plus grande facilité de travail cohérent soit un conflit, lui aussi, plus important. Dans le cas de l'émergence d'un conflit l'ensemble des interlocuteurs pourra assez aisément être réuni et un travail de médiation devrait pouvoir alors se dégager rapidement, dans une réciprocité établissement / famille qui cherchera à éviter la reproduction de situations antérieures.

II.2.3. La notion du NOM et celle de filiation

En renforçant l'accueil des fratries nous nous confrontons à un questionnement pas tout à fait nouveau mais qui intensifie ses résonances et sur lequel il est important de s'arrêter. C'est celui de la filiation, de la présence réelle ou de l'absence mais aussi de la connaissance ou du secret concernant le géniteur, et partie émergée de l'iceberg, celle du nom de famille.

Nombre d'enfants accueillis n'ont pas le nom de leur père, parfois pas celui de leur mère. Des frères et sœurs portent des noms de famille différents en ayant ou pas le même géniteur et l'extrait d'acte de naissance, seule pièce administrative de référence, reste parfois sujette à caution.

Viennent se greffer alors les cas extrêmes, mais que nous rencontrons cependant assez régulièrement, des enfants issus de viols et des enfants issus d'incestes et auxquels, la plupart du temps, la vérité sur leur origine est cachée, secrète, taboue.

La filiation découle dans notre contexte actuel de trois composantes :

- Le titre légal, qui est par nature la vérité officielle, et auquel une foi provisoire doit au moins être reconnue. Il est transcrit dans l'acte de naissance. Sa remise en cause risque d'être source de préjudices pour l'enfant comme pour le tiers. Cependant nombre d'enfants accueillis en institution ont été reconnu par un beau-père, après leur naissance, et ce titre légal ne reflète pas toujours la vérité biologique.
- La possession d'état, qui est la filiation vécue quotidiennement. Elle peut prendre une valeur importante quand elle est suffisamment longue et qu'elle traduit une filiation sociale. Il est alors légitime de la protéger. C'est le partage d'une vie de tous les jours, où les rôles de chacun ont été joués avec une certaine justesse, qui a apporté à un enfant cadre et références. Cet équilibre se doit donc d'être maintenu car l'émergence soudaine de la vérité biologique ne pourrait que porter préjudice aux différents protagonistes.
- La vérité biologique, qui peut être appréhendée comme l'objectif à atteindre par souci pour l'intérêt de l'enfant. Elle permet de défaire une filiation fictive qui maintenue à tout prix n'est pas conforme aux besoins de l'enfant et peut aussi redonner alors au véritable père sa place dans une problématique à trous. Elle peut aussi briser un équilibre toujours complexe à atteindre et faire parfois plus de mal que de bien. Les contestations et la recherche scientifique ont alors l'inconvénient de détruire dans ce cas un lien fondamental et de créer parfois des vides plus préjudiciables qu'utiles à l'enfant.

Cette question de la filiation, dans une maison d'enfants, est régulièrement posée par les usagers, et la recherche d'un père, bien souvent idéalisé, y est récurrente.

Même si cette question reste très personnelle car elle ne concerne que l'enfant, dans sa famille, en tant qu'individu face à la parole de sa mère et à l'absence de ce père, l'accueil d'une fratrie permet de relativiser cette situation, pour chaque enfant, en le positionnant en rapport à ses frères et sœurs.

Certes le fait que des frères et sœurs n'aient pas le même nom de famille peut être vu comme une stigmatisation de cette question, mais le lien et la référence posées par la mère, unique,

dont ils sont tous issus, donne à la fratrie une unité concrète permettant de prendre une certaine distance d'avec « les pères » quels qu'ils soient.

II.3. Les implications nouvelles

II.3.1. Mixité, objet de tous les fantasmes

Mettre en place l'accueil de fratries sur la totalité de l'institution entraîne obligatoirement un passage à la mixité sur l'ensemble des groupes de vie.

Si pour toutes les personnes intéressées à cette évolution, les ouvertures liées à cette notion de fratrie et les orientations éducatives que l'on peut en attendre sont à mettre dans le registre positif des avancées permettant dynamisme et renouveau, l'arrivée de la mixité et sa concrétisation dans la prise en charge au quotidien amène, quant à elle, des réactions épidermiques.

Yvonne ROUSSEAU, psychanalyste, écrit dans *L'éducation sexuelle sans peines*, « qu'il n'y a rien de plus perturbateur et plus meurtrier qu'un faux idéal »²⁰.

La mixité fait peur. Elle renvoie chacun d'entre nous à quelque chose de sa propre construction, à un temps où interdit, culpabilité et pureté étaient des institutions morales.

Selon ce même auteur on peut dire qu'il y a à peu près trois cents ans qu'en occident la sexualité est devenue tabou, par souci de se montrer digne des idéologies que l'on prônait, afin de se différencier en valorisant notre cerveau. La méthode employée, pour faire adhérer le commun des mortels, fut l'utilisation de la peur et de la culpabilité. Celle de l'impureté. On peut donc dire que ce ne sont pas les mœurs actuelles qui nous déstabilisent mais ces essais d'angélisme perfectionniste de nos devanciers.

La mise en place de la mixité dans une institution, avec des enfants et des adolescents en pleine découverte de leur propre sexualité et un besoin d'accompagnement par rapport à celle-ci renvoie donc obligatoirement chaque adulte concerné, que se soit par son statut

²⁰ Yvonne ROUSSEAU, *L'éducation sexuelle sans peines*, Paris, Ed jeunesse et droit, 1999,

d'administrateur ou par sa participation au quotidien à la prise en charge directe de cette population, à sa propre histoire, à sa propre construction et aux interdits culpabilisants qu'il s'est vu poser dans sa petite enfance.

Yvonne ROUSSEAU écrit encore « pour bien éduquer vos enfants, dans le domaine important de la vie sexuelle, commencez par vous rééduquer vous-même ».

Il va falloir, dans un processus professionnel d'accompagnement éducatif, savoir aborder avec les jeunes pris en charge la difficile parole autour de ce sujet, qui fut si longtemps tabou, la sexualité. Nous ne sommes heureusement plus au temps où toutes ces questions étaient dites embarrassantes, où les adultes les esquivaient et où les histoires les plus saugrenues étaient inventées pour dissimuler une vérité indicible. Certes il n'est jamais simple d'aborder un sujet qui touche chacun de nous dans ce qu'il a de plus secret mais on peut maintenant répondre plus clairement, plus sagement, dans une communication réciproque.

La mise en place d'activités communes, de lieu de parole, singuliers ou pluriels, devraient alors permettre, entre autre, de faire en sorte que cette mixité soit bien vécue ce qui ne peut que déboucher sur une sexualité plus équilibrée.

Cette communication au sens large, en plus d'être un temps et un lieu de découverte pour chaque jeune, va devenir un élément important dans la mise en place des limites et des règles de vie du groupe. Sécuriser par un cadre clair et équilibré est incontournable. Cela protège les plus fragiles des agresseurs potentiels et les plus agressifs d'eux-mêmes.

Jean-Yves HAYEZ, Directeur d'une unité de pédopsychiatrie, écrit en préface du livre d'Yvonne Rousseau: « un adulte épanoui c'est un adulte qui, petit bébé, s'est gorgé d'amour et de lois, comme pour bien dormir il faut un édredon douillet et un matelas stable ». Sortir de ses craintes face à la mixité, oser se retourner sur son propre parcours afin de pouvoir apporter aux enfants de l'institution à la fois le matelas stable par un cadre où chacun trouve sa place et se voit contraint de respecter celle de son voisin, et l'édredon douillet par une écoute individualisée permettant de faire naître confiance et empathie, est, dans la dimension de la sexualité mais aussi dans toutes les autres, une obligation de travail qui permettra à chacun d'avancer progressivement.

Au-delà de cette approche il faut prendre en considération la spécificité d'une MECS et celle de la population qui y est accueillie. Les enfants reçus n'ont pas eu l'opportunité de bénéficier d'une structure familiale leur permettant un développement harmonieux de leur personnalité et, en parallèle, de leur sexualité. Privé de sa mère, pour toutes les raisons que l'on connaît, l'enfant devient parfois ou bien sec et fuyant, ou au contraire avide de tendresse. Combien de filles ne se sont-elles pas jetées trop jeunes dans les bras des garçons pour compenser ce manque. Combien de garçons ne se sont pas embarqués dans des relations entières avec des femmes de dix ans leurs aînées.

La vie peut imposer à certains individus une sexualité perturbée qui n'est que l'expression d'une souffrance trop grande pour être contenue, la face visible d'une lourde détresse intérieure.

Face à cette nouveauté que va être la mixité chez des pré-adolescents et des adolescents, le constat peut être fait qu'il existe certes des éléments conjoncturels qui doivent amener des interrogations puis, après réflexion, des réponses structurantes mais aussi un niveau structurel, lié à l'équipe et plus particulièrement à chacun de ses membres pris dans son histoire personnelle et particulière, qu'il est nécessaire de ne pas obscurcir si l'on désire passer, dans cette approche de la sexualité, du fantasme déstructurant à la réalité constructive

II.3.2. Nouvelles problématiques, nouveaux outils

L'évolution de la population accueillie apporte avec elle, de facto, une certaine diversification des histoires, des trajectoires, des symptômes. Elle amène alors l'équipe à repenser ses réponses, à revoir certains de ses fonctionnements.

Plus globalement elle oblige l'institution à réfléchir sur ses orientations éducatives, sur ses règlements, sur les outils qu'elle se donne pour accompagner les usagers.

Prendre en charge un groupe de douze garçons, tous scolarisés en collège, avec certes des problématiques différentes, mais avec la capacité à rentrer dans un cadre unique, n'obligeait que très peu l'équipe éducative à développer des réponses personnalisées dans le quotidien. Il y avait reconnaissance des différences mais une organisation contenant, des limites claires et précises, une vie de groupe quelque peu autarcique donnaient des résultats de qualité dans l'immédiateté. L'arrivée des jeunes filles, l'obligation de prendre en considération, dans une

même réflexion, l'enfant, sa fratrie et son entourage familial nécessite une adaptation des prises en charges, des regards posés sur l'autre mais aussi sur sa pratique.

Depuis quelques années déjà, la mise en place d'un éducateur référent pour chaque jeune est un des outils spécifiques du projet individualisé. Celui-ci fait le lien, accompagne le projet, occupe la place nécessaire de la notion de continuité, qui vient contrebalancer celle de la discontinuité de la prise en charge en internat.

Dans le cadre nouveau de la présence de fratries sur un groupe, après réflexion et avant tout afin de réduire le nombre d'intervenants dans une situation et donc d'interlocuteurs pour une famille, il a été décidé que chaque fratrie aurait un référent unique. De la même façon, afin de rendre plus cohérent le travail de recherche de connaissances sur la problématique familiale, la prise de décision sur les orientations des projets de frères et de sœurs, l'organisation du travail avec les interlocuteurs externes, les réunions de synthèse, lieu de prise de distance d'avec un passé et un présent complexes mais aussi d'élaboration d'un futur et d'un devenir personnalisé, sont organisées par fratrie. Elles permettent alors de concentrer l'ensemble des travailleurs sociaux collaborant dans l'accompagnement d'une fratrie, de ne pas se répéter, et d'individualiser les réponses tout en prenant en considération à la fois le cadre familial mais aussi les projets de chacun des enfants.

Ces deux notions, éducateur référent unique et synthèses groupées, donnent à mon sens, une certaine profondeur à la notion de prise en charge de fratries. Elles reconnaissent cette spécificité et lui permettent de trouver un espace nouveau dans l'institution.

Lors de la réflexion quant à savoir quelles jeunes filles allaient intégrer le groupe des pré-adolescents l'équipe a pu faire un constat supplémentaire. En effet, alors que les six garçons du groupe étaient tous inscrits, avec certes un certain nombre de difficultés, dans la filière classique du collège, les six filles étaient elles dans la filière SEGPA²¹. Il apparaissait donc que, au moins pour notre institution, les problématiques des jeunes filles se concrétisaient par une situation d'échec scolaire important.

Cet élément demandait une réponse assez pointue et la mise en place d'un espace spécifique « soutien scolaire », encadré par un référent fixe, pouvant s'appuyer sur des outils modernes, a été immédiatement envisagé.

²¹ SEGPA : Section d'enseignement général et professionnel adapté.

Le travail autour de ce projet d'extension de l'accueil des fratries se réalisant en même temps que l'élaboration de l'accord d'entreprise permettant le passage aux 35 heures, il y avait une opportunité à saisir dans les choix posés dans cet accord, afin de répondre au mieux, aux points soulevés par le projet. La possibilité de création de postes devenait un atout à prendre en considération et la définition du profil des futurs embauchés se devait d'être pensé en rapport avec ces évolutions.

J'ai pu, dans le cadre des recrutements liés à la réduction du temps de travail, faire le choix d'embaucher, un contrat emploi jeune en soutien scolaire. Cette jeune femme travaillera à mi-temps sur le groupe des pré-adolescents et à mi-temps sur celui des adolescents. Elle pourra développer un accompagnement spécifique, individualisé, prenant en compte le niveau et les difficultés de chacun. Elle mettra aussi en place, en parallèle, un atelier informatique avec réalisation d'un mini-journal, d'un espace jeux et d'un accès à Internet. L'outil informatique devrait donc pouvoir alors être utilisé comme médiateur dans une nouvelle démarche d'apprentissages.

L'arrivée des jeunes filles sur le groupe des pré-adolescents a imposé aussi une remise en question du règlement intérieur de la maison d'enfants. Il a fallu préciser de façon plus pointue la place de chacun, les limites permettant une cohabitation dans la mixité, les règles et les interdits.

Le projet de rénovation de la loi 75-535, relative aux institutions sociales et médico-sociales, ayant progressé de façon importante, il m'est apparu cohérent de prendre appui sur ses orientations afin de produire un cadre en lien avec les futures obligations. C'est donc dans le sens du renforcement du droit des usagers, sans oublier ses devoirs, celui de la reconnaissance de l'intimité de chacun et chacune, celui du respect mutuel et de l'équité que s'est construit la réflexion. L'écriture de ce nouveau règlement a alors nécessité confrontations d'idées, négociations et concessions, mais sa mise en place donne là encore l'esprit qui accompagne ce projet d'accueil des fratries, une mieux traitance (*Cf. annexe 3 :Règlement intérieur*).

Enfin, accompagner non plus un enfant isolé mais une fratrie change considérablement le regard que l'on pose sur les usagers, sur leurs familles et sur les actions que l'on va pouvoir développer dans ce cadre. Sans avoir la prétention de passer à un travail et à une approche systémique des problématiques, l'équipe ne peut plus faire l'impasse sur les interactions et sur les enjeux existants dans chaque famille.

De l'enfant symptôme à l'enfant roi, de l'adolescent tout puissant au dépressif suicidaire l'éventail des expressions est large et il n'est pas incohérent de parler, pour les situations que nous rencontrons, de polymorphisme du symptôme. Cependant chaque enfant, dans ses manifestations, fait partie d'un ensemble et y occupe une place en équilibre avec celle de ses frères et sœurs et de ses parents.

La prise en considération du tout, du jeu des équilibres, de la place de chacun puis l'obligation avec et malgré tous ces éléments de définir un projet individualisé devient un des fil conducteurs menant la réflexion des éducateurs. Cependant ce travail, pour être complet et de qualité ne peut se mener seul. C'est avec nos partenaires, dans un réseau de réflexion et d'action, que se mettent en place les projets.

II.3.3. La place du réseau

Le Larousse nous dit qu'un réseau est un ensemble d'éléments unis par des liens de nature variée alors qu'un partenariat est un système associant des personnes entretenant des relations professionnelles. Il y a donc une différence sensible entre ces deux termes et il est important d'utiliser celui qui nous concerne dans cette réflexion afin de ne pas prêter le flan à controverses.

D'ailleurs Lia SANICOLA²², dans l'ouvrage réalisé sous sa direction « L'intervention de réseaux », apporte sa définition du travail en réseau, démarche spécifique assez éloignée de ce que met en place une équipe éducative en maison d'enfants, mais revient aussi sur la position de ces mêmes équipes dans leurs approches interdisciplinaires. Il dit ainsi, « Il n'est pas rare d'entendre les travailleurs sociaux affirmer qu'ils ont toujours travaillé *en réseau*. Ils signifient par là qu'en sortant des frontières de leur service, ils travaillent *avec* d'autres ressources, *avec* l'utilisateur ou la population, *avec* des volontaires »²³, ce qui pour lui ne correspond pas à la même notion.

Il me semblait nécessaire de débiter ce chapitre par une mise au clair de cette notion de réseau. Elle est actuellement au cœur de nombreux projets, de beaucoup de réponses qui se veulent innovantes.

²² Lia SANICOLA, L'intervention de réseaux, Paris, Bayard éditions, 1994.

²³ Ibid., p 43.

Cependant elle est une des valeurs du travail social depuis bien des années dans ce qu'elle représente comme refus de vivre une action replié sur soi même, dans une toute puissance éducative.

C'est donc peut-être le mot *réseau* qu'il faut, pour nous et dans notre fonctionnement, remplacer par un autre afin de ne pas rencontrer de confusion dans ce qui se met en place. Il apparaît, dans notre situation précise, que la notion à mettre sur le devant de la scène pourrait être celle du partenariat. « Mettre en place un partenariat c'est s'engager avec d'autres et ses moyens propres dans une collaboration en vue d'un but défini en commun »²⁴ peut-on lire dans le Journal du Droit des Jeunes, et c'est très précisément cette dimension que l'équipe institutionnelle défend comme outil de travail.

Elle va développer un certain nombre de partenariats, en tentant de réunir afin de faire face à l'ensemble des besoins soulevés par les problématiques rencontrées, les différentes structures et plus précisément les divers acteurs concernés afin de faire le choix d'actions spécifiques, dans le cadre du projet individualisé, réfléchies dans un objectif commun.

De là, ce *réseau* ne sera pas sollicité pour chaque jeune de la même façon. Les équipes du CMP et du CMPP interviendront dans certaines situations, alors que pour les plus âgés ce sera plus souvent avec les entreprises, lieux d'accueil pour l'apprentissage, que les éducateurs réfléchiront à la définition d'objectifs. Il va être recherché une mise en adéquation des besoins de l'enfant et du professionnalisme du ou des acteurs.

Cette notion de partenariat fonctionne en lien direct avec celle d'ouverture et de collaboration dans la prise en charge de la population accueillie. L'institution ne pouvant être le lieu de toutes les réponses ou de toutes les réparations et, en parallèle, la nécessité d'amener les usagers à multiplier les rencontres constructives avec l'autre, implique une obligation de travailler l'ouverture sur l'extérieur.

Cette dimension très présente dans le projet d'établissement est maintenue, voire renforcée, dans le cadre de l'accueil des fratries, dans le sens où elle permet la mise en place de la différenciation de chaque enfant, tant dans l'action que dans la réflexion.

Chacun et chacune en pouvant être intégré dans différents lieux hors institution, de loisirs ou d'éducation, soignants ou accompagnants, avec une prise en charge individuelle ou collective,

²⁴ Journal du Droit des Jeunes n°189, nov 1999, p14, « Mise en œuvre d'un schéma départemental ASE-PJJ ».

va avoir l'occasion de multiplier les rencontres avec des adultes nouveaux mais aussi avec ses pairs.

L'objet du partenariat sera alors de mettre en place la communication permettant la prise en compte du regard de tous ces intervenants dans l'analyse des problématiques.

De la réflexion sur le projet, démarche intellectuelle, à la démarche de projet et à sa mise en œuvre, démarche de confrontation pratique professionnelle, il y a un monde que nous allons maintenant aborder.

III. La mise en œuvre, une action de direction, une action de valorisation

III.1. La communication et ses différents niveaux

Patrick LEFEVRE, dans son ouvrage sur la fonction de directeur²⁵, explique que s'il traite du thème de la communication dans son dernier chapitre c'est qu'il peut être considéré comme une synthèse de la fonction de direction d'établissement. « Le directeur est un communicateur, et la direction est communication ! »

Mettre en place un projet, le défendre, faire la démonstration de son intérêt, y faire adhérer l'ensemble des partenaires est avant tout une action de communication. C'est le rôle du directeur que de remplir cette fonction, cela en interne comme en externe.

Le directeur va alors être placé dans une double problématique, d'une part celle de la reconnaissance de son projet et d'autre part celle de sa propre reconnaissance. Certes les résultats et la viabilité du projet engendreront la validation des capacités du meneur mais au regard du temps que cela peut prendre, en attendant les effets concrets, c'est dans le pouvoir de convaincre, de faire adhérer à ses idées, de réussir à engager ses équipes derrière lui, que le directeur démontre sa compétence.

Le directeur pourra ainsi être l'autorité en menant le projet et faire autorité en lui donnant sens et réalité.

On rejoint alors les notions que Miramon, Couet et Paturet auteurs du livre « Le métier de directeur, techniques et fictions »²⁶ font émerger dans le chapitre *Vendre l'avenir*. Dans vendre l'avenir il y a l'idée de convaincre, de mobiliser. C'est la dimension de l'animation de l'équipe, du contact avec les partenaires, des liens avec les usagers, les pouvoirs publics, le réseau...

C'est aussi redonner un sens au projet de l'établissement, y mettre une part d'ambition motivante, rendre cohérents et visibles les efforts de tous et les résultats finaux.

²⁵ Patrick LEFEVRE, Guide de la fonction de directeur, Paris, Dunod, 1999, p 267.

²⁶ J-M. MIRAMON, D. COUET, J-B. PATURET, Le métier de directeur, techniques et fictions, Rennes, ENSP, 1992, p 117.

Il faut pour Miramon et ses collaborateurs être rompu au dialogue et à la négociation. Il faut établir des contacts, des relations, mettre en place des échanges de vues, à l'intérieur comme à l'extérieur de la structure.

Il faut donc à la fois être à l'écoute tout en apportant, en fonction du besoin et de la demande, ses idées, son projet. Le directeur est à l'interface de multiples systèmes.

Je vais, dans les lignes qui suivent, expliquer comment dans la dynamique du projet d'extension de l'accueil des fratries ces notions ont trouvé leur places, pourquoi elles ont été sources de découverte, d'adaptation et de reconnaissance. J'essaierais, tout au long de cette analyse, de faire transparaître les effets transversaux d'une telle démarche.

III.1.1 L'Association

Quelle action de communication, en tant que directeur, ai-je pu avoir dans le cadre de mes relations avec l'association, quelles interactions en découlent et surtout quelle est la place que je construis en développant ce type de liens.

De façon assez générale depuis ma prise de fonction et plus particulièrement dans le cadre de la mise en place de ce projet d'extension de l'accueil des fratries à l'ensemble de l'institution, le travail avec l'association s'est engagé sur trois axes.

Si les membres de l'association sont, pour une moitié, investis professionnellement dans le secteur sanitaire ou sanitaire et social, ils sont pour l'ensemble assez peu au fait de l'évolution spécifique du secteur social tant dans ses politiques nationales que dans ses déclinaisons départementales ou locales. Ils ne connaissent donc ni les besoins ni les opportunités à saisir. C'est de cet état de fait que s'enclenche une des missions du directeur que je suis, celle de l'information des membres du conseil d'administration. C'est le premier axe.

Le second est moins une mission confiée au directeur qu'une des obligations liée à son statut de salarié de l'association. C'est celui de l'écoute des choix que désirent faire les membres du conseil d'administration en leur donnant, quand cela est nécessaire, des précisions sur les textes ou les obligations administratives. A ma place de directeur je suis là pour mettre en place une gestion d'établissement et une dynamique basées sur le sens que porte l'association et sur les orientations que lui donnent ses membres.

Le troisième est celui du compte rendu de la mise en place du projet, des difficultés rencontrées et des retombées qu'il génère. C'est la mission d'évaluation qui me revient dans le cadre des projets comme m'incombe l'élaboration du bilan financier, lieu d'évaluation de la gestion financière de l'établissement.

La communication développée entre les membres de l'association et le directeur est une communication organisationnelle. Elle est en effet administrée par des règles bien précises, se déroule dans des cadres de réunions prédéfinies, elle est rationnelle et légale²⁷.

Afin qu'elle soit harmonieuse le directeur en respecte les règles et assure sa part de travail, professionnellement, au cœur de celle-ci.

En relation formelle avec les organismes de contrôle, avec les directeurs des structures d'accueil du département, avec les lieux de formation et d'information, j'ai connaissance à la fois des besoins émergeant dans le département, des demandes spécifiques des responsables locaux et des réglementations permettant d'innover.

Afin de remplir la mission définie dans l'axe un, dans le cadre des réunions de bureau j'ai, au regard de l'ordre du jour que je prépare avec le président, des temps prévus pour apporter aux membres de ce bureau des éléments qui nourriront leurs réflexions. Ce travail qui permet à l'information d'arriver rapidement, est avec l'association « La Maison » d'une grande importance. Elle lui permet de rester pertinente dans ses choix et ses orientations, cela dans le respect du sens qu'elle donne à sa mission initiale, en devenant une force de proposition face à ses interlocuteurs administratifs.

Pouvoir être en phase, montrer que l'on est force de proposition dans des partenariats pertinents, apporter des réponses claires quand cela est nécessaire et possible, cette dynamique de connaissance qui entraîne reconnaissance est pour l'association et encore plus pour ses membres dirigeant un impératif que doit prendre en compte le directeur que je suis.

Une fois ce travail réalisé le directeur doit, c'est l'axe deux et une obligation professionnelle, tout en faisant exister une communication réciproque, être à l'écoute des réflexions, des interrogations puis des orientations de l'association.

²⁷ Patrick LEFEVRE, Guide de la fonction de directeur, Paris, Dunod, 1999, p267

Pour commencer à mettre en forme le projet je vais prendre en compte les directives émanant du Conseil d'Administration, développer des choix qui ne seront pas toujours ceux que j'aurais faits mais prendrais à cœur d'y faire adhérer l'ensemble de ses équipes.

Je vais devoir faire avec le cadre, les limites, la progression de déroulement qui me seront imposés.

Dans le travail sur le projet de l'extension de l'accueil des fratries, une fois que les membres de l'association ont eu les informations et renseignements nécessaires ils ont posé trois impératifs.

Ils ont tout d'abord fortement insisté sur le fond en mettant en préambule que ce projet n'était pas celui d'un passage à la mixité mais qu'il avait comme référence la fratrie et l'importance de son maintien dans le cadre du placement.

Ils ont ensuite demandé, dans la forme de son organisation, qu'il y ait une mise en place progressive. Il fallait organiser tout d'abord le changement sur le groupe des pré-adolescents puis, après une ou deux années de fonctionnement, le programmer sur celui des adolescents.

Ils ont enfin rappelé que l'âge maximum était, pour les filles comme pour les garçons, de 18 ans.

Dans le cas de jeunes adultes ayant un projet individuel bien établi, se poursuivant sans difficulté particulière et possédant un objectif clair, il pouvait exceptionnellement s'étendre jusqu'à 21 ans.

Une fois le projet lancé auprès des équipes, le directeur entreprend alors les comptes rendus d'évaluations qui s'échelonnent tout au long de la mise en place puis des premiers mois de fonctionnement. Dans notre cas c'est autour des réactions de l'équipe, de son adhésion et de ses réticences, de l'embauche de deux éducatrices, afin de mixer aussi l'encadrement sur le groupe des pré-adolescents, des formations prévues et de leur organisation, puis des résultats concrets que j'ai informé régulièrement le conseil d'administration.

Ce sont donc des chiffres qui sont venus éclairer cette réalisation et en l'occurrence un effectif sur le groupe des petits de 6 filles et 6 garçons, sur le groupe des pré-adolescents de 6 filles et 6 garçons aussi et de 14 garçons sur le groupe des adolescents.

Les membres de l'association constatent alors que les orientations choisies sont réellement en phase avec leurs indications et avec les besoins existant aux niveaux régional, départemental et local. Ils peuvent vérifier concrètement que l'institution a reçu la confiance des organismes placeurs dans la mise en route de cette nouvelle dynamique, donc des organismes de contrôle. Ils savent alors qu'au moins à moyen terme, financièrement, le choix semble bon.

III.1.2. Les autorités de contrôle

Communiquer est encore une fois le maître mot dans les relations incontournables de tout directeur d'institution avec ses autorités de contrôle. Dans la réflexion, la maturation puis la mise en place d'un projet apportant un changement institutionnel cette communication se joue, à mon sens, sur deux axes bien distincts.

Le premier est celui de l'écoute. Ecoute des besoins, des demandes, des orientations que prend le département dans l'organisation de son schéma départemental pour l'enfance. C'est la prise en compte de la politique locale grâce à une intégration au réseau de réflexion et à une reconnaissance de capacités à apporter des réponses.

Le directeur dans ses contacts, ses réunions, ses rencontres avec tous les membres des services sociaux départementaux se doit d'être à l'écoute, d'entendre et de répondre quand il le peut aux nécessités émergentes et pas toujours clairement explicitées. Un projet ne peut pas naître que du désir d'une seule personne. Il ne peut, en tout état de cause, résister au temps s'il ne répond pas à un besoin. Il faut être curieux et attentif, parfois être force de proposition, mais ne jamais penser que l'on détient seul les solutions ou les réponses.

Cependant pour avoir les informations il faut être intégré dans le réseau départemental et y bénéficier de la confiance des instances responsables. C'est une dimension qu'à mon sens aucun directeur ne peut ignorer ou prendre à la légère. Des relations de qualité grâce à un travail institutionnel reconnu pour son professionnalisme, à un positionnement de l'association dans un refus de faire preuve de toute puissance ou d'individualisme forcené, à la mise en place d'une relation de confiance mutuelle où l'autre n'est pas continuellement vécu comme le mauvais objet, permettent d'être invité dans les lieux de réflexion, de rencontrer le discours des éducateurs sur le terrain au quotidien comme celui des hauts

responsables avec leur vision d'ensemble et leurs impératifs politiques et financiers. C'est cette possibilité d'entendre qu'en tant que directeur je pense indispensable au management et à la possibilité d'évolution de ma structure.

Plus généralement cette notion est à étendre à tous les champs d'intervention du directeur, tous ceux qui sont dans un lien ou une interaction avec les autorités de contrôle.

Le deuxième axe est celui qui fait du directeur un communicateur convainquant. Jean-Marie Miramon dans son chapitre sur les principes d'action dit « Quoi qu'on en pense, le contenu d'un message compte parfois moins que la manière dont il est formulé »²⁸. Il faut alors, pour lui, développer des talents de rédacteur et d'orateur afin d'assumer cette dimension de notre mission. Dans le cadre du projet d'extension de l'accueil des fratries cette partie du travail s'est réalisé en deux temps.

Après avoir pris en considération les demandes du département, reçu les directives de l'association et entrepris avec l'équipe le travail de réflexion quant à l'organisation concrète de la mise en place j'ai fait un premier courrier d'information sur l'état de la maturation de ce projet à nos deux partenaires administratifs. Au Conseil Général j'ai informé, pour le Président, la Directrice de la Solidarité Départementale, et en parallèle j'ai présenté le projet au Directeur régional de la Protection Judiciaire à la Jeunesse.

Environ deux mois plus tard, après avoir mené à terme les réflexions en interne, avoir présenté à l'association le dossier et reçu son aval pour le mettre en place, j'ai de nouveau contacté nos deux autorités de contrôle. Je leur ai fait parvenir un dossier complet du projet et, en leur demandant leur aval pour sa mise en place, je leur ai précisé que je me tenais à leur disposition pour leur montrer concrètement comment cela se présentait sur notre terrain institutionnel.

Dans cette dimension de communication constructive instaurée avec ces autorités une réunion de travail a alors été organisée, dans l'institution, avec la Directrice de la Solidarité Départementale accompagnée de son responsable du service des établissements et de son

²⁸ J.-M. MIRAMON, D. COUET, J.-B. PATURET, Le métier de directeur, techniques et fictions, Rennes, ENSP, 1992, p119.

responsable du service enfance ainsi qu'avec le Directeur Départemental de la Protection Judiciaire à la Jeunesse.

Pour ce temps précis de rencontre je reviendrais à la phrase de Jean-Marie Miramon quant aux importances relatives du contenu et du contenant du message, citée en début de chapitre, car les représentants départementaux ne se sont pas positionnés dans une remise en cause ni sur le fond ni sur la forme de ce travail. Ils ont demandé à être convaincus que le directeur, porteur du projet, était à la hauteur de ses prétentions, que l'institution, qu'ils voulaient visiter, était à l'image du message qu'ils entendaient, que les informations qu'ils venaient prendre leur permettaient, à leur tour, de mieux positionner l'établissement dans un schéma départemental dont ils devront être les initiateurs dans quelques mois. Cette rencontre a abouti sur une autorisation verbale de mise en route qui devrait être confirmée très rapidement par un arrêté départemental.

Dans cette dimension de communication avec les instances de contrôle, le développement d'un projet et de là l'obligation de se confronter, tant sur des dimensions de prise en charge que sur des logiques administratives et financières, ne peut que renforcer les liens de confiance existants. Dans le contexte actuel l'adage qui prétend que pour vivre heureux il faut vivre caché est un non-sens qui risque d'enfermer une institution dans une image d'incompétence, d'incapacité à profiter du réseau, de refus d'intégration dans une démarche départementale. C'est une porte ouverte à de grands risques en interne mais aussi à une disqualification face à l'extérieur qui sera préjudiciable jusque dans les financements.

III.1.3. Les Usagers

Au commencement, au cœur et à l'aboutissement du projet, ce qui fait sens et qui donne substance c'est l'utilisateur. C'est pour lui que les membres de l'association se mobilisent, c'est pour lui que l'équipe institutionnelle s'engage professionnellement.

Dans la communication que développe le directeur l'utilisateur doit trouver sa place, être entendu, être parfois porteur de la parole des autres et pouvoir entendre. Certes le Conseil d'établissement, qui fonctionne de façon régulière dans l'institution, est le lieu privilégié de communication entre l'utilisateur, le directeur et les représentants de l'association mais son rythme et sa solennité s'ils laissent la place à une communication informative permettent peu

la communication informelle. Cette dernière, qui permet dans une maison d'enfants des retours du « terrain », est au plus près du groupe, rendant possible un maintien et une régulation tant de l'ambiance que des relations.

Cependant c'est l'équipe éducative qui est en relation quotidienne avec les usagers et une grande partie de son travail est basée sur cette large notion de communication. Elle ne doit pas voir son travail phagocyté par un fonctionnement décalé de ses responsables. Le directeur n'a pas à jouer tous les rôles, les délégations donnant à chaque salarié, à son niveau, sa part de travail à assumer totalement.

C'est donc à l'équipe éducative, sous la responsabilité du chef de service, de gérer ces échanges et de faire en sorte qu'ils se développent de façon suffisamment construite pour qu'ils puissent être réellement producteurs d'éléments capables d'alimenter la réflexion institutionnelle.

Dans le cadre de la construction et de la mise en place du projet d'extension de l'accueil des fratries mon travail s'est situé à trois niveaux.

Le premier a été celui de l'écoute, de la prise en compte des demandes et surtout des réactions des jeunes de l'institution quand les objectifs de ce projet étaient amenés dans une discussion. Cette phase de travail s'est donc réalisée sous la responsabilité des éducateurs et du chef de service qui, dans les réunions de direction, a fait remonter les éléments importants.

Je n'ai été interpellé personnellement, en tant que directeur, que par les plus grands des adolescents, très pressés de voir arriver des « filles » dans leur quotidien.

Ce niveau d'écoute est, dans le cadre de ce projet, primordial car il concerne très directement un bon tiers des enfants accueillis dans l'institution, sur une prise de position engageant leur avenir proche et leurs placements à venir.

- Les grandes filles d'une part qui soit quittaient le foyer pour aller vers un nouveau placement (foyer spécialisé pour l'accueil des jeunes filles 14-18 ans) soit exprimaient le désir de rester au SAEA.
- Les frères et les sœurs de ces mêmes filles, d'autre part, qui pouvaient voir partir ou rester la petite partie de leur famille qui partageait encore leur vie.
- Quelques enfants, enfin, qui par la mise en place de ce projet avaient la possibilité de voir venir dans l'institution, la grande sœur actuellement accueillie dans une autre maison d'enfants.

Le deuxième niveau s'est joué au cours du Conseil d'établissement du premier semestre. La décision de la mise en place de ce projet a été annoncée aux représentants des usagers, en leur explicitant les origines de notre réflexion et ce sur quoi nous basions notre souci d'évolution. Ces représentants des enfants avaient ensuite la lourde tâche de faire redescendre l'information à leurs camarades.

Le troisième niveau est celui de l'information et de la régulation que nécessite la mise en route du changement. Il a été initié par une rencontre formelle entre le directeur et les enfants de chacun des trois groupes de vie. Au cours de celle-ci, après avoir expliqué de nouveau ce qui se passait concrètement dès ce jour, ce que cela laissait entendre pour les quelques années à venir et quelles nouvelles règles nous mettions en place pour que les choses se passent au mieux, j'ai répondu à leurs questions.

C'est encore une fois les adolescents que le changement affecte plus particulièrement. Etant capables de se projeter dans ce futur proche assez aisément ils peuvent en prévoir les retombées. Le nouvel article de notre règlement intérieur qui interdit aux filles et aux garçons de l'institution d'avoir des relations amoureuses ensemble, qu'ils comprennent sur le fond, va nécessiter une réflexion partagée car tous, adultes et adolescents, savent que cela se produira. Il faut que des discussions de fond s'engagent rapidement entre les éducateurs et les jeunes afin que les mots et la parole permettent à tous de ne positionner personne dans une place à risque pour lui-même ou pour les autres.

Il est apparu, en effet, qu'en cas d'infraction à cette règle si le renvoi pouvait permettre de gérer le problème institutionnel il n'aiderait pas beaucoup les protagonistes et que la question des sanctions allait devoir être abordée rapidement en équipe. Quand on sait quels sont les rapports qui existent entre l'adolescent et l'interdit, quand on prend en considération les bénéfices immédiats que va vivre un jeune en s'engageant dans une relation amoureuse, les vides qu'il va tenter de combler, cette dimension a réellement besoin d'être approfondie.

Enfin, dans cette perspective de relation et de communication, afin de ne pas créer un manque auquel les adolescents substitueront des fonctionnements détournés avec transgression de l'interdit, la mise en place très rapidement d'un lieu spécifique, où les filles et les garçons des deux groupes, prè-adolescents et adolescents, pourront se côtoyer en présence d'adultes rassurants est nécessaire. Ce sera assez certainement l'ouverture d'une salle « bar, billard » commune aux deux groupes qui devrait créer l'espace protégé permettant cette nécessaire

rencontre. Le règlement d'utilisation de ce lieu, afin de lui donner toute sa signification, aura à être écrit par les jeunes, avec leurs éducateurs.

III .2. La mobilisation des salariés

Lorsque le directeur a réalisé cette mise en communication avec son association et ses autorités de contrôle il doit alors faire en sorte de lancer une dynamique institutionnelle prenant en compte son équipe, dans sa diversité, sa complexité mais aussi sa richesse. C'est à lui de mener, de faire adhérer puis de faire faire, tout cela en imposant des objectifs mais aussi en prenant en compte la nécessité pour chacun des salariés de ne pas se sentir mis en danger.

Dans son chapitre sur la communication « Diriger, c'est dialoguer et communiquer » Bernard DOBIECKI²⁹ explique que cette communication comprend, dans la fonction de direction, le maintien des équilibres institutionnels, structurels et humains.

C'est dans cette dimension que pour moi le travail de mobilisation des salariés prend tout son sens.

Tout projet entraîne des changements et le changement fait peur. Il inquiète surtout lorsque c'est l'inconnu que l'on a devant soi. Lorsque l'on sait où l'on va et par quel chemin s'y rendre les choses sont déjà plus simples.

Afin de baliser un chemin et d'éclairer son objectif final un certain nombre de repères ont été mis en place au cours de ces derniers mois, avec l'ensemble des salariés.

III.2.1. Les représentants du personnel

Le respect de la législation sur les fonctionnements que doit assurer le directeur avec les représentants du personnel a permis une information progressive, dans ce dossier, de l'ensemble de l'équipe avec une possibilité de retour par le biais des questions posées dans le cahier des délégués du personnel.

Les réunions mensuelles avec l'unique représentante, déléguée du personnel, ont fait apparaître trois réalités que je retrouve dans les fonctionnements au quotidien.

²⁹ Bernard DOBIECKI, Diriger une structure d'action sociale aujourd'hui, Paris, ESF, 1998, p156

La première est liée à une absence. Absence de questions écrites dans le cahier des délégués du personnel, absence de questions orales qui auraient été posées par les salariés aux représentants du personnel, absence, pour conclure, d'utilisation de cette instance par l'équipe institutionnelle dans l'organisation d'un tel projet. Ma réflexion sur ce point m'amène à deux réponses qui peuvent, peut-être, trouver écho dans des sous-groupes distincts, à l'intérieur de cette équipe.

Tout d'abord le travail de communication mené tout au long de l'élaboration du projet aura peut-être suffi à impliquer les salariés, leur donnant alors la place pour poser leurs questions et entendre les réponses.

Ensuite le passif institutionnel, au regard des écrits de ce cahier des délégués du personnel, montre que ces derniers ont toujours été utilisés dans les conflits récurrents qui opposaient direction et salariés, comme contre pouvoir face à des prises de positions non concertées. Pour l'équipe, en tout cas pour une partie, une réunion des délégués du personnel et de la direction, est un lieu de conflit

La seconde réalité vient partiellement en contradiction avec mes conclusions précédentes car elle veut mettre en avant l'implication constructive de la déléguée du personnel. En effet nos temps de réunion n'ont jamais été un lieu de conflits mais au contraire ont produit un espace de construction et de réflexion permettant de ne pas laisser naître le conflit, quand cela était possible. Sa participation et son engagement dans cette instance sont soutenues d'un sens qui oblige à remettre en question de nombreux points abordés, avec professionnalisme et distanciation.

La troisième vient en complément de cette seconde. Elle reprend la mise à mort d'un mythe par Jean-Marie Miramon³⁰, celui de la solitude du directeur. Dans l'exercice qu'aura été cette première construction et réalisation de projet je n'ai jamais eu ce sentiment de solitude du pouvoir. Certes c'est seul que je décide et les avis que j'ai pu prendre dans l'ensemble de cette démarche restent consultatifs mais s'il y a solitude de décision il existe des outils afin de ne pas être, dans les processus de maturation, solitaire.

Je vais aborder un peu plus loin les délégations et les participations qui m'ont aidées à partager la progression mais cette instance représentative du personnel, qui élargit l'approche et le regard sur les tenants et les aboutissants d'un projet, est pour moi un lieu qui brise cette

³⁰ J-M. MIRAMON, D. COUET, J-B. PATURET, Le métier de directeur, techniques et fictions, Rennes, ENSP, 1992, p126.

soit disant solitude du directeur. Dans toute institution et au foyer «La Maison» comme ailleurs, il y a des salariés pour qui le sens de la mission porté par l'association, la manière dont le projet est mis en œuvre et la façon dont les lois et règles sont appliquées, entre autres celles relatives au droit des usagers, comptent dans leur approche professionnelle. Il est pour moi impensable de ne pas prendre en considération leur prise de position dans le travail de réflexion qui est mené, dans les estimations et projections que je développe. La décision finale me revient toujours, je la prends seul, mais en connaissance de cause grâce à cette réflexion partagée.

III.2.2. La formation

La formation n'est pas un remède à tous les maux. Elle n'est pas non plus constituée de recettes absolues. « Elle permet d'améliorer le service rendu par la valorisation du capital humain »³¹. Elle donne la possibilité d'accompagner le changement, de contrebalancer des peurs ou des réticences. Elle est source de rencontres, de partages et autorise chacun, en écoutant l'expérience de l'autre, à se remettre en question et à faire de nouveaux choix qui s'appuient sur des références théoriques ou empiriques.

Pour gérer cette dimension qu'est la formation le directeur dispose d'un outil privilégié, le plan de formation. Il ne doit cependant pas se contenter de cet espace et peut trouver, en développant par exemple des temps de rencontre avec d'autres équipes, des supports différents et complémentaires au plan classique. C'est la diversification des outils.

Au cours de la réflexion en équipe autour de ce projet, des changements qu'il allait apporter, des nouveautés que nous allions rencontrer, un certain nombre de réticences sont apparues. Difficultés pour certains éducateurs à envisager de travailler avec des jeunes filles, «souci» pour d'autres d'avoir à gérer les relations inhérentes à la mixité, questionnement, enfin, plus général sur un nouveau mode de fonctionnement.

³¹ Elaborer un plan de formation, Uniformalion, Paris, 1994, p12.

Le plan de formation étant déjà bien établi lors de la mise en route du travail de construction de projet c'est dans une pré-élaboration du plan 2001 qu'il a fallu tenter de trouver les premières réponses.

La première est la mise en place, en intra, d'une formation ayant pour thème la mixité en institution de l'enfance à l'adolescence. Issue d'une commande passée à un centre de formation elle est pensée pour les éducateurs des trois groupes Elle sera obligatoire et par son contenu théorique permettra d'affiner les pratiques et devrait donc être rassurante. Cependant, et bien que dans les deux cas le contenu soit identique, il manque à ce type d'intervention par rapport à une formation externalisée une dimension importante. C'est celle du partage, de la mise en commun d'expériences, de confrontation des difficultés rencontrées ou des fantasmes projetés, dynamique que l'on ne peut vivre que dans les formations en école par la rencontre de salariés ayant des expériences autres, des regards différents.

Pour profiter de cette dimension l'ensemble des salariés est informé de toutes les possibilités du marché par la mise à disposition des brochures que toute institution reçoit en continu.

Une question reste encore posée à ce jour car en faisant un bilan des demandes de formation des années précédentes j'ai pu m'apercevoir que celles-ci étaient peu nombreuses et qu'elles émanaient régulièrement des même salariés. Serait-il pertinent d'envoyer de façon directive certains éducateurs en formation ?

Il doit y avoir dans quelques mois un colloque national sur « violences et institutions » et il apparaît, à la lecture de la brochure de présentation, que les thèmes qui vont y être développés auront tout à voir avec le projet mis en place et les effets sous-jacents du changement propre à sa dynamique. Plutôt que de faire preuve d'autoritarisme je vais tenter de mobiliser et inciter à participer à ce colloque afin que, quel que soit le nombre de participants, ceux qui y seront allés en tirent un profit réel, utilisable, et peut-être même transmissible.

En attendant la mise en route de ces formations, dans ce que j'ai précédemment nommé la diversification des outils, la première chose réalisée a été la rencontre avec des institutions voisines, fonctionnant déjà en mixité. Si l'idée est aisée à développer sur le papier elle est beaucoup plus complexe à mettre en place dans la réalité. Mes collègues du secteur n'ont opposé aucune réticence à cette proposition, les salariés ont globalement trouvé l'idée intéressante, mais matériellement uniquement deux rencontres ont pu avoir lieu.

La première a permis aux maîtresses de maison de rencontrer leurs collègues d'une institution de Sens. Elles ont pu être rassurées en se confrontant concrètement à la réalité de la prise en charge présentée, en trouvant des réponses aux questions précises qu'elles se posaient, en prenant conscience que le discours de leur direction n'était pas sans sens ni sans bon sens.

La deuxième a été celle de l'équipe éducative du groupe des pré-adolescents chez leurs collègues de Coulanges sur Yonne. Les conclusions que je tire de cette rencontre sont beaucoup plus mitigés et il m'apparaît que le fonctionnement global de cette équipe y est pour beaucoup. Rigide, souvent bloquée sur ses positions, peu prête à se remettre personnellement en question cette équipe est arrivée avec des préjugés défavorables et sera restée sur certaines idées préconçues, ou tout du moins sur ses interrogations.

Si, au premier regard, cette rencontre a peu apporté, elle m'a cependant amené à deux réflexions et à une décision.

La première réflexion est que malgré cette façade rigide l'équipe de ce groupe de pré-adolescents est partie prenante du projet, prête à s'impliquer, à bouger. Etant celle qui sera concernée de façon très rapide et très concrète il y a certainement eu un certain nombre de renseignements qui ont été entendus et qui ont fait leur chemin. Il m'apparaît que ces réactions lourdes ne sont que les effets de l'angoisse du changement et que ce n'est pas avec une unique visite, une simple rencontre, que cette équipe va être capable de se projeter sans réticence. Il lui faut une expérimentation personnelle avant de changer son discours et ses retours sur ce projet.

La seconde est que cette équipe de trois hommes et une femme ne présentait pas un groupe équilibré, tant dans sa parité que dans son envie de travailler avec cette mixité, pour prendre en charge les 6 garçons et les 6 jeunes filles. J'ai alors pris la décision de modifier cette équipe, de lui donner un dynamisme différent en y introduisant des éléments nouveaux, capables de faire le contrepoint. Par le biais d'un départ en congé individuel de formation pour un premier éducateur, d'un changement d'équipe pour l'éducatrice j'ai trouvé la possibilité de faire deux embauches. Le recrutement de deux jeunes femmes, éducatrices spécialisées diplômées, ayant déjà travaillé avec des jeunes de cet âge, dans une structure mixte, vient aujourd'hui apporter l'équilibre que je cherchais.

Enfin, pour compléter cette dimension «formation» j'ai parié sur le désir de chacun des membres de l'institution de chercher à en savoir un peu plus, d'essayer de comprendre ce qui peut se passer, de trouver par la recherche de nouvelles références. J'ai pour cela renforcé la bibliothèque institutionnelle en achetant quelques ouvrages en lien avec cette mixité, cette sexualité qui fait si peur.

III.3. Un management participatif

Le proverbe dit, « Le géant voit moins loin que le nain qu'il porte sur les épaules ».

Faire ensemble pour mieux faire est la première définition que je veux donner de la participation en l'abordant de façon généraliste.

III.3.1. Retour sur un concept

A partir des définitions que l'on trouve en référence au mot participation je retiendrais pour ce concept les valeurs de prendre part à quelque chose, collaborer, assister, coopérer, partager.

Participer c'est être en action avec.

On peut donc en déduire que si participer c'est faire avec l'autre alors la mise en place d'un management participatif c'est l'art de faire faire avec soi.

Dans les secteurs industriels et marchands ce sont les courants psychosociologiques puis sociotechnologiques quant à l'organisation des entreprises qui ont amené à envisager que des gains de productivité pourraient résulter du changement des relations sociales entre les membres du groupe élargi de production³². C'est l'apparition de l'intégration des salariés à la réflexion sur les fonctionnements de l'entreprise avec les cercles de qualités et autres lieux spécifiques permettant à tous les membres de l'entreprise de se sentir consulté, écouté, pris en compte, chacun à son niveau, tant individuel que collectif.

Malheureusement, même si cette approche permet un bien meilleur investissement dans l'entreprise, rapidement le temps passé en « participation » est comptabilisé comme du temps

³² Jean-Pierre ANCIAUX, L'entreprise apprenante, Paris, Edition d'Organisation, 1994.

perdu pour la production et donc vécu comme un manque à gagner. Ce type de fonctionnement va donc avoir tendance à disparaître dans un contexte économique où la concurrence ne permet plus l'expérimentation. Il n'en reste pas moins qu'un certain nombre d'auteurs s'étant intéressés à cette dynamique continuent à aborder la notion de participation en mettant en avant sa fonction d'intégration au groupe qui détient le pouvoir. Plus précisément, Mike BURKE³³, se permet dans « Styles de Pouvoir » un petit paragraphe intitulé « la communication fondée sur la participation ». Il propose un mode de communication débouchant sur une participation à la vie active de l'entreprise, l'objectif du dirigeant étant alors de donner la possibilité à ses salariés de se faire accepter et aimer par l'environnement de travail.

Dans le secteur social la notion de rentabilité industrielle ou commerciale est absente de toute logique institutionnelle. La dynamique d'équipe est quant à elle une dimension à prendre en compte en priorité. C'est une des bases de la réussite de tout projet d'établissement et l'organisation d'une participation active et constructive est un passage nécessaire pour tout manager.

Cependant il y a une certaine marge entre « prendre part à » et « être en complicité avec ». Voici posée la dimension de l'engagement dans la participation. Cela impliquera bien sur des niveaux différents quant aux résultats.

Maintenant il convient de remettre cette notion de participation dans son contexte, face aux enjeux qu'elle induit, tout en précisant bien les limites qui sont les siennes.

Une institution c'est avant tout une équipe en lien et en interaction continue avec un projet institutionnel. Cet ensemble, comme chacun de ses éléments, est cohérent grâce au « Sens » dont il est porteur. Aux commandes de cet ensemble il y a le directeur et c'est à lui de faire passer à la fois cohésion et cohérence tout en gardant vivants la mission et le sens.

Pourtant il est important de se souvenir que là comme ailleurs :

- nul ne détient seul le pouvoir,
- nul ne détient seul la vérité,
- nul ne peut apporter seul les réponses.

³³ Mike BURKE, Styles de Pouvoir, Paris, Dunod, 1999.

Ainsi, la mise en place d'une participation bien équilibrée dans son management est une nécessité pour un directeur d'établissement.

Dans leur conclusion sur le chapitre des ressources humaines, Miramon, Couet et Paturet³⁴ écrivent : «la gestion est indissociable de l'animation et cela s'appuie sur la certitude que la seule manière d'animer efficacement un groupe de travail passe par la participation de tous ». En parallèle ces auteurs écrivent aussi qu'il y a toujours des enjeux pour les acteurs. De là, la valorisation des personnalités, la quête incessante d'une participation de plus en plus grande de toutes les personnes d'une organisation en vue d'une prestation technique de qualité, font émerger le jeu des rôles comme aussi important que les fonctions formelles définies.

On peut donc s'apercevoir que si la participation de tous est nécessaire à l'évolution de toute institution, cette mise en action d'individus va obligatoirement les amener à se situer différemment et à faire changer les relations qu'ils ont avec leur entourage.

Il est demandé à chacun de mobiliser ses énergies. Il va y avoir modification de la communication entre collègues, découverte de capacités jusqu'alors inexploitées, nouvelles reconnaissances et pour certain, revendication de la valorisation concrète de cette nouvelle position.

L'utilisation de la participation dans la gestion de son établissement implique donc pour le directeur de savoir à quels endroits va se répercuter cette dynamique et où elle va interférer dans les fonctionnements institutionnels mais surtout humains. Il se doit donc de bien considérer les quatre axes essentiels dans laquelle elle puise sa force.

- **Elle est moteur d'intégration.**

Elle permet à l'individu de se sentir reconnu compétent et donc intégré, aimé. Il est en même temps légitimé à un niveau différent de celui dans lequel il est considéré habituellement. De là découle alors une forme de travail différent, un investissement nouveau.

Il faut, pour que ce niveau existe, respecter au minimum deux règles simples. La première est la notion de volontariat dans la participation. Ce type de travail n'entraînant ni reconnaissance

³⁴ J-M. MIRAMON, D. COUET, J-B. PATURET, Le métier de directeur techniques et fictions, Rennes, ENSP, 1992.

financière ni rapport hiérarchique, il a besoin de se construire dans une relation de confiance et d'adhésion volontaire. La seconde est le respect des capacités et des limites de l'autre. Il est hors de propos, parfois même dangereux pour toute l'équipe, de demander dans ce cadre des réalisations impossibles, de solliciter des compétences qui n'existent pas. Il ne faut pas négliger le fait que la responsabilisation, comme la demande d'engagement, puisse déstabiliser et angoisser.

- **Elle est créatrice de reconnaissance.**

Dans une démarche participative ouverte, le salarié va faire état de ses capacités d'analyse, de réflexion et d'implication personnelle. Il va ainsi devenir force de proposition mais aussi acteur dans les projets de l'institution. Il va mettre en commun des compétences en dehors d'un regard hiérarchique et va trouver dans ce travail la possibilité de sortir de son quotidien professionnel. Il pourra parfois retrouver goût pour des pratiques qui n'étaient pour lui que reproduction du jour précédent.

Il va aussi changer son image face à l'autre et donc faire évoluer le regard de l'autre.

- **C'est aussi un espace de communication.**

Dans cet espace il est tout à fait possible de faire passer un certain nombre de messages pour un directeur mais il lui est aussi donné la possibilité d'entendre ceux de ses salariés. A cet endroit des idées germent, se confrontent aux positions de l'autre, tout cela en s'appuyant sur de la réflexion mais aussi et surtout sur le vécu commun aux différents membres de l'équipe. Apparaît alors, dans ce cadre hors hiérarchie, un certain nombre de ressentiments, d'espoirs, de recherche de changement. Il est alors nécessaire de rester vigilant et de bien positionner le cadre de travail afin que chacun puisse y construire sans perdre le lien avec le fil conducteur.

- **C'est un lieu permettant à chacun de se ressaisir de la question du sens.**

Il n'y a participation dans l'action comme dans la réflexion qu'autour d'un «sens ». Plus celui-ci est palpable plus l'ensemble de l'équipe peut s'approprier cette participation. Il

devient alors important dans les positionnements professionnels mais aussi personnels de tous. Réciproquement, l'envie de construire dans un projet commun et donc d'être actif dans la participation permet le retour vers le sens porté par ce projet. C'est un mouvement positif de va et vient entre une action dont le salarié est partie prenante et le sens, les fondements de cette même action. Le sens est porté par tous et chacun peut se l'approprier dans cet espace où personne ne commande personne et où le fait de participer est une démarche personnelle.

C'est au carrefour de ces différentes définitions et citations que se concrétise pour moi le concept de management participatif. Il va alors être tout à la fois un outil de gestion d'équipe, une technique de dynamisation individuelle et une forme d'ouverture institutionnelle.

III.3.2. D'un concept à une réalité

Dans le travail de construction du projet d'élargissement de l'accueil des fratries à l'ensemble de l'institution, la mise en action de cette notion de management participatif ne devait, à mon sens, pas poser de problèmes insolubles. L'ensemble des conditions nécessaires à son développement existait. L'espace de communication réciproque allait être mis en place, l'investissement de chacun apporterait reconnaissance et valorisation et le cœur du projet était palpable par tous.

Cependant, de la réflexion personnelle à la mise en action de l'ensemble de l'équipe, un certain nombre de contraintes et parfois même de contradictions vont apparaître. Une impression de gaspillage d'énergie et de temps dans des conciliabules et des discussions improductives vont alors m'amener à repenser mon protocole de travail sur le projet. D'un fonctionnement où je ne faisais qu'initier la démarche pour laisser ensuite l'expression de chacun se développer, je suis passé à un positionnement d'organisateur, tant des groupes que des thèmes et des obligations de production. Cette organisation en commissions « dirigées », dans lesquelles la marge de manœuvre nécessaire à l'expression de chacun est respectée, rassure et me laisse alors à penser qu'il y a nettement moins de déperdition d'énergie.

Dans le cadre de ce concept, après avoir eu l'accord par l'association de développer ce projet, ma démarche a été de mettre toutes les énergies au travail afin de construire un plan d'action cohérent tant pour les usagers que pour l'équipe d'encadrement.

Les éducateurs des trois groupes ainsi que les maîtresses de maison se sont alors réunis, avec comme objectif d'aborder l'ensemble des questions posées par cette nouveauté, questions que j'ai traitées dans le chapitre II.1.2, « une réflexion d'équipe ».

Pour mener cette démarche, avant de pouvoir faire coïncider les points de vue des différents protagonistes et d'arriver à des consensus, j'ai eu à prendre en compte et à faire évoluer une situation où chacun tenait à conserver ses acquis, à préserver ses différences et donc à minimiser les changements. Je vais reprendre groupe par groupe, de façon explicite, les positions des équipes en expliquant, au plus près, les origines des réticences face au changement

- Chez les petits

L'équipe du groupe des petits, la seule à pratiquer un accueil dans la mixité avant la réalisation de ce projet, a eu beaucoup de mal à accepter de voir partir cinq de « leurs » jeunes filles chez les collègues des pré-adolescents. Ces départs impliquaient deux obligations sources de remises en questions et d'implications nouvelles. Elles ont alors amené ce groupe d'adultes dans un état d'esprit qui s'est parfois manifesté par une inertie sensible dans le travail de réflexion sur les évolutions à apporter dans la prise en charge au quotidien sur le nouveau groupe.

La première était de passer un relais à des collègues ne travaillant pas dans le même type d'accompagnement, ne montrant pas la même capacité de « présence » auprès des enfants. C'était là, un peu comme perdre une petite partie de ce qui a été construit, ne plus être impliqué dans une construction et un accompagnement de jeunes toujours présents dans l'institution. C'était accorder une confiance dans les capacités des collègues à poursuivre le parcours entamé, professionnellement, sans faire courir de risque au projet initié depuis plusieurs mois, voire plusieurs années.

La seconde était que pour maintenir le nombre de journées ces fillettes allaient être remplacées rapidement et que ces arrivées avec leur lot de surprises et de difficultés nouvelles laissaient l'équipe sur la défensive.

Relancer une dynamique de groupe, intégrer ces enfants dans les structures extérieures, définir les projets individuels de chacun d'entre eux, cela va amener une charge de travail

importante avec ses soucis inhérents. Ceci explique donc en partie le fonctionnement des éducateurs du groupe des petits.

- Chez les pré-adolescents

L'équipe des pré-adolescents a laissé apparaître une angoisse par rapport à ce changement. L'arrivée de jeunes filles, leur sexualité, leur rapport aux hommes dans la séduction, l'intimité qu'ils auraient à respecter, la nouveauté les obligeait à revoir une manière de travailler qu'ils maîtrisaient depuis de nombreuses années et cela les inquiétait. De plus, les garçons du groupe, amenés à vivre au quotidien dans des conditions nouvelles et différentes, vont eux aussi modifier leur façon d'exprimer leur problématique. Ils vont laisser apparaître plus facilement leurs questionnements quant à cette même sexualité et plus globalement sur toute la dimension de la différenciation sexuée.

Cette équipe, qui a développé depuis plusieurs années un travail de cadre sécurisant mais stricte où la notion d'empathie est à mon sens un peu trop absente, s'est trouvée alors fortement remise en question sur le fond et la forme de son action. Les éducateurs, dans ces conditions, se sont vus obligés de reprendre leur projet de vie de groupe afin que ces garçons et filles dans la diversité de leurs problématiques puissent trouver un lieu sécurisant, protégeant chacun d'entre eux, mais autorisant l'expression de leurs personnalités respectives et respectables.

Il est alors apparu que cela était autant dans une remise en cause de leur propre rapport à l'autre, que dans celle du cadre de fonctionnement, que le travail était à réaliser.

- Chez les adolescents

L'équipe du groupe des adolescents, quant à elle, est restée en retrait de la réflexion, un peu comme si le fait qu'il n'y ait pas de changement direct dans leur groupe les positionnait de façon particulière. Certes la mixité les concernait mais un certain nombre de difficultés auxquelles ils étaient alors confrontés la faisait passer au second plan

Au-delà de ces effets concrets et quelque peu en décalage avec mes attentes, il n'en reste pas moins que ce travail organisé en réunions, en commissions, avec une prise en compte des productions de chacun a permis tout d'abord de mettre au point le projet d'extension de l'accueil des fratries. Ensuite, il est intéressant de remarquer que les enjeux et les implications de chacun dans cette démarche ont positionné chaque salarié dans une place précise, parfois différente de celle qu'il occupait avant ce travail. Il est important de noter encore que, alors qu'à mon arrivée dans l'institution il n'y avait pas de communication transversale, partagée par l'ensemble des éducateurs, mais un fonctionnement individualiste ou corporatiste par unité de vie, la démarche a créé cette nouvelle dimension.

Si dans ces quelques lignes j'ai tenté de décliner ce que j'ai précédemment nommé les conséquences annexes et qui se retrouvent, en partie, dans chaque démarche de construction participative, je tiens à préciser enfin où je situe le travail autour de ce projet, d'extension de l'accueil des fratries à l'ensemble de l'établissement, dans ma réflexion globale sur l'institution et la dynamique que j'y installe.

Arrivé en septembre 1999 à la direction de cette institution, pour un premier poste à ce niveau de responsabilité, j'ai eu dès le départ un certain nombre de dossiers que je qualifierais de lourds à traiter.

Aucune réflexion n'avait été entamée sur le passage aux 35 heures avant mon arrivée, et l'accord se devait d'être déposé avant fin décembre 1999. Il me fallait là découvrir l'établissement, analyser ses fonctionnements, tenter de comprendre les logiques humaines, fonctionnelles et relationnelles existantes, afin de faire des propositions réalistes, si possibles rentables et viables à moyen et long terme.

J'y ai pris en compte les nombreux impératifs inhérents au maintien de la qualité de la prise en charge qui existait et ai alors fait les choix suivants

- maintenir la présence de nuit sur les deux battements
- maintenir la prise en charge en continu sur le trois groupes
- recentrer le temps de travail des éducateurs sur les moments actifs des usagers

Afin de faire correspondre un fonctionnement adéquat à ces choix, en 35 heures par semaine, j'ai décidé de

- supprimer les nuits d'éducateur
- réduire d'une heure les réunions hebdomadaires et les regrouper sur une seule journée
- réorganiser les emplois du temps dans le cadre des cycles
- passer de 1,75 surveillants de nuit à 3,5
- embaucher un emploi jeune pour le soutien scolaire

Une fois ces priorités dégagées, en maintenant l'usager au centre de notre réflexion, nous avons décliné les modalités d'organisation du temps de travail de la façon suivante

- Secrétariat - comptabilité : horaires individualisés sur quatorzaine
- Ouvrier d'entretien : 70 heures sur quatorzaine avec emploi du temps fixe
- Psychologue : mi-temps avec emploi du temps fixe
- Maîtresses de maison: cycle sur 4 semaines avec emploi du temps fixe (livraison de tous les ingrédients nécessaires à la réalisation des repas)
- Educateurs : cycle sur 4 ou 5 semaines avec emploi du temps fixe
- Cadres : 18 jours de congés RTT supplémentaires

Pour conclure ce petit chapitre j'ajouterai que la réflexion sur cette nouvelle organisation a été menée en concertation avec l'équipe, dans une dynamique de communication réciproque, une dynamique participative.

L'accord a été agréé mi-mai et le passage aux 35 heures est effectif depuis le 1^{er} juin 2000.

Comme tout directeur d'établissement j'ai eu à déposer pour le 1^{er} novembre 1999 le budget prévisionnel 2000. Je n'avais sur ce sujet que des connaissances théoriques et les deux premiers mois ont été, à ce niveau aussi, très formateurs. L'impact du passage aux 35 heures devant être intégré au BP 2000, il devenait d'autant plus complexe et ne pouvait être une copie adaptée de celui de l'année 1999. Les autorités de contrôle, confrontées aux conséquences financières de cette évolution se sont montrées vigilantes et intransigeantes sur l'équilibre des budgets sur les 5 années à venir.

Enfin, je n'ai pas trouvé dans la mémoire écrite de l'institution de réel projet d'association, pas de projet d'établissement, pas de référentiel explicitant la démarche engagée dans les projets individuels, rien sur quoi appuyer une simple démarche de changement ou de réécriture.

Devant la charge de travail, l'inertie de l'habitude portée par l'équipe et les réticences face à un engagement vrai dans des démarches longues et impliquantes comme l'écriture du projet d'établissement j'ai décidé de faire avancer l'équipe, la réflexion et tout l'établissement dans un cheminement de « petits pas ».

Le travail sur l'extension de l'accueil des fratries à tout l'établissement est un de ces pas comme l'a été l'accord sur l'aménagement et la réduction du temps de travail ou comme l'est celui sur la définition des conditions et procédures d'admissions. Une fois ces différents travaux réalisés, ce qui se fait dans une cohérence tant sur le sens que dans la démarche, il sera alors possible d'en faire une synthèse qui devrait être au minimum le squelette du futur projet d'établissement.

Conclusion et perspectives nouvelles

Mettre en place une dynamique de projet qui permet de passer de la prise en charge institutionnelle des adolescents à l'accueil individualisé et partenarial des fratries doit être considérée comme un des éléments constituant les stratégies de changement, au carrefour des enjeux et des convictions, en maison d'enfants.

Cette mise en lien du titre et du sous-titre de mon mémoire veut rappeler ici comment un projet n'existe pas que pour lui-même mais de quelle façon il vient s'inscrire dans une démarche beaucoup plus large.

Dans la même construction, l'ensemble des évolutions de l'institution va venir prendre sa place dans le projet départemental et dans le schéma qui y est défini. On peut ainsi poursuivre la déclinaison en prenant en considération que chacun apporte sa pierre à l'édifice et que, afin de lui donner qualité et performance, il faut toujours placer, en son cœur, l'utilisateur.

Mon propos, en introduction de ce travail, présentait la démarche que je me proposais de développer progressivement dans ce mémoire.

Il était question, tout d'abord, de l'évaluation du contexte et de ses enjeux, de l'approche de l'institution dans l'ensemble de ses dimensions et de la place qu'elle pouvait se définir dans ce schéma. Cette partie a permis de poser les bases et le cadre où allait pouvoir se développer le projet.

Venait ensuite le projet spécifique, sa maturation et les interactions qui apparaissaient au fur et à mesure de son développement. Ce cheminement me permettait d'une part d'approcher l'ensemble des partenaires concernés et d'autre part de préciser le sens porté par cette démarche. Après les fondations posées dans la première partie je possédais alors les différents matériaux nécessaires à la construction finale.

La troisième partie devait traiter de la mise en œuvre de ce projet, dans une démarche de management participatif, avec au centre de cette construction le directeur dans son rôle de

communicant. C'est dans l'élaboration de ce travail spécifique, le premier de ma carrière de directeur, que la distance entre une réflexion *à priori* et une réalisation *concrète* a été la plus importante.

Cette étape a été pour moi la rencontre avec ce que je nomme aujourd'hui le principe de réalité.

Elle m'a forcé à reconsidérer un certain nombre de mes fonctionnements, de me questionner d'une part sur la façon dont je me positionnais dans l'institution et d'autre part sur l'image que j'ai de moi-même en tant que directeur.

Ces démarches, certainement toujours à approfondir, m'amènent maintenant à appréhender avec, je crois, une certaine justesse ma place et mes relations avec l'association, avec les autorités de contrôle, mais aussi le comment diriger une institution (au moins celle où je suis) et plus précisément son équipe pluridisciplinaire.

Certes je n'ai pas la prétention de dire que j'ai été confronté à l'éventail des difficultés et des situations que rencontre un directeur dans son parcours professionnel, que je possède ou maîtrise le panel des réponses à mettre en place. Ce que je veux dire c'est que je suis passé d'une position où je pensais pouvoir tout maîtriser à celle où dans chaque nouvelle situation l'expérience acquise vient apporter à la réflexion et permet alors d'engranger de la capacité à répondre.

Cette démarche de projet, ici celui de l'extension de l'accueil des fratries, a donc été une façon de faire avancer toute une équipe, en phase avec les législations, les politiques et les besoins. C'est une forme de travail qui ne laisse pas de zone dans l'ombre et qui, lorsqu'elle est développée dans sa totalité, porte des fruits dont chacun peut être fier. C'est l'implication de tous pour une reconnaissance de chacun.

Au terme de la réalisation de ce projet, dans la démarche de « petits pas » entamée depuis maintenant plus d'un an, les petits pas suivants arrivent et la mise en route de deux nouvelles actions du même type, axées sur la place des parents, sont actuellement initiées.

Fort de l'expérience acquise je vais pouvoir mettre en adéquation besoins et réflexion d'équipe en créant des commissions équilibrées, où le concept de management participatif prendra tout son sens.

Je vais aussi pouvoir me positionner, dès le départ, dans une distance plus importante d'avec le fond de la réflexion et, de là, moins m'impliquer personnellement. Cette prise de position ne tenant pas au fait que je me sente moins concerné par le sujet mais s'organisant dans l'objectif de donner l'espace nécessaire à l'expression de tous.

Il me semble enfin, pour conclure, important de dire comment la mise en route d'une telle démarche de projet, sa construction, les réflexions qui y ont été initiées, les concessions qui ont dû être faites, bref la rencontre et la communication basées sur cette implication que j'ai engagée ont été importantes et ont donné crédit à ma place de directeur. Certes, être force de proposition et penser à l'avenir est nécessaire, mais proposer de nombreuses idées sans les amener à leur terme est rapidement préjudiciable alors que de faire, ici encore, du petit pas, du progressif, concrètement abouti, est source de reconnaissance.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

- AFCHAIN Jean, Les associations d'action sociale, Paris, Dunod, 1997.
- ANCI AUX Jean-Pierre, L'entreprise apprenante, Paris, Edition d'Organisation, 1994.
- BURKE Mike, Styles de pouvoir, Paris, Dunod, 1991.
- DOBIECKI Bernard, Diriger une structure d'action sociale aujourd'hui, Paris, ESF, 1998.
- JAEGER Marcel, Guide du secteur social et médico-social, Paris, Dunod, 1997.
- JANVIER Roland, MATHO Yves, Mettre en œuvre le droit des usagers dans les établissements d'action sociale, Paris, Dunod, 1999.
- JOIN-LAMBERT Marie-Thérèse et al., Politiques sociales, Paris, Presses de Sciences Po et Dalloz, 1997.
- LEFEVRE Patrick, Guide de la fonction directeur d'établissement social et médico-social, Paris, Dunod, 1999.
- LOUBAT Jean-René, Elaborer son projet d'établissement social et médico-social, Paris, Dunod, 1997.
- MIRAMON Jean-Marie, COUET Denis, PATURET Jean-Bernard, Le métier de directeur, techniques et fictions, Rennes, ENSP, 1994.
- ROSENCZVEIG Jean-Pierre, Le dispositif français de protection de l'enfance, Paris, Editions Jeunesse et droit, 1996.
- ROUSSEAU Yvonne, L'éducation sexuelle sans peines, Paris, Editions Jeunesse et droit, 1999.
- SANICOLA Lia, L'intervention de réseau, Paris, Bayard éditions, 1994.
- THEVENET Amédée, L'aide sociale aujourd'hui après la décentralisation, Paris, ESF, 13^{ième} édition, 1999.
- VERDIER Pierre, L'enfant en miettes, Toulouse, Privat, 1979.

Actes et rapports :

« La fratrie est un jeu d'enfant », La lettre du GRAPE, n°32, juin 1998.

« Le lien familial », Les cahiers de la sécurité intérieure, n° 35, 1^{er} trimestre 1999.

« Audit du dispositif de l'Aide Sociale à l'Enfance. Département de l'Yonne », AGIS Conseil, Paris, 1998.

NAVES Pierre, CATHALA Bruno, « Accueils provisoires et placements d'enfants et d'adolescents », Rapport, IGAS – IGSJ, juin 2000.

« Reforme de l'action sociale et médico-sociale, projet de reforme de la loi de 75-535 », Dossier de presse, <http://www.social.gouv.fr/htm/actu/act-soc/sommaire.htm>, septembre 2000.

Articles :

ALLES D., HAYEZ J.-Y., « L'autorité dans l'éducation », Journal du Droit des Jeunes, n°183, mars 1999, pp 21-26.

CEBULA Jean-Claude, « les enfants placés ne sont pas des enfants abandonnés ! », Lien Social, n°525, p15.

« Rénover le droit de la famille », Journal du Droit des Jeunes, n°189, novembre 1999, pp 7-31.

VAILLANT Maryse, « Les anges gardiens », Journal du Droit des Jeunes, n°176, juin 1998, pp 40-45.

VIVET Pascal, « Protection de l'enfance maltraitée », Journal du Droit des Jeunes, n°165, mai 1997, pp 20-26.

« Frères et sœurs dans la tempête », Grandir ensemble, Trimestriel n°26, juin 2000, pp 8-9.

« La loi sur les fratries au JO », Actualités Sociales Hebdomadaires, n°2005, 10 janvier 1997, p11.

« Maltraitance : l'enfant victime », Lien Social, n°532, 18 mai 2000, pp4-11.

« Management participatif », Lien Social, n°514, 13 janvier 2000, p10.

« Mieux accueillir les fratries », A l'écoute, juin-juillet 1999, pp 7-11.

PETIT GLOSSAIRE

AEMO : Action Educative en Milieu Ouvert

AJA : Association de la Jeunesse Auxerroise

ASE : Aide Sociale à l'Enfance

BP : Budget Prévisionnel

CMP : Centre Médico - Psychologique

CMPP : Centre Médico Psycho Pédagogique

DP : Délégué du Personnel

MECS : Maison d'Enfants à Caractère Social

RTT : Réduction du Temps de Travail

SAEA : Service d'Action Educative pour Adolescents

SEGPA : Section d'Enseignement Général et Professionnel Adapté