

ENSP

ÉCOLE NATIONALE DE
LA SANTÉ PUBLIQUE

RENNES

**ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT POUR DIVERSIFIER LES
MODES DE PRISE EN CHARGE DES MINEURS ET LEUR FAMILLE
EN MECS**

Emmanuel BERGEAT

CAFDES

2007

Sommaire

| | |
|--|-----------|
| S O M M A I R E | 1 |
| L I S T E D E S S I G L E S U T I L I S E S | 1 |
| I N T R O D U C T I O N..... | 1 |
| 1 D E S C H A N G E M E N T S E N C A S C A D E..... | 3 |
| 1.1 LA POPULATION ACCUEILLIE A MAISON POUR VIVRE | 3 |
| 1.1.1 Une évolution dans le temps : qui accueille-t-on ?..... | 3 |
| 1.1.2 Repères et observations – Données statistiques..... | 5 |
| 1.1.3 Essai de définition..... | 9 |
| 1.2 L’IDENTITE DE LA MAISON D’ENFANTS..... | 11 |
| 1.2.1 L’évolution dans le temps..... | 12 |
| 1.2.2 La mise en œuvre du changement..... | 14 |
| 1.2.3 Des valeurs à la mission | 16 |
| 1.2.4 La loi n° 2002- 2 du 2 janvier 2002 rénovant l’action sociale et médico-sociale active le changement..... | 18 |
| 1.3 LES LIMITES DE LA PRISE EN CHARGE..... | 19 |
| 1.3.1 Contrainte géographique..... | 19 |
| 1.3.2 Contrainte liée au recrutement..... | 20 |
| 1.3.3 Le partenariat..... | 21 |
| 2 LES NOUVELLES FORMES DE PRISES EN CHARGE | 23 |
| 2.1 DES REPERES THEORIQUES | 23 |
| 2.1.1 Attachement et Lien..... | 23 |
| 2.1.2 La parentalité..... | 24 |
| 2.1.3 La nécessité d’ouverture | 28 |
| 2.1.4 Une évolution législative | 31 |
| 2.1.5 Les Modes de Prises en Charge..... | 35 |
| 2.2 LE MANAGEMENT POUR ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT | 41 |
| 2.2.1 Le Management par le sens..... | 44 |
| 2.2.2 Les Acteurs..... | 46 |
| 2.2.3 Des identités multiples à la culture institutionnelle..... | 48 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| 3 | CREATION DU SERVICE D'ACCOMPAGNEMENT PROGRESSIF EN MILIEU FAMILIAL (S.A.P.M.F.)..... | 50 |
| 3.1 | L'EXPERIMENTATION | 51 |
| 3.2 | LE PROJET DU S.A.P.M.F. (6 à18 ans)..... | 52 |
| 3.2.1 | La philosophie de l'action | 52 |
| 3.2.2 | L'admission | 53 |
| 3.2.3 | L'intervention..... | 53 |
| 3.2.4 | Les réunions..... | 55 |
| 3.2.5 | Le fonctionnement..... | 55 |
| 3.3 | LE BUDGET | 56 |
| 3.3.1 | Le S.A.V.S. et le S.A.P.M.F. | 57 |
| 3.4 | LA PRESENTATION DU SERVICE AUX PARTENAIRES..... | 58 |
| 3.4.1 | En Externe | 58 |
| 3.4.2 | En interne..... | 59 |
| 3.4.3 | Le recrutement..... | 62 |
| 3.4.4 | L'évaluation..... | 65 |
| | CONCLUSION | 69 |
| | BIBLIOGRAPHIE | 71 |
| | LISTE DES ANNEXES | I |

Liste des sigles utilisés

| | |
|--------------|---|
| A.D.S.E.A. | Association Départementale pour la Sauvegarde de l'Enfance, de l'Adolescence et des Adultes |
| A.E.D. | Assistance Educative à Domicile |
| A.E.M.O. | Action Educative en Milieu Ouvert |
| A.N.P.E. | Agence Nationale Pour l'Emploi |
| A.S.E. | Aide Sociale à l'Enfance |
| A.S.H. | Actualités Sociales Hebdomadaires |
| C.A. | Conseil d'Administration |
| C.A.F. | Caisse d'Allocations Familiales |
| C.A.S.F. | Code de l'Action Sociale et des Familles |
| C.E.F. | Centre Educatif Fermé |
| C.E.R. | Centre Educatif Renforcé |
| C.I.P.A. | Cycle d'Insertion Professionnelle par Alternance |
| C.L.I.P.P.A. | Classe d'Initiation Pré-Professionnelle en Alternance |
| C.M.P. | Centre Médico-Psychologique |
| C.M.P.P. | Centre Médico-Psycho-Pédagogique |
| C.N.E.S.M.S | Conseil National de l'Evaluation Sociale et Médico-Sociale |
| D.D.A.S.S. | Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales |
| D.I.P.E.C. | Document Individuel de Prise en Charge |
| D.S. 26 | Direction de la Solidarité de la Drôme |
| D.S.D. | Direction de la Solidarité Départementale de l'Ardèche |
| E.T.P. | Equivalent Temps Plein |
| G.I.E. | Groupement d'Intérêts Economiques |
| H.A.S. | Haute Autorité de Santé |
| I.D.F. | Ile De France |
| I.M.E. | Institut Médico-Educatif |
| I.N.S.E.R.M. | Institut National Scientifique d'Etudes et de Recherches Médicales |
| I.O.E. | Investigation Orientation Educative |
| I.R. | Institut de Rééducation |
| I.T.E.P. | Institut Thérapeutique Educatif Psychologique |
| J.O. | Journal Officiel |
| M.D.A. | Maison Des Adolescents |
| M.D.E. | Maison Des Enfants |
| M.D.P.H. | Maison Départementale de la Personne Handicapée |
| M.E.C.S. | Maison d'Enfants à Caractère Social |
| M.F.R. | Maison Familiale et Rurale |
| M.J.C. | Maison des Jeunes et de la Culture |

| | |
|----------------|--|
| O.D.A.S. | Observatoire National de l'Action Sociale Décentralisée |
| O.N.E.D. | Observatoire National de l'Enfance en Difficulté |
| P.J.J. | Protection Judiciaire de la Jeunesse |
| P.P.S. | Projet Personnalisé Scolaire |
| S.A.P.M.F. | Service d'Accompagnement Progressif en Milieu Familial |
| S.A.V.S. | Service d'Accompagnement à la Vie Sociale |
| S.E.G.P.A. | Section d'Enseignement Général et Professionnel Adapté |
| T.S.A. | Travail Social Actualités |
| U.R.I.O.P.S.S. | Union Région Interfédérale des Organismes Privés Sanitaires et Sociaux |
| U.T. | Unité Territoriale |
| V.A.E. | Validation des Acquis par l'Expérience |

Introduction

Toutes les époques ont souhaité avoir une jeunesse qui correspondrait aux attentes que l'on aurait pour elle. De ces représentations et de ces désirs déçus naissent des déceptions qui introduisent un discours négatif sur les jeunes, leur mauvaise éducation, leurs violences, leurs crises. Il faut faire autrement, il faut changer les lois, modifier la société, proposer de nouveaux projets d'actions.

Ce regard sur la jeunesse, sur les jeunes, s'inscrit dans une histoire. Aujourd'hui dans les établissements à caractère social, on entend fréquemment que les jeunes sont difficiles, plus violents, ils ont des troubles de la personnalité qui nécessitent des prises en charge thérapeutiques.

Cette observation et ce constat ont une valeur au regard des pratiques et de la société dans laquelle nous évoluons.

L'établissement se doit de répondre aux missions qui lui sont confiées et qui sont précisées dans les textes législatifs.

Depuis quelques années, une volonté de réforme de la protection de l'enfance par voie législative est demandée.

Les rapports diffusés entre 2000 et 2004 ont permis d'analyser les problèmes et de faire des propositions d'amélioration du dispositif de protection de l'enfance de plus en plus convergentes. Cette réflexion aboutira à la loi n° 2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance.

A côté de cette démarche, le débat est plus vif sur les textes concernant la délinquance. Le consensus est loin d'être fait. Faut-il repérer très tôt les futurs délinquants ? Sont-ils seuls responsables avec leurs parents ? Ou bien la société produit-elle, par son fonctionnement, les événements auxquels nous assistons ?

La responsabilisation du jeune et de sa famille est en marche. Il faut mettre en place des critères pour préciser la norme. Le jeune et sa famille doivent suivre les attentes de la société.

La loi réformant la protection de l'enfance et la loi n° 2007-297 du 5 mars 2007 relative à la prévention de la délinquance ne paraissent pas recouvrir la même volonté, ni même poursuivre les mêmes objectifs.

Ce mouvement législatif interroge nos pratiques et les modifiera à terme. L'évolution des institutions est marquée historiquement par l'adaptation et le changement qui sont nécessaires aux éducations sociales concernant la famille.

Les avancées législatives contribuent à l'amélioration des prises en charge des jeunes que nous accueillons. Toutefois, on peut avoir l'impression que celles-ci tendent à promouvoir un amoncellement de dispositifs, cherchant à répondre aux différents besoins, mais ne facilitent pas une lisibilité de l'ensemble. Entre les conseils généraux, la justice, les Directions Départementales de l'Action Sanitaire et Sociale (D.D.A.S.S.), les caisses d'allocations familiales, les coordinations et les

concertations font parfois défaut. Chacun est attaché à son autonomie d'action, ce qui rend encore plus complexe la synergie et l'élaboration d'une stratégie commune.

La situation économique, la précarité économique des familles, les problèmes de logements, le manque de repères éducatifs des parents pour le soutien à leurs enfants, sont autant de facteurs aggravants qui complexifient les situations et nécessitent sans aucun doute des innovations.

De ce fait, être directeur d'une Maison d'Enfants à Caractère Social (M.E.C.S.), c'est prendre en compte toutes ces données. Cela permettra une analyse institutionnelle favorable à la mise en place d'un projet d'action. Le directeur devra accompagner les acteurs en s'appuyant sur l'environnement économique, social et institutionnel. Il devra susciter un changement dynamique pour éviter le statisme engendrant les habitudes et parfois le repli sur soi.

Le directeur est aussi interrogé par les salariés, par les jeunes et leurs familles, mais aussi par tous les partenaires de proximité, d'où l'intérêt d'un positionnement affirmé sur notre territoire d'action sociale.

On peut se demander comment l'établissement devra évoluer pour innover dans les modes de prise en charge des jeunes et de leurs familles.

Je suis directeur de la M.E.C.S. Maison Pour Vivre depuis 2001. L'association du même nom a connu beaucoup de changements. Les modifications des pratiques éducatives et des modes de prise en charge sont nécessaires pour que l'établissement prenne en charge avec pertinence les jeunes qui lui sont confiés.

Comment le directeur peut-il accompagner le changement pour favoriser la diversification des modes de prise en charge des jeunes et de leur famille ?

Ce mémoire se compose de trois parties.

La première partie s'attachera à présenter la population que nous accueillons, le personnel de la M.E.C.S. et l'évolution de l'association. La deuxième partie éclaircira les points théoriques qui articulent notre pratique éducative et qui nécessitent un changement qui devra être accompagné par un management favorisant la communication, ceci permettant la concrétisation des innovations par la création d'un nouveau service.

1 DES CHANGEMENTS EN CASCADE

Une maison d'enfants située au sommet d'un petit village, au nord du département de l'Ardèche, était adaptée à son temps. L'air pur de la montagne ardéchoise complétait l'éducation d'inspiration religieuse dispensée aux enfants « cas sociaux » et aux orphelins à une certaine époque.

La société évoluant, la maison d'enfants a suivi à son rythme des transformations pédagogiques et architecturales.

Expliquer ces péripéties est indispensable dans cette première partie, afin de percevoir le contexte spécifique de cet établissement à partir de son histoire. Elle montrera comment le changement a pu s'opérer autour d'un projet nouveau et de la problématique des usagers.

Ce même projet se verra questionné par une nouvelle politique associative, en lien avec la commande sociale du département, aléas m'incitant, en tant que directeur, à conduire une réflexion sur la question du changement, la continuité de la prise en charge, en diversifiant les réponses en M.E.C.S. pour prendre en charge les jeunes accueillis.

1.1 LA POPULATION ACCUEILLIE A MAISON POUR VIVRE

1.1.1 Une évolution dans le temps : qui accueille-t-on ?

A) Des jeunes en grande souffrance

L'établissement assure une mission de protection de l'enfance. Il est habilité Aide Sociale à l'Enfance (A.S.E.) et Protection Judiciaire de la Jeunesse (P.J.J.).

Les problématiques de la population accueillie se transforment et évoluent, ou du moins se manifestent de façons différentes.

L'expression de la violence, des états relevant de soins psychiatriques, sont plus fréquents. Les passages à l'acte lors de crises violentes ne sont pas rares, se traduisant par des agressions vis-à-vis d'autres jeunes ou des adultes, souvent l'expression de peurs et d'angoisses profondes.

Les jeunes sont issus de familles présentant des problématiques lourdes. En effet, jusqu'au début des années 90, les M.E.C.S. recevaient des enfants et des adolescents souffrant de carences éducatives relevant des difficultés familiales importantes. L'absence de père est notable, la maltraitance physique et/ou psychologique s'additionne à l'ensemble des problématiques sociales.

Dans ce contexte, les enfants accueillis présentent donc des attitudes, des comportements qui interrogent les structures d'accueil.

L'intégration sociale qui passe par la scolarité est un point de repère essentiel dans notre structure.

Sur le plan de la scolarité, les jeunes étaient intégrés dans le circuit ordinaire et parvenaient à se maintenir dans les sections de pré-apprentissage et d'apprentissage.

Un grand nombre de jeunes que nous recevons ont un cursus scolaire chaotique alors que leurs facultés intellectuelles leur permettraient de suivre une scolarité ordinaire. Les enfants accueillis arrivent avec un retard, une inappétence scolaire, couplés avec des problèmes de concentration et d'apprentissage.

L'école représente le danger et l'échec.

Les repères

L'évolution de la société introduit des changements de repères tels que la norme, la loi, le seuil de l'interdit, la légitimité de l'adulte, le travail.

Les jeunes n'ont parfois jamais vu leurs parents travailler. Dans ce contexte, la valeur travail a-t-elle encore un sens ?

Les jeunes n'ont parfois pas conscience de la gravité de leurs actes. Il ne s'agit pas de s'émouvoir sur la perte des valeurs ancestrales, la défaillance des parents et des adultes. Il s'agit plus de comprendre mieux les évolutions pour les intégrer à nos choix pédagogiques. La crédibilité du modèle social et du modèle adulte qui leur sont proposés se trouve ici remise en cause, aux yeux, parfois, de ceux-là mêmes qui les proposent.

L'identité

La question identitaire est très envahissante. Le déficit des repères fondamentaux de la filiation est une donnée importante par son nombre. Le nombre des familles dissociées, recomposées et monoparentales constituent une part de l'explication à cette problématique qui sera un point important du projet personnalisé que les équipes éducatives mettront en place.

Les jeunes que nous accueillons sont aussi peu acteurs de leur vie. Ils donnent l'image d'enfants engloutis dans le quotidien, dans le présent, dans la réaction immédiate. Ils se retrouvent fréquemment dans la rupture familiale, scolaire, avec les familles d'accueil et parfois les M.E.C.S.

Les évolutions de la société, par exemple le manque de repères pour les parents, ainsi que l'accumulation des ruptures économiques, conduisent les familles à rencontrer des difficultés éducatives grandissantes. Par conséquent, on a constaté l'arrivée de jeunes de plus en plus déstructurés, en panne de désirs et de projets.

Le rapport Naves-Cathala a conclu que «le placement lié au caractère de pauvreté des parents est loin d'être la cause unique du placement »¹. Classées par ordre d'importance, les premières causes sont : carences éducatives, difficultés psychologiques ou psychiatriques des parents, conflit familial, alcoolisme, absentéisme scolaire, troubles du comportement. On perçoit que les causes sont aussi bien du côté des parents que des enfants. Ce classement n'est qu'un point interprétatif des symptômes. Lorsqu'un placement est prononcé ou proposé, il s'appuie sur le signe dominant.

B) L'émergence de problématiques qui interrogent les institutions et les représentations au travers d'usagers à la limite de l'éducatif et du soin

Les manifestations des troubles des jeunes adressés aujourd'hui interrogent les savoir-faire et les savoir-être. Pour autant, ces jeunes aux qualificatifs multiples –incasables, jeunes en grandes difficultés, jeunes ayant des troubles du comportement, troubles de la conduite- sont plus nombreux dans les maisons d'enfants.

Le rapport 2006 de l'Observatoire National de l'Enfance en Danger (O.N.E.D.) consacre une partie aux « pratiques à l'égard des jeunes en difficultés. L'analyse a porté sur des structures interinstitutionnelles (au moins deux institutions concernées parmi l'A.S.E., la Santé, la Justice, l'Education Nationale et un travail en coopération étroite) et des mineurs combinant au moins deux types de difficultés relevant de champs de compétence institutionnels différents, dont une de la protection de l'enfance»²

Que dire aujourd'hui de la population accueillie dans une M.E.C.S. ? « Il y a 20 ans, deux types de population occupaient la scène, les cas sociaux et les «cas pathologiques » ».³ Aujourd'hui, les problématiques sont plus imbriquées, l'orientation des jeunes est plus complexe car les structures n'offrent qu'une réponse partielle. Il est indispensable que le recueil de données soit plus fiable afin d'affiner nos réponses.

1.1.2 Repères et observations – Données statistiques

Les chiffres sont difficiles à mettre en corrélation. Ils ne révèlent pas tous les mêmes réalités. L'observation de l'enfance en danger, en France, s'effectue actuellement à partir de différentes

¹ Michel Chaponnais, *Placer l'enfant en institutions, M.E.C.S., foyers éducatifs et villages d'enfants*. cite Rapport Naves-Cathala. Paris : Dunod, 2005. p. 79

² O.N.E.D 2ème Rapport annuel au Parlement et au Gouvernement de l'O.N.E.D. Paris : GIPEM 2006 Synthèse p. 6

³ Gilles Chenet, *En finir avec le placement*. Paris : Jeunesse et Droit, 2004. p.86

sources de données chiffrées, «visant des finalités gestionnaires et non la connaissance d'une population précise »⁴.

L'unité d'observation de toutes ces sources n'est pas l'enfant. L'O.N.E.D. s'attache à mettre en place un système de données plus cohérent, visant à une observation plus exhaustive.

Pour les observations qui concernent l'établissement et le territoire de notre intervention, je m'appuie sur les propos recueillis lors d'entretiens menés sur mes lieux de stages.

Maison Pour Vivre

Le nombre de jeunes suivis en thérapie est en augmentation constante. Ce suivi est précédé d'observations faites par les travailleurs sociaux qui accompagnent le jeune, soit dans le cadre de la double référence des éducateurs de la structure, soit le référent A.S.E. ou P.J.J.

Je constate aussi, au travers du rapport d'activité, un accroissement des hospitalisations brèves, suite à des crises des jeunes ayant entraîné de la casse de matériel, l'agression d'un salarié, ou parfois des tentatives de suicide.

Pour autant, les psychiatres ne pensent pas qu'il y ait nécessité d'hospitalisation longue. La problématique centrale du jeune est plus sociale que pathologique. Pourtant, les intervenants éducatifs sont dépassés par la complexité de la problématique du jeune mais aussi par son environnement familial. Les éducateurs ont parfois l'impression d'être seuls face à leur impuissance. Les approches sont différentes. Il sera nécessaire de se comprendre et de se rapprocher.

Le Département

La M.E.C.S. Maison Pour Vivre, en raison de son installation au nord du département de l'Ardèche dans la vallée du Rhône, touche plusieurs départements, mais celui de l'Ardèche représente 70 % des admissions de l'institution. Je me centrerai donc plutôt sur ses chiffres.

Le département de l'Ardèche est organisé en Unités Territoriales d'Action Sociale. Les trois M.E.C.S., réparties au nord, au centre et au sud du département, répondent aux besoins, aux attentes de leur unité territoriale et des populations. Cela crée donc une meilleure adaptation des formes de réponses qui pallient les manques de certains équipements.

En effet, le nord du département de l'Ardèche n'est pas équipé en Institut Thérapeutique Educatif Psychologique (I.T.E.P.), ce qui conduit une population avec troubles du comportement à solliciter des admissions dans la M.E.C.S. Nous devons donc aider à l'intégration de ces jeunes.

Le département de l'Ardèche constate une augmentation des signalements où l'indication des troubles du comportement est précisée pour expliquer la difficulté d'intégration scolaire et la rupture familiale. Le Schéma Départemental date de 2001. Il avait mis en évidence la nécessité de :

- création d'espaces rencontres parents/enfants ;

⁴ O.N.E.D. *1^{er} Rapport annuel au Parlement et au Gouvernement de l'O.N.E.D.* Paris : GIPEM 2005. p.

- augmenter le nombre d'assistants familiaux en gardant des places d'accueil d'urgence tout en favorisant le passage de relais entre les différentes solutions d'accueil ;
- favoriser, comme le souligne la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, la création de structures innovantes ;
- soutenir les M.E.C.S. dans leurs adaptations nécessaires à l'évolution de la société.

Le département de l'Ardèche a rempli les missions qu'il souhaitait prioriser. Le nouveau Schéma Départemental de la protection de l'enfance va être préparé à partir d'octobre 2007 et le cabinet d'audit devrait axer son travail sur :

- la mise en réseau des partenaires (santé, éducation nationale, conseil général, les associations et le service judiciaire de la jeunesse) ;
- les nouvelles formes de prises en charge.

Au niveau national

L'O.N.E.D. note qu'il est difficile de coopérer avec une centaine de départements qui n'ont pas tous la même organisation administrative ni les mêmes choix stratégiques en terme de recueil d'informations. L'observation est réalisée à partir de l'unité-enfant qui reste en marge de ces bases de données.

Le nombre d'enfants en danger par type de danger⁵ :

- enfants maltraités :
 - 2002 : 18 500
 - 2004 : 19 000

- enfants en risque :
 - 2002 : 67 500
 - 2004 : 76 000

L'année 2004 annonce une augmentation du nombre d'enfants en risque, l'éducation et la santé psychologique étant les deux points déterminants constatés⁶. On note aussi que l'environnement familial de l'enfant est en difficulté. Les troubles psychopathologiques des parents sont perçus comme de plus en plus lourds, rendant la prise en charge des enfants plus difficiles.

Le nombre de placements reste stable, avec une baisse des placements en institutions spécialisées. J'ai voulu compléter ces données quantitatives par des données qualitatives recueillies auprès de différents professionnels. Je les ai rencontrés sur leur lieu de travail, au cours de mes stages. J'ai réalisé des interviews avec des questions ouvertes (cf. annexes).

⁵ Rapport O.D.A.S. *Observer, évaluer pour mieux adapter nos réponses*. Paris : Le Journal de l'Action Sociale. 2005. Supplément spécial

⁶ Idem – p. 9

Les entretiens

Le Service Accueil du Département de la Drôme

L'ensemble des membres de l'équipe Drôme-Nord trouve que leurs interventions sont trop tardives. La situation est déjà très dégradée. Les jeunes sont souvent en rupture scolaire, voire en cours de déscolarisation. Ils sont violents, ont des conduites addictives. La famille est dépassée, en très grande difficulté, et peu mobilisable.

Le Service Accueil observe que les placements « explosent » car les problématiques dépassent les M.E.C.S. Les établissements refusent certains dossiers en arguant de leur non compétence. Pour le Service Accueil, les points à avancer pour justifier les orientations en M.E.C.S. sont un « casse-tête ». Il souhaite affiner le partenariat et la construction de projets où plusieurs structures seraient associées pour la prise en charge d'un jeune en très grande difficulté.

L'I.T.E.P. de Beauvallon

Pour le directeur et le chef de service, les demandes d'admissions de 2006 sont en augmentation (+ 10 %), avec des situations aux pathologies plus lourdes (instabilité, violences, troubles de la conduite) et des familles très en difficultés. 30 % des jeunes de cette structure sont suivis par l'A.S.E. L'équipe éducative souligne que le cadre de l'I.T.E.P., l'implantation dans la campagne, le regroupement des soins psychologiques, physiques et la scolarité, sont garants d'une stabilité des jeunes. Mais, cette structure se questionne sur l'après 14 ans qui risque d'être une rupture dans la prise en charge au vu du manque de liens de l'institut avec d'autres établissements.

La M.E.C.S. de la Sauvegarde de l'Enfance de la Drôme

La pathologie mentale, la violence des jeunes, le nécessaire équilibre des groupes ne favorisent pas la prise en charge de situations trop dégradées.

La M.E.C.S. doit modifier ses prises en charge en s'appuyant sur la famille, les structures thérapeutiques, les collèges ou lycées, les lieux de vie. Il est essentiel pour cet établissement de privilégier la continuité dans un partenariat où une structure serait le garant de l'évaluation régulière du projet individualisé comme le précise le Directeur Départemental de la Sauvegarde de la Drôme.

Le Directeur Départemental de l'A.S.E. de l'Ardèche

Le département doit être le garant d'une politique équilibrée sur l'ensemble du territoire. Il souhaite favoriser la création de nouvelles formules de prise en charge, des partenariats avec la justice, la psychiatrie, l'Education Nationale. Pour autant, si les démarches sont trop longues à installer, il faudra que le Conseil Général organise différemment le suivi des missions.

Le Directeur Départemental de l'A.S.E. ne constate pas une dégradation des situations mais plutôt une frilosité des M.E.C.S. qui « sélectionnent » les prises en charge en oubliant la première mission,

la protection. Les M.E.C.S. doivent accueillir les jeunes les plus difficiles. Faudra-t-il donner plus de moyens ?

Madame Le Juge des Enfants à Privas

Mme le Juge souhaite que la palette des solutions proposées soit la plus large possible car les situations des jeunes sont plus complexes et nécessitent plusieurs modes d'approche. Il reste essentiel que le judiciaire soit au niveau du placement dans un établissement et que les organisations séquentielles dépendent de l'administratif puisqu'il n'y a pas de danger avéré.

L'accompagnement de ces jeunes de 12 à 15 ans qui souffrent de troubles du comportement sont difficiles à compter, à repérer. Ils interrogent, ils questionnent et ils nécessitent de nouvelles réponses. Cette nécessité impose de mieux les connaître.

1.1.3 Essai de définition

Beaucoup de ces jeunes présentent des comportements violents et autodestructeurs. Ils semblent avoir perdu le respect de l'adulte et sont en mesure de déstabiliser les organisations institutionnelles traditionnelles.

Classiquement, on parle de troubles de comportement lorsque de l'agir non socialisé vient au premier plan comme mode d'expression dans la relation. Ces troubles qui manifestent une tentative de s'affirmer, socialement inadéquate, témoignent d'une souffrance psychique qui ne peut se dénommer ni même parfois se penser. Une verbalisation peut accompagner les troubles ou même prendre une place prépondérante mais sa valeur de communication est perturbée.

Les troubles du comportement impliquent des processus interactifs qui mettent en jeu l'enfant (ou l'adolescent), l'environnement, les règles de fonctionnement de la société dans une époque et une culture données. Ils entraînent des conséquences allant de la simple gêne au danger pour celui qui les présente et pour autrui. Ils doivent parallèlement être décodés comme des manifestations des difficultés de l'enfant (l'adolescent) pour s'assurer de sa valeur et de l'estime de lui-même.

A) Constat des équipes

Les équipes éducatives constatent souvent chez les enfants et les jeunes suivis des troubles du comportement qu'elles identifient ainsi :

- la fréquence de « l'agir » sous toutes ses formes, qu'il s'agisse du passage à l'acte, ou de tendance à l'instabilité, l'agitation ;
- la fréquence de conduites marginales et/ou délinquantes : consommation banalisée de produits illicites (cannabis), appétence médicamenteuse, consommation d'alcool pour certains, délinquance plus ou moins répétitive et organisée ;
- la fréquence des difficultés scolaires : échec scolaire durable, refus scolaire, phobie scolaire ;

- les manifestations centrées sur le corps : conduites sexuelles chaotiques, conduites boulimiques, somatisation.

A l'opposé de ces conduites bruyantes et/ou visibles, il faut noter la fréquence de l'ennui, du désintérêt, du sentiment d'inutilité, provoquant une impossibilité de se projeter vers des possibles, et de façon importante de la dépression.

B) La Haute Autorité de Santé

Ce qu'on a appelé jusqu'à aujourd'hui la psychopathie renvoie non à une maladie mentale mais à un trouble complexe de la personnalité. Cette notion se place aux confins des deux sphères, sociale et médicale, et s'accompagne de manifestations psycho-comportementales significatives affectant l'environnement social.

La personnalité de base est caractérisée essentiellement par types de défaillances :

- défaillance narcissique (ce qui renvoie aux notions d'état limite ou de personnalité borderline) ;
- défaut de maîtrise comportementale ;
- défaillance du contrôle émotionnel.

Les troubles de comportement de l'enfant ont été expertisés par l'Institut National Scientifique d'Etudes et de Recherches Médicales (I.N.S.E.R.M.) qui a donné quelques pistes qui n'ont cessé d'inquiéter⁷ les différents professionnels, en particulier autour des critères d'observation qui permettent d'évaluer les jeunes.

Le rapport de l'I.N.S.E.R.M. est venu questionner nos représentations autour de cette population que nous accueillons et qui est si difficile à classer, à comprendre et à prendre en charge.

En octobre 2005, le magazine « Travail Social Actualités » (T.S.A.) titrait « Pour un dépistage précoce des troubles des conduites chez l'enfant et l'adolescent »⁸. Dans le même article, il est précisé que ces troubles toucheraient 5 à 9 % des garçons et 2 à 5 % des filles.

Ces observations ne cessent d'interroger depuis sur la nécessité de la formation et de la prévention.

Les préconisations pour ces jeunes sont souvent des éloignements familiaux.

Ce rapport de l'I.N.S.E.R.M. a été présenté le 22 septembre 2005. Il situe le trouble de la conduite à l'intersection de la psychiatrie, du domaine social et de la justice. « Le trouble de la conduite est-il un substrat biologique ou génétique ? ... Les troubles persistants chez les

⁷ H.A.S. – Audition publique sur la prise en charge de la psychopathie – 15-16 décembre 2005, recommandation de la commission d'édition, Mai 2006

⁸ T.S.A. n° 1036, 7 octobre 2005.p. 27

enfants sont-ils le résultat de l'hérédité, de l'influence culturelle, de la personnalité antisociale des parents ? »⁹.

La question de l'utilisation de ces dépistages se pose. Comment également ne pas s'interroger sur la confusion entre les concepts repérage traitement et pénalisation précoce ou envers ceux de prévention et répression ?

De tels rapprochements peuvent être lourds de conséquences pour des enfants dont on sait, par des repérages sociologiques, qu'ils appartiennent aux milieux sociaux les plus défavorisés.

Dépister, c'est mettre à jour des souffrances d'enfants en ne les considérant pas comme des signes prédictifs mais comme des symptômes d'un mal-être pour lesquels on peut développer un projet d'actions. Il ne s'agit pas d'une volonté de tout formater et de normaliser toute la population. Mais est-il possible d'objectiver les observations, les sensations des travailleurs sociaux autour de jeunes enfants en difficultés afin de peut-être être plus efficace dans la prise en charge ?

Le dépistage ne doit pas forcément s'accompagner de grilles mais d'espace de parole où les professionnels pourraient s'exprimer autour de la souffrance psychique de l'enfant. Il s'agirait de prévention concertée.

Les enfants, les jeunes que nous accueillons ont des difficultés sociales et personnelles qui sont dues aussi :

- aux problèmes de mal-logement,
- aux problèmes de chômage,
- aux problèmes de précarité d'emploi,

qui constituent aujourd'hui de véritables causes de mal-être, de souffrances et de risques éducatifs pour de très nombreux enfants pauvres ou paumés, dont tous les rapports nous indiquent qu'ils sont plus nombreux.

Les enfants, les jeunes en difficultés, ainsi que leurs familles, ont besoin de structures d'accueil qui évoluent en fonction de leur histoire, des besoins du territoire et des missions qui leur sont confiées. L'association Maison Pour Vivre a été de celles-là.

1.2 L'IDENTITE DE LA MAISON D'ENFANTS

Une histoire aboutissant à un déménagement de la structure en vallée du Rhône, puis à la construction de trois villas sur un même site pour répondre aux attentes du Conseil Général et aux besoins de la population.

⁹ A.S.H. n° 2423, 30 septembre 2005. p. 46

1.2.1 L'évolution dans le temps

La maison d'enfants à caractère social est actuellement située en milieu urbain, dans une ville d'environ dix mille habitants. Cependant, un point d'histoire, en trois phases, est nécessaire.

Phase 1

La M.E.C.S. doit son origine à la Congrégation des Sœurs du Saint-Sacrement, fondée en 1715. Sous l'impulsion de son fondateur, le Père Pierre Vigne, alors prêtre missionnaire, cette communauté religieuse s'est toujours orientée vers l'enseignement et l'éducation des jeunes sous différentes formes, sur le site du village de Boucieu le Roi, en milieu rural.

La prise en compte de l'instruction et de l'éducation des filles par la Congrégation a été reconnue d'utilité publique au cours du dix-neuvième siècle.

En juin 1952, cette communauté religieuse crée une association (Association d'Education Populaire Pierre Vigne) qui évolue en février 1992 sous le nom de Maison Pierre Vigne.

Ainsi, d'après les statuts, la maison d'enfants est un établissement privé appartenant à la Congrégation des Religieuses du Saint-Sacrement.

Phase 2

En 1992, une première crise éclate entre le chef de service de l'époque, certains éducateurs et la directrice d'alors, religieuse. Il est question de profondes divergences dans l'action éducative. Ce conflit se solde par le licenciement du chef de service. L'équipe éducative s'est scindée en deux blocs. Certains éducateurs soutenaient la directrice, d'autres dénonçaient des pratiques inacceptables : faits de maltraitance institutionnelle, « acceptés » par la directrice.

En 1993, la directrice doit partir. L'association recrute un directeur laïc. Un autre chef de service ne restera que sept mois. L'équipe éducative reste pratiquement identique puisqu'une seule éducatrice démissionne.

Il est important de rappeler que cohabitent alors, dans le même groupe immobilier de la Maison Pierre Vigne, une petite communauté de cinq religieuses, pour la plupart reposantes, et le collectif d'internes de la M.E.C.S. –45 jeunes de 4 à 18 ans et plus-, ainsi que l'ensemble des services de l'institution.

En mai 1997 éclate une crise de turbulences entre l'établissement et la communauté religieuse présente sur place :

- difficultés entre la communauté et certains adolescents difficiles ;
- incompréhension autour de la prise en charge éducative.

De plus, le contexte géographique du département de l'Ardèche, constitué d'un relief très accidenté, implique des transports longs en temps et en kilomètres. Ceci entraîne un manque d'autonomie pour les jeunes et un accompagnement social et culturel trop limité.

Phase 3

En juin 1997, le conseil d'administration de l'association décide de faire appel à un intervenant pour réaliser une expertise générale touchant à la lecture de tous les secteurs de la vie institutionnelle.

A la suite de la remise du rapport d'audit au conseil d'administration, ce dernier décide de procéder au redéploiement de l'établissement, en accord avec les autorités de contrôle, vingt kilomètres plus loin dans la vallée du Rhône, en milieu urbain – Tournon sur Rhône – par étapes successives.

Le 1^{er} janvier 1998, le groupe des adolescents déménage dans une maison située au cœur de la ville. Le déménagement complet et définitif de la structure se fera le 1^{er} juillet 1998 en trois lieux distincts : deux maisons d'accueil pour les jeunes et un site administratif.

Suite à l'assemblée générale extraordinaire du 15 octobre 1998, l'association Maison Pierre Vigne change alors d'intitulé pour devenir « Maison Pour Vivre ».

Les religieuses ayant quitté l'association lors de cette assemblée générale, et avec l'arrivée de nouveaux adhérents, le conseil d'administration est désormais laïc. L'association est donc en charge de la M.E.C.S. portant le même nom. Le passage du caractère religieux au caractère laïc s'est donc réalisé de façon très tranchée, avec un changement de conseil d'administration, de bureau, de président, consécutif au déménagement de la structure.

En 1998, l'établissement connaît une grave crise financière après l'accumulation successive de plusieurs déficits d'exploitation et souffre d'une image négative auprès de l'A.S.E. de l'Ardèche, consécutive aux précédentes difficultés. Un des chefs de service devient directeur en 1999.

En juin 1999, l'association a dû licencier deux postes en équivalent temps pleins dans les services généraux, soit quatre personnes, pour motif économique.

Cette « prise de pouvoir » rapide et totale par un conseil d'administration renouvelé à 70 %, la nomination d'un directeur intérimaire (ex. chef de service éducatif), la nécessité économique de prouver son savoir gérer n'ont pas permis aux personnels éducatifs, administratifs et d'entretien d'exprimer leurs inquiétudes, leurs rancœurs, leurs incompréhensions.

Fin 1999, la M.E.C.S. affiche un excédent budgétaire et une crédibilité retrouvée.

A partir de janvier 2000, l'association cherche à installer la maison d'enfants dans des bcaux dont elle sera propriétaire. Cela se concrétise tout d'abord par l'achat d'une villa à Tournon pour l'accueil du groupe des adolescents.

En 2000, le personnel est marqué par le changement. Les positionnements de chacun n'étant pas unanimes, des rivalités et des incompréhensions ont persisté et influencé la dynamique institutionnelle.

En 2001, ma nomination et l'arrivée d'un nouveau chef de service éducatif contribuent à la réorganisation de l'encadrement en une équipe de direction affirmée. Le conseil

d'administration est stabilisé. Il devient au fil du temps moins intrusif. L'association est plus stable, l'établissement plus apaisé. Les projets prennent forme. Un espace rencontre est créé en 2002, qui accueille aujourd'hui vingt-sept situations. En 2003, l'association construit trois villas sur un même site.

L'évolution de l'établissement est à interroger autour des ruptures, des incompréhensions, des oppositions et surtout des non-dits. L'institution est « peuplée de fantômes ».

Tous les changements se sont faits par nécessité, par obligation, mais vite et avec peu de concertation. Il fallait prendre en compte ce manque d'échanges et de communication pour poursuivre l'évolution.

Dans le texte définissant sa philosophie de l'action, Maison Pour Vivre affirme une identité forte en tenant compte des bouleversements dans la société et des changements qu'elle vient de connaître.

1.2.2 La mise en œuvre du changement

Passer d'un état à un autre, voilà le défi qui s'annonçait pour l'ensemble de cet établissement engagé sur une autre voie. D'une structure unique d'accueil en milieu rural et relativement isolée, il s'agit de déplacer cet ensemble en milieu urbain, sur différents sites.

Le rythme du changement est subi, il ne provient pas d'une décision mûrement réfléchie, avec une pensée, une réflexion en maturation au fil de l'expérience.

L'action s'annonce par une crise résultant d'une tension. Celle-ci est le fruit de difficultés relatives à la cohabitation entre la communauté religieuse vivant dans le même bâtiment que la Maison d'Enfants à Caractère Social, ainsi qu'à des problèmes de comportement de certains jeunes très perturbés, mettant en difficulté les équipes éducatives.

Il en découle une crise institutionnelle qui se conclut par la commande d'une expertise par le conseil d'administration. Le document remis par l'auditeur prône une clarification complète entre ce qui relève de la M.E.C.S., de la communauté religieuse, de l'école privée du village située dans le même bâtiment. Cet auditeur a rencontré tous les personnels.

Compte tenu des besoins exprimés par le département, l'Aide Sociale à l'Enfance et la Protection Judiciaire de la Jeunesse réaffirment que l'établissement fait toujours partie du dispositif de protection de l'enfance.

De cette crise, une opportunité s'offre à la vue de tous : déménager l'établissement, se séparer de la communauté religieuse et mettre en place un nouveau projet d'établissement.

Un redéploiement échelonné est donc décidé par le conseil d'administration de l'association. L'espoir est alors de mise dans l'ensemble des équipes pour un renouveau : changement de

milieu, rapprochement des centres d'intérêts des jeunes, conséquences positives sur la pédagogie de la vie quotidienne, locaux plus adaptés, fin de la collectivité vécue comme pesante, où les phénomènes de contagion entre les groupes ne favorisent pas la prise en charge individualisée.

De l'expertise à la décision, de la mise en œuvre à la réalisation, l'information, la consultation, la transparence feront partie de la conduite du projet.

La mise en œuvre commence par la recherche de bâtiments. La configuration de la ville où va s'implanter l'établissement offre peu d'opportunités sur le plan de l'immobilier. A cela s'ajoute la crainte, pour l'environnement, de voir arriver une population jugée difficile.

L'échéance relativement courte et l'état financier de l'établissement font que celui-ci doit s'installer dans des locaux en tant que locataire sur des sites éclatés.

Cette organisation est privilégiée car elle évite les phénomènes de contagion et rationalise la prise en charge.

Les groupes d'enfants passent au nombre de 12 au lieu de 15. Les équipes éducatives sont renforcées et elles accueillent une maîtresse de maison et des veilleurs de nuit.

La mise en œuvre des 35 heures et l'accord signé entre le Conseil d'Administration et les délégués syndicaux offrent de nouvelles conditions de travail.

La concertation avec les personnels, mais aussi avec les usagers, favorise la mise en place des règlements de vie, de l'organisation de la prise en charge. Le Conseil d'Administration et le directeur forment une entité forte pour le pilotage de ce projet et le changement qui l'accompagne. Une dynamique s'installe.

Mon arrivée en 2001 correspond à la volonté du Conseil d'Administration d'évoluer pour prendre en compte les problèmes posés par la population que nous accueillons.

S'installer en sites éclatés apparaît comme une solution alliant le projet éducatif et de meilleures conditions d'hébergement. La structure va donc se répartir en trois sites d'accueil et un site administratif.

A partir de là, tout va s'articuler dans la gestion globale du changement autour de la mise en place du projet. Diriger, dans ce contexte, exige alors une stratégie d'accompagnement. La phase préparatoire s'est donc axée sur la mise en place de groupes de travail concernant les questions d'aménagement et de rénovation des locaux, ainsi que le projet éducatif de chaque groupe

Sur le plan matériel, chaque détail a son importance. Je constate que les éducateurs s'inquiètent très vite de tel ou tel point matériel. Cependant, ce sujet n'a pas été négligé. Il concerne la vie quotidienne des usagers et les conditions de travail des salariés. La consultation, l'association aux décisions sont possibles, dans un cadre donné.

En 2003, les travaux de construction s'achèvent. Le service administratif, les groupes juniors et préadolescents sont sur le même site. Cette nouvelle proximité inquiète les éducateurs. Va-

t-on de nouveau connaître des phénomènes de contagion ? Le contrôle de la direction gênera-t-il la pratique éducative ou créera-t-il de la sécurité ?

Toujours est-il qu'enfin, l'institution se pose en un lieu fixe et repéré où l'organisation architecturale marque une volonté pédagogique et éducative.

Dans la mise en œuvre, les espoirs naissent, parfois l'inquiétude. Cependant, l'optimisme et la volonté de construire l'avenir l'emportent.

Gérer le changement, assurer la continuité de l'intervention éducative et la sécurité des jeunes accueillis représentent un défi. Lorsque la mise en œuvre est effective, il s'agit de l'accompagner, d'être attentif aux disfonctionnements, d'écouter les points de vue, analyser la situation pour prendre les décisions.

L'information, la communication se développent au moyen de réunions générales, de commissions de travail, d'échanges informels. La réalité conduit le directeur à rectifier souvent ce qui a été prévu. Les événements, l'environnement ont des conséquences sur le projet.

En effet, « (...) dès que vous lancez une action dans un milieu extérieur, dans le monde, cette action va commencer à échapper à vos intentions, votre volonté, et plus elle entre dans le milieu, plus elle va être soumise aux interactions, aux rétroactions du milieu, (...) »¹⁰. A cela s'ajoute « (...) un grand principe d'incertitude, (...) »¹¹ qui constitue « l'écologie de l'action ».

L'organisation devient plus repérée. Ce temps devra permettre de s'arrêter sur nos pratiques, sur nos valeurs et nos missions. L'établissement doit s'appuyer sur ses valeurs pour définir son action éducative afin d'accompagner le changement pour diversifier les modes de prises en charge.

1.2.3 Des valeurs à la mission

Le changement associatif s'étant accompagné d'une nouvelle appellation, le conseil d'administration désormais laïc s'est doté alors d'un bureau et de nouveaux statuts. L'adoption d'un règlement intérieur pour expliciter ces statuts s'est accompagnée de celle d'un texte intitulé « une philosophie pour l'action ». Il définit le sens de l'action de l'association, en s'appuyant sur des valeurs intégrées dans la société. Sa pensée peut se résumer de la façon suivante : c'est une philosophie pour l'action qui réunit des citoyens dans une démocratie, rassemblés à des fins d'utilité sociale, au service de la dignité humaine, dans une société en évolution.

¹⁰ Edgar Morin *Penser globalement agir localement*. Exposé 26^e journées nationales d'étude et de formation A.D.C./E.N.S.P. Antibes-Juan les Pins 18, 19 et 20 juin 1997 p. 251

¹¹ Ibid

Il est intéressant de s'y arrêter un instant afin d'analyser les concepts qui se trouvent intégrés dans la philosophie associative.

Dans le tourbillon de leur action au quotidien, les professionnels ont parfois tendance à oublier les valeurs de l'association pour lesquelles les bénévoles se sont engagés. En effet, une maison d'enfants à caractère social est l'émanation d'une idée au service du social. Cette idée prend une orientation donnée. Par exemple, une association, outre l'éducation et l'accompagnement de jeunes en difficultés pose le principe de l'accueil de tout jeune qui lui est proposé par les services à l'origine du placement, même les situations les plus lourdes.

D'où une orientation spécifique du projet d'établissement et des moyens mis en œuvre. Dans la situation présente, il s'agit de citoyens dans une société démocratique : l'association, se définissant comme pluraliste, regroupe des bénévoles et des salariés agissant pour l'éducation d'enfants et d'adolescents. De même, ils cherchent, en accord avec les pouvoirs publics, les réponses les mieux adaptées aux situations des jeunes en difficulté.

Sont donc incluses les notions de commande sociale, de projet, de problématique des usagers. L'action d'utilité sociale fait émerger l'idée de cohésion sociale, de lien social, de solidarité. Cela s'inscrit dans le cadre des politiques de l'Aide Sociale à l'Enfance et de la Protection Judiciaire de la Jeunesse, par le moyen des agréments et habilitations, l'association assurant une mission de service public. Elle affirme son particularisme en annonçant sa volonté d'innovation.

Se mettre au service de la dignité humaine commande le respect des personnes. L'utilisateur de la structure d'accueil doit être pris en compte dans sa globalité, avec l'exigence d'un relais dans la prise en charge. L'épanouissement de la personne, le respect de la culture complètent cette vision de l'homme. Ce respect des personnes impose une obligation de moyens, pour les professionnels, « assujettie à une éthique fondée autour de la reconnaissance de l'autre et de sa liberté ». Cette éthique au service de la dignité humaine s'appuie sur la volonté de transparence, le rendu compte, la recherche d'une évaluation qualitative et quantitative.

L'association intègre donc dans sa philosophie l'idée de changement. La société se transforme, l'association innove dans un environnement social en pleine mutation. Cela implique aussi d'œuvrer en partenariat avec d'autres associations afin de partager les idées et de mutualiser les actions.

Dans ce texte définissant sa philosophie de l'action, Maison Pour Vivre affirme une identité forte en tenant compte des bouleversements dans la société et du changement qui vient de se réaliser en son sein.

De la philosophie à la commande sociale : l'idée du changement est intégrée dans les valeurs associatives. Ces principes fondateurs sont la base du projet d'établissement définissant les objectifs et les missions.

Du socle associatif au socle législatif : un ensemble qui fonde et oriente l'action de la structure.

1.2.4 La loi n° 2002- 2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale active le changement

Cette loi interpelle les internats et « les oblige à en finir avec les pratiques incertaines et les normes aléatoires »¹².

Les grands axes de la loi articulent plusieurs éléments essentiels autour du respect de la dignité de tous les êtres humains, avec l'objectif de répondre au mieux aux besoins, dans l'égalité sur l'ensemble du territoire.

Les commandes de la loi 2002, autour des documents et des instances à mettre en place tels que :

- livret d'accueil,
- projet d'établissement,
- règlement de fonctionnement,
- document individuel de prise en charge,

ainsi que ceux qui nous ont été donnés :

- la personne qualifiée : toute personne peut faire appel à une personne qualifiée pour faire valoir ses droits,
- la charte des droits et libertés de la personne accueillie,
- l'instance participative,
- l'évaluation par l'établissement de ses pratiques, en interne d'ici 2009 et en externe d'ici 2011,

ont favorisé et accompagné le changement institutionnel. Les salariés allaient être de nouveau associés à la réflexion et à la mise en place de documents et d'actions qui modifieront à terme leurs pratiques.

Les rapports précédents et l'évolution des pratiques avaient amorcé ce changement, mais maintenant, il faut le formaliser, l'affirmer et le faire vivre.

La loi 2002 amène à percevoir l'enfant, le jeune comme un usage à qui l'ont doit un service et des comptes. « La loi 2002 n'est pas un bouleversement mais une continuité, la reconnaissance et l'affirmation du travail entrepris par la majorité des institutions »¹³.

L'établissement va prendre à bras le corps la nécessité de la réécriture des documents en respectant scrupuleusement le calendrier fixé.

¹² Gilles Chenet, *En finir avec le placement* Paris : Ed. Jeunesse et droit 2004 p. 33

¹³ Idem p. 35

La structure Maison Pour Vivre a trouvé une certaine stabilité mais il est essentiel de retrouver une unité institutionnelle.

Le travail de préparation des documents se fait par l'équipe de direction et un membre du conseil d'administration. Les documents précédents (projet d'établissement, livret...) n'avaient été écrits que par le président de l'association. Cette organisation autonomise le directeur qui retrouve son rôle et sa mission.

Les chefs de service animeront des groupes d'éducateurs, volontaires, représentant toutes les unités de vie. Ils sont chargés d'amender, de compléter, de faire des propositions.

Ces débats font observer de la contradiction, des points de vue différents, de l'inquiétude.

Cette démarche logique et rationnelle paraît évidente pour l'association, le directeur et les chefs de service car les stratégies et la méthode autour du changement sont débattus et adoptés.

Pendant ce temps, les équipes éducatives peuvent faire l'objet de phénomènes psychologiques où l'irrationnel peut tenir sa place. Si le dirigeant ne tient pas compte de ces facteurs, le processus de changement peut être voué à l'échec.

C'est pourquoi la question de l'équipe concerne de près le management du directeur dans une certaine complexité.

Cette liberté de parole autour des projets liés à la loi 2002 nécessite des instances spécifiques où le directeur informe directement les personnels de l'évolution des travaux.

L'équipe est au carrefour de l'élaboration et de la mise en oeuvre des travaux à présenter. Ce management assure la continuité du travail d'équipe, tout en accompagnant le changement. Cette gestion du changement s'appuie sur une politique de gestion des ressources humaines et budgétaires sans oublier les jeunes que nous accueillons, dont les situations et les besoins évoluent sur le territoire où notre structure intervient. Toutefois, l'établissement rencontre des contraintes.

1.3 LES LIMITES DE LA PRISE EN CHARGE

1.3.1 Contrainte géographique

La maison d'enfants est située dans une petite ville au nord du département de l'Ardèche et de la Drôme. Cette implantation conduit l'établissement à répondre à des manques sur ce territoire, en particulier le manque d'I.T.E.P. , d'où de nombreuses demandes d'admissions reposant sur une intégration scolaire difficile liée aux problèmes de comportement des enfants et des jeunes.

La population que nous accueillons est plutôt rurale ; donc les déplacements pour les familles sont difficiles. Il arrive fréquemment que des familles considèrent l'établissement comme un internat

scolaire qui permet de scolariser leurs enfants en Section d'Enseignement Général et Professionnel Adapté (S.E.G.P.A.).

Cette réalité nous contraint à avoir des actions différenciées et des modes d'intervention adaptés aux particularités de notre territoire d'action sociale. Par exemple, les personnels souvent se déplacent.

1.3.2 Contrainte liée au recrutement

L'installation à Boucieu le Roi, petit village d'Ardèche, a favorisé un recrutement de proximité et de bonne volonté.

Il était difficile de recruter du personnel diplômé. L'établissement a permis aux salariés de se former petit à petit (en cours d'emplois pour les éducateurs), par des diplômes d'enseignement ménager ou sportif pour d'autres. Cette organisation a maintenu le personnel et permis une certaine qualification. La politique du recrutement reposait sur le dynamisme et la bonne volonté. Les conditions de travail étaient difficiles. Il faut assurer les remplacements. Il faut faire face aux difficultés financières. Il faut s'adapter aux commandes des financeurs mais aussi à leurs réserves.

En effet, la crise est latente et peu à peu, les personnels vont se séparer en deux camps :

- ceux qui soutiennent les religieuses ;
- ceux qui demandent leur départ.

La tension est énorme. La direction est touchée par cette vague de contestation qui conduira à un audit et à la création d'une nouvelle association.

L'association laïque a dû licencier, les autorités de tarification voulaient fermer l'établissement.

Les équipes éducatives, le personnel des services généraux et le personnel administratif ont été très secoués par ces mouvements ; activés par certains, subis par d'autres.

Ce traumatisme reste très présent dans la culture institutionnelle.

Les salariés ont besoin d'être informés, d'être accompagnés, d'être soutenus mais ils demandent surtout d'être dirigés au sens de montrer la direction.

Le groupe se soude pour être plus fort quand on est en position d'éclatement. On peut dire que plus l'environnement est hostile et plus la structure souhaite de la centralisation pour résister.

Maison Pour Vivre s'organise autour d'une spécialisation par tâches avec une dépendance à la hiérarchie. L'établissement est autocentré, il y a peu de formalisation des règles et des stratégies, les personnels sont peu spécialisés. Certes, la structure est réactive face aux difficultés dites « habituelles » mais elle est peu apte à gérer un environnement complexe. L'arrivée de P. en 1997 nécessitera un arrêt de sa prise en charge car il était impossible à l'établissement, dans son organisation, de prendre en compte : un contrat d'intégration scolaire avec une prise en charge à la journée dans la semaine, des temps d'hôpital de jour. L'équipe éducative annonçait qu'elle n'avait pas les compétences ni les moyens pour faire face à cette complexité.

Les salariés ne sont pas contraints dans un rôle formel. Ils disposent toujours d'une marge d'interprétation équivalente à leur marge d'autonomie. Ils vont pouvoir l'utiliser pour faire des choix qui vont influencer sur le fonctionnement de l'organisation institutionnelle.

Les salariés ont fait le choix de « s'accrocher » et de maintenir l'institution opérationnelle. Il n'y a pas eu de départs de salariés.

Des rapports de pouvoir se sont installés entre les personnels, des rapports affectifs aussi.

Le pouvoir n'est pas attribut, c'est une relation entre deux acteurs qui ont tous les deux des intérêts à faire exécuter et à faire. Les salariés avaient besoin de ressources pour faire face aux incertitudes institutionnelles et celles des prises en charge.

L'encadrement était sollicité mais il était pris dans ses propres enjeux de pouvoir. Qui allait être directeur ?

Ce manque de ressources ne favorise pas l'échange, la négociation. Les salariés ne peuvent devenir plus autonomes. Ils attendent et se replient sur les relations amicales pour se sentir en sécurité.

Les équipes deviennent des groupes fusionnels avec des intérêts convergents.

Cette organisation amène les équipes à avoir des rivalités qui ne favorisent pas la transversalité et le passage des enfants d'un groupe à l'autre.

Le personnel s'exprime peu sur son histoire institutionnelle, chacun préfère préserver « son confort » professionnel autour des acquis professionnels.

La prise en charge de la population accueillie en M.E.C.S. et à Maison Pour Vivre se complexifie. Elle doit donc se diversifier en trouvant des relais tout en gardant la continuité des suivis. Le partenariat et le travail en réseau devront permettre cette évolution.

1.3.3 Le partenariat

Le Conseil Général

La M.E.C.S. est en lien avec l'Unité Territoriale Nord de l'Ardèche. Celle-ci se place encore comme une organisation décisionnelle sur notre association. Elle nous considère comme assujetti à ses attentes et à ses volontés.

En effet, le juge des enfants de l'Ardèche confiait systématiquement à la Direction de la Solidarité Départementale (D.S.D.) les enfants qu'il souhaitait placer.

Depuis trois ans, la nomination de deux nouveaux juges pour enfants en Ardèche redistribue les modes de placement. Les mineurs sont confiés directement à l'établissement ou confiés au service du Conseil Général qui organisera le placement dans notre structure. Aujourd'hui, la relation à cette Unité Territoriale est toujours aussi tendue, surtout lors des prises de décision et d'orientation. Je dois donc souvent expliquer, solliciter, échanger sur les projets et les pourquoi de nos décisions, afin de faire évoluer une pratique de contraintes vers une pratique de concertation et de partenariat actif dans l'intérêt de l'utilisateur.

La Protection Judiciaire de la Jeunesse

L'habilitation de Maison Pour Vivre permet l'accueil des délinquants relevant de l'Ordonnance 45. Nous avons mis en place un protocole d'admission particulier qui consiste à s'appuyer sur le contenu de l'ordonnance et des obligations faites. Une admission centrée sur la nécessité du respect de la loi plutôt que centrée sur la notion de protection.

Cette admission devant être suivie, un mois après d'une nouvelle audience chez le magistrat pour remettre à plat les motifs du placement.

Ce protocole est difficile à mettre en œuvre. Les magistrats sont débordés, la P.J.J. est en réorganisation. L'établissement se retrouve parfois isolé. Les éducateurs redoutent donc les accueils de ce type qui nécessitent une attitude plus centrée sur la loi que sur le maternage. Les équipes souhaitent avoir la garantie de pouvoir suspendre la prise en charge en cas de débordement.

La santé

Malgré le Centre Médico-Psychologique (C.M.P.), La Maison des Adolescents (M.D.A.), les psychiatres en cabinet, nous devons faire face à la pénurie de moyens. Les psychiatres sont rarement remplacés et le nombre de personnes suivies est en constante augmentation.

Il y a une volonté de collaboration mais le temps manque. Chacun privilégie le suivi de ses usagers et les temps de concertation se réduisent comme peau de chagrin.

L'Education Nationale

Nous bénéficions sur notre territoire d'un important nombre d'écoles primaires privées ou publiques, ainsi qu'un grand nombre de collèges, lycées, privés ou publics nous permettant d'avoir des solutions d'orientations.

Pour autant, le maintien dans les établissements scolaires des jeunes, violents, indisciplinés, reste très problématique car nous n'arrivons pas à tenir le cap des projets face à la pression sociale qui est manifestée par les parents des autres élèves ou même les enseignants.

Nous devons sans doute mieux communiquer pour modifier les représentations de la population sur les jeunes que nous accueillons.

Les problématiques de la population que nous accueillons interrogent nos pratiques et nous conduisent à faire évoluer notre champ théorique, notre champ d'action sociale. Ce changement doit s'accompagner, en tenant compte de notre territoire, des personnels, de nos partenaires et de l'évolution législative. Il va être nécessaire de réfléchir à de nouveaux modes de prises en charge.

2 LES NOUVELLES FORMES DE PRISES EN CHARGE

L'évolution de la société en matière de structure familiale a été importante ces dernières années. L'avènement de la famille recomposée, des familles monoparentales et d'autres formes, modifie le regard de notre société à propos de l'éducation. Quelles en sont les caractéristiques ?

- Faut-il tout remettre en cause ?
- Peut-on poursuivre dans la même voie éducative ?
- L'enfant a-t-il une nouvelle place dans la société ?

Ces observations et ces évolutions doivent conduire à des adaptations pour nos structures. Il est essentiel que les adultes et les parents éduquent leurs enfants. Il faut donc soutenir cette fonction. Les parents et les éducateurs doivent garder intacte chez l'enfant l'envie de grandir. Cette fonction de soutien à l'adulte responsable d'éducation est un des points essentiels du management.

2.1 DES REPERES THEORIQUES

Ces enfants et adolescents que nous accueillons posent aux équipes la question du lien et de l'attachement qu'ils ont avec leurs familles et leur environnement.

Les familles et les enfants que nous accueillons rencontrent des difficultés que nous devons prendre en charge sans oublier le rôle des parents, l'environnement social et les évolutions de la situation.

L'enfant ou l'adolescent a un lien et un attachement propres que l'institution devra accompagner.

Le cadre de cette prise en charge s'articulera dans un souci de collaboration avec le système familial et l'ensemble du réseau mobilisable autour de la situation.

2.1.1 Attachement et Lien

L'attachement

C'est le sentiment d'affection durable entre des personnes. Les jeunes en difficultés que nous rencontrons présentent des carences en la matière. Pour pouvoir grandir, l'enfant doit établir dès les premiers mois de sa vie un lien privilégié avec un adulte. Celui-ci lui apporte la sécurité et répond aux besoins de l'enfant. Lorsque cet attachement s'établit difficilement (parent instable, négligent...), l'enfant aura des difficultés pour son développement cognitif et intellectuel. Le jeune refusera de dépendre de l'adulte même s'il en a besoin. Il n'exprimera plus de réactions aux séparations.

Dans ce cas de figure, il est nécessaire de restaurer les relations parentales et/ou de permettre au jeune de connaître une expérience d'attachement sécurisant. C'est à cette condition, selon Boris

Cyrulnick ¹⁴, que peut être construite une résilience permettant à l'enfant de devenir adulte. C'est-à-dire une capacité à construire une nouvelle vie équilibrée malgré une antériorité chaotique.

Le lien

C'est ce qui unit des personnes entre elles et au monde environnant. Les jeunes désocialisés et en échec scolaire ont des difficultés importantes à établir des relations avec les institutions et avec des personnes, adultes ou autres jeunes. Ils peuvent rompre les rapports établis. Ils poursuivent ainsi leur errance affective et leur mode relationnel fondé en partie sur l'agressivité ou le rejet. Ils peuvent lutter contre tout et traduire ainsi leur mal-être. L'environnement est perçu souvent comme menaçant.

Les équipes éducatives sont perplexes et usées par cette relation très difficile à établir. Elles n'ont plus d'ancrage pour accompagner le jeune.

Il y a lieu de s'interroger sur l'origine de cette perte de lien et sur la façon de le restaurer.

Cette souffrance est souvent liée aux difficultés d'attachement et lien résultant des ruptures de vie et de rejets.

Elle est sous-jacente et difficile à déceler car elle ne s'exprime pas toujours en tant que telle. Elle est fréquemment refoulée par le sujet lui-même.

Elle peut se traduire par des émotions profondes de dégoût de la vie et la haine de soi. Elle peut se métaboliser en haine d'autrui et en une perception négative de l'environnement. Ce dernier alors attaquant et en retour, celui-ci est rejetant. Il ne reste plus parfois que le triptyque « déni délit défi ». Il se traduit alors par des conduites à risques, des comportements auto ou hétéro agressifs et des transgressions diverses.

Les troubles du comportement font aussi référence à une partie de la description de l'enfant instable faite par M. Berger : « l'instabilité psychomotrice se manifeste sous les formes suivantes : une instabilité motrice, l'hyperkinésie ou une instabilité psychique : l'enfant présente des troubles de l'attention »¹⁵.

L'enfant ou l'adolescent doit retrouver le fil de son histoire. Sa famille participera à cette compréhension indispensable à l'évolution.

2.1.2 La parentalité

L'évolution de la société et de la structure familiale a conduit à la création d'un néologisme : la parentalité.

A quelle fin a-t-il été créé ? Indique-t-il un changement dans notre lecture de la famille ?

¹⁴ Boris Cyrulnick, *Sous le signe du lien*. Paris : Hachette, 1989.

¹⁵ Maurice Berger, *L'enfant instable*. Paris : Dunod, 1999.p. 11

« Si l'on parle de la parentalité aujourd'hui, n'est-ce pas essentiellement parce que la fonction, le rôle, la place et les pratiques des parents posent problème ? »¹⁶. Ce mot est surtout utilisé par les professionnels car il permet de donner un qualificatif aux différentes personnes intervenant auprès de l'enfant. « Sont-ils des géniteurs et/ou institués par le droit de la fonction de parents ? »¹⁷

Le concept de parentalité est en usage par un grand nombre de praticiens : magistrat, travailleurs sociaux et spécialistes des soins psychiques. En quelques années, son usage s'est banalisé au point de forcer son inscription dans le millésime 2000 des éditions Larousse.

La parentalité indique aussi une compétence acquise et reconnue par l'environnement de la famille dont peut faire partie les travailleurs sociaux. Cette famille qui évolue est le socle de notre société pour certains, son évolution montre la rupture que nous sommes en train d'opérer avec les carcans. La famille se démocratise puisque les individus aspirent à écrire leur histoire personnelle mais « les autres se demandent comment nous pourrions continuer à faire société si nous ne parvenons pas à édifier, en matière de vie familiale et privée un socle de valeurs partagées, servant de bases aux normes juridiques et sociales, de l'institution en somme »¹⁸.

La parentalité recouvre donc aussi un enjeu sociétal qui doit être pris en compte dans l'évolution des prises en charge auprès des familles. Le discours des médias, des politiques s'articulent parfois autour de l'irresponsabilité des parents, leur incapacité à prendre en charge les enfants qui deviennent des « sauvages » qui dérangent l'ordre public.

Le travail social et l'intervention auprès des familles devraient-ils permettre de faire de ce lieu celui de la promotion du bonheur et en cas d'échec celui du malheur ? Ainsi la famille serait la première coupable.

Cette hypothèse n'est pas montrée de manière probante dans toutes les études. Par contre, la manière dont sont vécus les événements « en fonction des nombreuses variables comme le niveau socio-économique et culturel des ménages concernés, les ressources relationnelles mobilisables, les contacts maintenus ou non »¹⁹. La famille est bien entourée par un discours de la société que les adolescents perçoivent. Il y a comme une inversion du stigmaté. Le jeune assume ce que l'on dit de lui et le démontre par le passage à l'acte en groupe de pairs.

M. Muchielli écrit : « En fait de démission, il faut donc se demander si certains parents ont encore la possibilité d'exercer un contrôle adéquat tant leur existence est difficile »²⁰.

¹⁶ Claude Martin, Maternité et Parentalité. sous la direction de Yvonne Knibielher et Gérard Neyrand. Rennes : E.N.S.P., 2005. pp. 39-53

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Ibid

¹⁹ Ibid

²⁰ Ibid

Il y a donc un pas entre démissionnaire et ne plus savoir quoi faire face à l'ensemble des problèmes posés par les enfants et rencontrés dans la société.

Cette notion ne doit pas nous faire oublier la réalité de la relation parents-enfants et le rôle des mères et des pères dans ce fonctionnement.

La famille, les parents ont des compétences auxquelles il faut sans aucun doute se référer et sur lesquelles il faut s'appuyer afin de construire de nouvelles formes de prises en charge.

Le néologisme parentalité soutient donc aussi une notion de compétences d'aptitudes. La protection de l'enfance doit évoluer vers le soutien aux familles. Il pourrait être question de ne pas pallier seulement l'assistance de l'enfance en danger mais le soutien aux relations.

« Les dimensions de la parentalité, nous souhaitons les proposer comme des outils conceptuels, aidant les acteurs de terrain dont on sait ô combien leur travail est difficile, ô combien ils sont engagés dans des situations qui les remuent »²¹ (Houzel 1999).

La diversité des approches, des points de vue a nécessité une recherche qui a été animée par le professeur Didier Houzel. Celui-ci s'appuie sur «une mise en perspective de trois dimensions relatives à la parentalité : son exercice, ses pratiques et son expérience »²².

L'exercice :

Il se rapporte à la société, à l'époque dans laquelle on vit et qui permet de préciser le statut de parent et les droits et devoirs de celui-ci.

Il y a donc un rapport à l'évolution et une dimension culturelle, avec des prescriptions diffuses ou explicites. Celles-ci permettent à « tout individu de se représenter et d'évaluer ses conduites et ses attitudes parentales »²³.

La pratique :

Elle est composée de l'ensemble des attitudes parentales proposées par le plus grand nombre.

On peut dire qu'aujourd'hui, les parents sont observés au travers d'une compétence psychoaffective.

La société exerce une pression sur le fonctionnement des familles au travers des normes qu'elle présente. Il peut y avoir chez certains parents une inhibition certaine en présence d'autres adultes.

L'expérience :

Elle favorise l'accomplissement du rôle de parent dans un processus de maturation identitaire et transforme les parents. Il y a donc un processus que l'on pourra interroger s'il y a des difficultés familiales.

²¹ Alain Bouregba, *Les troubles de la parentalité* Paris : Dunod, 2004. p. 3

²² Idem p. 19

²³ Idem p. 23

La parentalité est un néologisme porteur pour illustrer l'évolution de la famille vers la démocratie, mais la perte de son rôle pivot dans l'éducation des enfants inquiète au regard de la violence de certains. Cependant, il est nécessaire d'interroger l'environnement socio-économique. Pour autant, cette notion permet de rassembler les intervenants sociaux.

Substitution / Suppléance

Deux notions qui s'opposent, doit-on passer de l'une à l'autre ? Toujours est-il qu'elles animent les débats éducatifs.

Définition : « Suppléer et substituer ont des définitions proches en littérature. L'une a pour racine – *supplere*– qui signifie : mettre sous. Le terme substituer est associé à l'idée de "se mettre à la place de" en évinçant et en remplaçant. Suppléer est souvent entendu "pour partie" et la suppléance "pour le tout"²⁴ ».

La substitution vient donc interroger la notion d'acte définitif. N'y aurait-il pas une substitution temporaire liée à des faits graves ?

La substitution écarte les parents, la suppléance les associe pour créer un projet personnalisé. Cette démarcation se lit dans l'histoire de l'éducation. Le Dr Mathis résume ainsi : « l'internat sera pour l'enfant séparé de sa famille un milieu suppléant et pour l'enfant privé de famille un milieu substitutif »²⁵.

Aujourd'hui, on pourrait dire qu'à l'aune de la loi 2002, les institutions optent pour la notion de suppléance familiale qui renforce la place de la famille dans l'écriture du projet individualisé, des contrats de séjour ou du document individuel de prise en charge.

La famille est au centre du principe d'éducation et du projet d'établissement.

La co-éducation

Les rencontres, les débats, les colloques et les recherches, ainsi que les pratiques quotidiennes nous montrent la nécessité d'avoir des réponses articulées face aux dangers et à la nécessaire protection. L'évolution des pratiques éducatives nous donne la possibilité d'une nouvelle approche qui s'articule sur le « faire avec » et une coopération directe de la famille autour des nécessaires actions.

Le principe de l'organisation d'une co-éducation (autorité parentale partagée), entre les parents et le délégataire, est quasi inconnu²⁶. Elle n'a pas de fondement juridique.

La compétence des familles

²⁴ Michel Chaponnais, *Placer l'enfant en institution*. Paris : Dunod, 2005. p. 51

²⁵ Idem p. 52

²⁶ Rapport O.N.E.D. 2006 – p. 23

L'association se réfère volontiers à la notion de compétence des familles telle que présentée par G. Ausloos : « une famille ne peut se poser que des problèmes qu'elle est capable de résoudre... L'information pertinente est celle qui vient de la famille et y retourne »²⁷. Parler de famille compétente, c'est considérer ses possibilités de changement plutôt que de faire des constats d'incapacité. Cette mise en perspective permet à l'intervenant d'inscrire la famille dans un processus d'observation, d'expérimentation et de changement.

Cette prise en compte de la compétence familiale s'articule sur une circulation de l'information pour faire partager aux différents membres de la famille des informations qu'ils ont en leur possession, pour faire découvrir aux membres de la famille des informations qu'ils n'avaient pas. Cette circulation pouvant permettre à la famille de trouver sa propre solution pour relancer le processus de changement. L'intervenant devient alors activateur de processus.

L'usager, la famille, sont des personnes comme les autres, comme un travailleur social par exemple. Seuls ses parcours de vie lui ont ôté ou diminué ses moyens d'action. La responsabilité sociale consiste à les lui rendre ou à les restaurer.

Cette notion a fait bouger les professionnels mais l'institution doit aussi bousculer ses cadres d'action mais aussi parfois ses horaires. En effet, s'interroger sur la compétence des familles, c'est aussi interroger la compétence des professionnels.

Ainsi, ce questionnement ouvre la porte à la reconnaissance des potentiels du travail en partenariat.

2.1.3 La nécessité d'ouverture

A) Le Travail en Réseau

Le dictionnaire Robert : le mot réseau a une signification première qui est un tissu à mailles très larges (entrelacées) d'après une origine latine *-retialis-* dont le diminutif de *retis* = rets signifie filet. Dans un sens plus élargi, c'est « une répartition des éléments d'une organisation en différents points »²⁸. En interne, l'institution fonctionne en réseau de fait de sa répartition en quatre lieux distincts. En externe, elle travaille avec différents partenaires qui sont des maillons dans la prise en compte et l'accompagnement du jeune. Il est donc intéressant d'analyser cette particularité institutionnelle et en quoi elle est une caractéristique du projet d'établissement.

Le travail social prend une place de plus en plus importante dans le tissu économique. Il entre dans une seconde phase de changement qui « se manifeste par une exigence de résultats, un contrôle financier plus étroit, la prise en compte d'un rapport qualité/coût, d'une lisibilité et une traçabilité plus

²⁷ Guy Ausloos, *La compétence des familles*. Ramonville : Erès, 2001. p.30

²⁸ Dictionnaire *Le Petit Robert*. Paris : Dictionnaires Le Robert, 1972. p.1532

poussées de l'activité, la reconnaissance des droits des bénéficiaires, l'intégration des services dans un cadre commun, tant au plan légal qu'économique »²⁹.

Le développement donne un élan et une volonté pour s'ouvrir vers d'autres partenaires et d'autres réseaux qui faciliteront la prise en charge des situations trop complexes, trop originales et dont personne ne veut. Il y a donc une nécessité.

L'évolution législative met l'usager dans une position de décision où il pourrait faire la concurrence, celle-ci étant difficile au vu du manque de choix. Pour autant, ces paroles et ces attentes des usagers nous amènent à imaginer des prises en charge diversifiées mais qui doivent être articulées afin de ne jamais laisser un usager ou sa famille à l'arbitraire toujours latent des dispositifs institutionnels.

« La philosophie de la nouvelle action solidaire tend également à valoriser les modes d'intervention et d'accompagnement ne nécessitant pas d'institutionnalisation.... C'est éviter, tant que faire se peut, toute fatalité du parcours, la fameuse filiarisation »³⁰.

Pour la prise en charge des jeunes à difficultés multiples, le rapport de l'O.N.E.D. 2006 indique que « la construction d'une réponse adaptée induit le rapprochement des professionnels du soin, de la prévention et de l'éducation et non la juxtaposition d'interventions. De nouveaux dispositifs se mettent en place, construits dans une approche concertée, fondée sur la connaissance mutuelle, l'identité professionnelle de chacun mais aussi sur l'articulation interinstitutionnelle »³¹.

Les professionnels travaillent donc en réseau avec différents partenaires mais pas sans difficultés. D'abord comprendre, ensuite accepter la logique de l'autre. Pour cela, il sera nécessaire d'être assuré de sa place au travers d'une certaine égalité. Je suis là pour apprendre de l'autre. Cette démarche de partenariat est donc un construit.

B) L'établissement se veut plus ouvert

Une organisation en réseau fait partie d'un phénomène culturel. L'établissement accepte de ne pas être tout puissant en collaborant avec d'autres qui interviennent dans les différents moments de la vie du jeune. Le réseau commence alors dans l'interrelation de personnes qui se reconnaissent mutuellement des compétences, de l'influence ou une aptitude à travailler ensemble.

En interne, l'établissement est constitué en réseaux d'unités d'accueil réparties en différents lieux géographiques de la ville où il est implanté.

²⁹ Jean-René Loubat. La relation de service au cœur de l'action sociale et médico-sociale. ASH n° 2497 Mars 2007. p.43

³⁰ Ibid

³¹ O.N.E.D. 2^{ème} rapport annuel au Parlement et au Gouvernement de l'O.N.E.D. Paris : GIPEM, 2006. p. 78

L'implantation de la M.E.C.S. est effective dans plusieurs quartiers. La qualité des relations avec les voisins dépendra de la configuration du quartier et de son organisation. Je suis donc très attentif aux relations que nous entretenons et j'ai des rencontres régulières avec les personnes de proximité qui sollicitent des explications ou qui ont des requêtes. Cela permet d'atténuer les conflits qui pourraient naître ou qui ont débuté.

Cette question de l'interrelation avec l'environnement des sites d'accueil fait toujours l'objet d'un travail au sein des équipes éducatives, de l'équipe de direction. Elle est aussi le fait de l'association qui demande à certains membres d'être en lien direct avec les équipes. Cette vigilance est nécessaire car l'installation de l'établissement a été mal perçue par la population tournoise.

Une autre forme de réseau concerne plus spécialement l'association, le directeur. Par exemple, des groupements ou associations de directeurs d'établissements d'un même département ou au niveau national où l'on partage les expériences, les points de vue. Ces réseaux associatifs, sous forme de regroupements, sont un soutien, une aide face aux évolutions des politiques sociales et de la législation ainsi qu'un conseil pour des projets futurs.

Le réseau qui s'applique directement au projet autour du jeune, dans le cadre du projet éducatif personnalisé, concerne celui de l'intervention et de l'accompagnement éducatifs puisque les jeunes suivent une scolarité, un apprentissage, des parcours d'insertion, des activités sportives, des actions culturelles et des soins psychologiques.

Avec chacun des intervenants, il va s'agir de se rencontrer pour échanger autour du projet, communiquer, s'informer mutuellement, mieux connaître les pratiques de l'autre, jeter les bases d'une collaboration, rechercher ensemble des solutions.

Le travail en réseau peut se définir en terme de processus entre les différents acteurs, à partir des repères suivants : les préalables, les changements, l'automatisation.

Au préalable, chaque partenaire se retrouve autour du projet, dans une situation de coopération mais aussi de conflit (améliorer sa position) afin de mesurer son application en se situant dans l'aspect technique et relationnel.

Chaque fois qu'un projet est mis en œuvre, il active des forces de résistance, des forces de conservation et des forces de changement.

L'évolution de l'action en réseau se mesure à partir des changements intervenus et de sa régularité effective.

En conclusion, le travail en réseau favorise le changement par rapport à une situation donnée tout en permettant la continuité de la prise en charge et de l'accompagnement de jeunes en difficulté.

L'institution n'est plus globalisante, elle ne possède pas toutes les réponses mais se met en devoir de rechercher avec d'autres partenaires des moyens de mobilisation autour du jeune.

Le travail en réseau introduit le regard extérieur dans l'institution et permet de donner plus de profondeur autour de la réflexion concernant la prise en charge du jeune.

Cette volonté pédagogique de répondre au plus près des besoins des jeunes que nous accueillons s'appuie sur un cadre législatif qui a été interrogé. De nombreux rapports sont venus préparer le nouveau texte de loi.

2.1.4 Une évolution législative

Depuis de nombreuses années, les intervenants de la protection de l'enfance attendaient une réforme du texte de loi qui pour le moins repréciserait les cadres d'intervention et donnerait un cadre juridique plus défini aux expériences de prise en charge.

Une réforme législative et réglementaire pour rendre un meilleur service pour la promotion de l'enfance, de la famille et de l'adolescence, pour la prévention et pour la protection de l'enfance.

Le texte de loi a été adopté définitivement le **22 février 2007**. Il a été préparé à partir de nombreux rapports préalables qui ont tous apporté des éléments favorisant l'écriture du projet de loi.

La présentation des rapports que je fais ne se veut pas exhaustive. Je n'en présenterai que quelques-uns, en insistant sur certains points.

Malgré les moyens considérables consacrés à la protection de l'enfance par les départements, le nombre d'enfants à risque s'amplifie : + 7 % entre 2003 et 2004 ;

Il apparaît nécessaire d'améliorer l'intervention dans et autour de la famille. La protection de l'enfance devrait être l'affaire de tous dans une intervention prévenant les familles d'un processus de désocialisation.

« L'intervention en protection de l'enfance devrait concerner les maires, les départements plus que les services judiciaires »³².

Le débat sur la protection de l'enfance doit s'engager, nous disent C. Roméo et J.P. Rozenczweig, qui organisent « l'Appel des Cents ».

Claude Roméo : « depuis la loi Dorlhac du 10.07.89 sur la prévention des mauvais traitements à enfants, le dispositif a subi 27 à 28 retouches sans pour autant susciter une réflexion globale. D'un côté, les élus ont le sentiment que le budget de la protection de l'enfance explose. De l'autre, les associations considèrent qu'elles n'ont pas les moyens de remplir leurs missions... Et chaque fois qu'une affaire éclate, en guise de réponse, des rapports sont commandés avant de finir dans les tiroirs. Ceux d'hier (Claude Roméo 2001, Pierre Naves et Bruno Cathala 2001) et les derniers en date notamment ceux de Broissia (Prise en charge des mineurs 2005), de Philippe Nogrix (Procédure

³² Jean-Marc Latour, *Analyse documentaire des principaux rapports et réflexions nationales sur la protection de l'enfance*. Conseil Général des Pyrénées Orientales : Perpignan, Février 2006. pp. 12-14

de signalement de l'enfance en danger 2005, et le rapport de la mission d'information sur la famille en 2005)³³ ».

Plusieurs points sont mis en exergue dans les différents rapports ou l'Appel des Cents. « Il est indispensable d'apporter un soutien à la parentalité, la promotion de nouvelles réponses sociales, l'articulation des responsabilités entre les parents et les institutions, la coordination des politiques nationales et locales, la formation des professionnels »³⁴.

L'aide sociale à l'enfance doit pouvoir individualiser la réponse en évitant les situations de rupture et réserver l'intervention judiciaire à des situations exceptionnelles.

La loi, qui est donc promulguée le 5 mars 2007, bénéficie d'une longue préparation et par là même d'un assez large consensus.

« Reste que le texte pourrait se heurter à quelques écueils liés à son articulation avec d'autres dispositifs récents comme le contrat de responsabilité parentale ou ceux figurant dans la loi de la prévention de la délinquance (5 mars 2007 – J.O. du 07.03.07), adoptée parallèlement ».³⁵

La loi pour l'égalité des chances du 31 Mars 2006 crée un contrat de responsabilité parentale (articles 48 et 49). Ce contrat est proposé à des parents lorsque sont constatés de l'absentéisme scolaire, des troubles apportés au fonctionnement scolaire ou toute difficulté liée à la carence éducative.

Cette information doit être donnée au Conseil Général et cette mesure ne viendra-t-elle pas en contradiction avec d'autres propositions d'accompagnement qui pourraient être faites ?

La transmission faite par le maire au Président du Conseil Général n'est prévue par la loi relative à la prévention de la délinquance que lorsque que l'accompagnement parental est mis en place.

« L'accompagnement parental, qui consiste en un suivi individualisé au travers d'actions de conseil et de soutien à la fonction éducative, est proposé par le maire lorsque l'ordre, la sécurité ou la tranquillité publique sont menacés en raison du défaut de surveillance ou d'assiduité scolaire d'un mineur. La notion de danger n'apparaît plus ».³⁶

Ces deux textes ont fait l'objet d'interventions parfois polémiques de la part des professionnels, de la justice, comme de l'éducation. Ces approches, parfois opposées, peuvent créer de l'illisibilité du côté des familles, voire des professionnels.

³³ A.S.H. 9 septembre 2005, n° 2420, pp.43-45

³⁴ Idem p.44

³⁵ T.S.A. mars 2007 n° 1104 p. 16

³⁶ O.N.E.D. 2^{ème} rapport annuel au Parlement et au Gouvernement de l'O.N.E.D.. Paris : GIPEM, 2006

Dans le cadre de mes stages, j'ai eu un entretien avec une des juges des enfants du tribunal de Privas. Un des points abordés fut la position divergente avec l'autre juge des enfants sur le suivi des jeunes dans leurs familles par une maison d'enfants. Pour Mme C, le texte de loi alors ne lui permettait pas de confier l'hébergement à une famille, même suivie, s'il y avait un danger avéré. Elle était favorable à l'idée à condition que cette décision dépende d'un cadre juridique précis.

La prise en compte des besoins des jeunes que nous accueillons en M.E.C.S. s'appuie sur les textes de loi et je vais ici reprendre quelques points de la nouvelle loi sur la protection de l'enfance qui me semble apporter quelques éléments à la nécessaire évolution des modes d'actions.

« Une politique de protection de l'enfance mieux définie... Introduite dans le C.A.S.F. (art. 112-3), elle comporte une triple dimension :

- de prévention des difficultés auxquelles les parents peuvent être confrontés dans l'exercice de leurs responsabilités éducatives ;
- d'accompagnement des familles...
- la protection de l'enfance met en œuvre un ensemble d'interventions en faveur de ceux-ci et de leurs parents... ».³⁷

« En tout état de cause, l'intérêt de l'enfant, la prise en compte de ses besoins fondamentaux, physiques, intellectuels, sociaux et affectifs, ainsi que le respect de ses droits, devront guider toutes les décisions le concernant, énonce le nouvel article L. 112-4 du Code de l'Action Sociale et des Familles.

Il est fait référence maintenant à la notion plus globale d'enfants en danger « des critères identiques d'interventions de la protection administrative et judiciaire en matière de protection de l'enfance sont aujourd'hui retenus : la santé, la sécurité ou la moralité du mineur devront être en danger ou risquer de l'être, ou les conditions de son éducation ou de son développement physique, affectif, intellectuel et social devront être gravement compromises ».³⁸

Le texte de loi insiste sur la répartition des rôles entre le Président du Conseil Général et le Juge des Enfants autour de la saisine. La coordination est l'élément essentiel pour éviter la discontinuité dans le suivi des situations. Le partage des informations s'avère primordial. La loi prévoit donc un échange d'informations entre les services en fonction de critères précis qui ont nécessité une saisine.

Le Président du Conseil Général, qui est le pivot de la protection de l'enfance, reçoit toutes les informations « préoccupantes » qui correspondent à des informations de toute nature et qui constituent des indices de danger pour l'enfant.

³⁷ T.S.A. Mars 2007 n° 1104 p.18

³⁸ Ibid.

« Si cette information est couverte par le secret professionnel, sa transmission sera assurée dans les conditions entourant le partage d'informations introduit par la loi ».³⁹

Il est nécessaire d'informer la famille, à moins que cette information soit contraire aux intérêts de l'enfant.

La loi s'attarde sur la cellule de traitement des informations, sur le secret professionnel partagé, sur la formation des professionnels et sur l'Observatoire Départemental. Elle a aussi le souci de l'usager, comme la loi du 2 janvier 2002.

L'évolution de la société, au regard du rôle des parents, l'évolution de la pédagogie et des sciences de l'éducation, concourent à une prise en compte forte de l'environnement familial. Pour autant, il est parfois nécessaire d'avoir des interventions très protectrices. Le nouvel article 112-4 du C.A.S.F. et l'article 375 du Code Civil ont été complétés par la nécessité de veiller à son développement physique, affectif, intellectuel et social.

Les services sociaux doivent s'appuyer sur les familles mais le juge des enfants peut demander des visites médiatisées. Il pourra aussi pérenniser le lieu de placement. L'enfant devra être entendu par le juge s'il en fait la demande (art. 388-1 du Code Civil).

Le projet de loi précisait, dans son article 13 : « diversifier les modalités d'interventions auprès de l'enfant et de sa famille. Celles-ci sont marquées actuellement par une césure entre les interventions à domicile et l'accueil du mineur à temps complet hors de son lieu de vie habituel. Des expériences ont été menées dans de nombreux départements en recourant à des formules alternatives, souples, évolutives... Afin de favoriser le développement de ce type de réponses, des modifications sont proposées qui permettront de sécuriser ces pratiques sur le plan juridique et de faciliter le développement d'un nouveau mode d'intervention auprès des familles. »⁴⁰

La nouvelle législation installe les pratiques innovantes dans un cadre juridique plus défini, ce qui favorise leur développement sur l'ensemble du territoire.

Les nouvelles pratiques, liées à la nécessité de faire face à des situations familiales à problématiques multiples, associent prévention et protection. Elles sont fondées sur une nouvelle approche du travail avec les familles et ont pour objectif de renforcer les capacités parentales. En effet, l'article 17 de la loi du 5 Mars 2007 indique : « Si la protection de l'enfance l'exige, le juge des enfants peut décider de le confier à un service ou à un établissement habilité pour l'accueil de mineurs à la journée ou suivant toute autre modalité de prise en charge. »

³⁹ Idem p. 19

⁴⁰ *Loi n° 2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance* [en ligne]. Disponible sur Internet : <http://Sénat.fr/thèmes/td1_3_récents.htm>

En conclusion, la loi du 5 Mars 2007 réformant la protection de l'enfance permettra des modes de prises en charge plus souples et plus diversifiés, la création de structures d'accueil pour les adolescents nécessitant un hébergement, un accueil socio-éducatif et thérapeutique.

2.1.5 Les Modes de Prises en Charge

A) Une évolution

L'établissement que je dirige est situé dans une zone géographique où l'absence d'I.T.E.P. (Institut Thérapeutique Éducatif et Pédagogique) se fait cruellement ressentir.

Les jeunes ayant des troubles associés sont de plus en plus présents. Les formes de violence et les passages à l'acte peuvent être nombreux. Il est donc nécessaire de trouver des solutions qui vont permettre de répondre aux problématiques des jeunes accueillis, aux inquiétudes des personnels et aux commandes du Conseil Général et de la Protection Judiciaire de la Jeunesse.

Les jeunes ont besoin de souffler avec l'internat, de suivre des soins psychologiques plus importants, de retourner dans leurs familles plus régulièrement. Les professionnels s'interrogent sur leurs fonctions, leur utilité. Ils se sentent débordés. La pression qu'ils subissent est palpable. Ils perdent leurs repères, « il s'agit de leur rendre une raison d'être éducateur, contribuer à la résurgence de l'acte éducatif qui se cherche entre substitution, étayage, subsidiarité, co-parentalité, service aux personnes, prestation de service. »⁴¹

Les prescripteurs constatent les évolutions de la société, les attentes des familles, la multiplicité des troubles chez les personnes accueillies.

L'internat doit évoluer. Doit-il disparaître ?

Cette question est souvent débattue. J'observe dans ma pratique que l'internat est une solution à un moment donné, mais quel internat ?

Maison Pour Vivre n'offre pas une organisation collective et figée. Le placement s'articule autour du projet de l'enfant ou du jeune. Il s'agit de l'accueil d'une situation. En effet, l'internat a rempli pendant des années un rôle utile. Il fallait nourrir, protéger, soigner, soutenir le jeune en lui offrant des substituts parentaux.

Aujourd'hui, notre société n'attend plus que nous répondions aux besoins primaires. Elle souhaite que nous répondions aux besoins secondaires. L'enfant ou le jeune doit accéder à son histoire et se l'approprier. Il sera donc indispensable d'avoir des liens avec la famille et avec l'environnement social. Le travail éducatif se modifie en se complexifiant et l'organisation des internats se transforme au cours des années, au travers de changements multiples, au cours du temps :

- la professionnalisation des personnels par les formations en interne ou externe, la Validation des Acquis par l'Expérience ;
- les évolutions pédagogiques ;
- l'analyse des pratiques ;
- la parole des parents commence à être entendue ;
- l'environnement du jeune prend un sens.

Pour autant, notre M.E.C.S. se heurte aux passages à l'acte, aux fugues, aux répétitions, aux « bégaiements » de la vie.

Les réponses que nous apportons tournent autour des séjours de ruptures en lieux de vie, en familles d'accueil, des renvois, des réorientations.

Il est nécessaire de s'intéresser aux causes des difficultés des jeunes et de leurs violences produites par leur situation familiale dans sa totalité.

Cette évolution au fil du temps trouvera un nouvel appui avec la loi 2002 qui rappelle la nécessité d'installer l'usager au centre de la pratique professionnelle.

Maison Pour Vivre doit mettre en place les outils exigés par la loi mais surtout les organiser et leur donner du sens.

Le temps de l'admission est un repère essentiel dans notre organisation. La famille et le jeune sont reçus après une lecture du dossier, une présentation de la situation par les travailleurs sociaux. Lorsque le jeune et sa famille viennent, nous avons déjà décidé de la faisabilité de l'accueil. Cette rencontre permet de compléter les informations, de répondre aux questions et d'ébaucher ainsi un projet. Cette rencontre se fait avec les deux chefs de service, la psychologue, un éducateur du groupe d'accueil et le travailleur social de l'A.S.E., de la P.J.J. ou de l'A.E.M.O.

Lors de la rencontre d'admission, le directeur sera présent. Il commentera le livret d'accueil, le règlement de fonctionnement, la charte des droits et libertés ; il présentera le groupe d'expression et il rédigera le Document Individuel de Prise en Charge (D.I.P.E.C.), en précisant que les modifications se feront par une réunion et la rédaction d'un avenant. Chaque personne présente signera le document.

En conclusion, le directeur évoque la personne ressource du département en cas de conflit ou d'incompréhension entre la famille et la maison d'enfants.

La forme des admissions, la signature du D.I.P.E.C. et la réalisation des documents de la loi 2002 ont permis de repenser notre prise en charge et notre accueil.

La maison d'enfants est le lieu de référence où la prise en charge est individualisée et parfois hors des murs. L'hébergement dans l'internat devient une simple modalité.

⁴¹ Gilles Chenet, *En finir avec le placement*. Paris : Jeunesse et droit, 2004. p. 11

B) Quelles formes de prises en charge ?

Dans ce paragraphe, je présenterai plusieurs modes de prises en charge qui sont détaillés en insistant plus particulièrement sur celles que nous utilisons dans l'établissement que je dirige.

Ces nouvelles formes de prises en charge répondent aux attentes des départements qui nous sollicitent. Elles s'inscrivent aussi dans notre projet d'établissement. L'évolution des modes de prise en charge correspond à des observations, des interventions originales face à des situations inextricables que nous avons rencontrées. L'évaluation, des rencontres avec les partenaires ont permis des mises en place plus pérennes qui ont favorisé la poursuite de la réflexion pour conduire à la présentation de projets.

L'association souhaite innover, proposer, mais elle doit le faire au regard du Schéma Départemental et tout ceci sera très en lien avec les évaluations internes et externes inscrites dans la loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale.

Notre association, qui est petite, choisit donc d'être en maillage très serré avec le tissu local, tout en s'associant avec des partenaires en faisant reconnaître sa spécificité et la force de son engagement.

Les nouvelles formes de prises en charge s'inscrivent donc autour de toutes ces contraintes. L'O.N.E.D., dans son dernier rapport, précise que « Même si certaines sont anciennes, ces initiatives se sont développées principalement à partir d'une réflexion élaborée suite à l'analyse des besoins dans le cadre des schémas départementaux. Le Rapport Naves ou Briand de 2003, ainsi que la loi 2002-2 du 2 Janvier 2002... ont influencé la mise en place de ces dispositifs. Le développement de ces modalités de prise en charge est également lié à l'analyse des besoins par les professionnels de terrain afin de sortir de l'alternative entre deux mesures A.E.D./A.E.M.O. et placement ».⁴²

L'établissement choisit d'être au plus près des projets individualisés et des évolutions de la situation. Il s'appuie, ou les crée, sur des modes de réponses différenciées.

Le relais parental

Une organisation souple qui existe depuis 1985 et qui permet aux familles de « souffler » dans la prise en charge de leurs enfants.

C'est une mesure souple, avec un contrat de gré à gré qui peut s'interrompre à tout moment. Cette solution répond souvent à la précarité et à l'isolement des familles. Elle nécessite une grande mobilisation des intervenants bénévoles et professionnels.

La loi du 5 Mars 2007 sur la protection de l'enfance ne mentionne pas cette forme d'organisation qui correspond à des besoins repérés.

Dans les zones rurales de l'Ardèche, nous utilisons parfois ce mode d'intervention pour le regroupement des fratries qui sont sur des lieux d'hébergement différents.

⁴² O.N.E.D., 2^{ème} rapport annuel au Parlement et au Gouvernement de l'O.N.E.D. Paris : GIPEM. 2006.

L'accueil de jour de l'enfant

Maison Pour Vivre a déposé un projet pour la création d'un tel service à côté de notre institution. Nous souhaitons accueillir des jeunes ou des enfants ayant des difficultés éducatives au domicile, des problèmes d'intégration scolaire et d'apprentissage.

Il est aussi question des troubles de la personnalité pouvant nécessiter des soins ambulatoires.

Ce service cherche à éviter les ruptures avec les services de droit commun. Ils utilisent les contrats d'intégration avec l'Education Nationale, les services de soin.

L'équipe intervient auprès des familles autour du «faire avec » lors des accompagnements au quotidien.

L'équipe pluridisciplinaire s'appuie sur les ressources de la famille et de l'environnement.

Nous avons prévu d'accueillir 15 jeunes dans le cadre d'accueils provisoires, de suivis P.J.J. ou de demandes du juge des enfants. Ce service accueillerait aussi des jeunes de l'internat sans solution scolaire ou en grande difficulté.

Ce projet, pour le Conseil Général de l'Ardèche, doit se concrétiser par des conventions signées avec les différents partenaires. Il doit correspondre à une logique de territoire autour des besoins énoncés par l'Education Nationale, les services psychologiques (C.M.P., C.M.P.P.), les services de prévention. Une intervention à plusieurs partenaires serait souhaitée.

La loi modifiant la protection de l'enfance prévoit cette possibilité pour le juge des enfants et pour l'A.S.E. : « l'accueil de jour serait conçu comme une forme d'aide à la famille hors placement ? »⁴³

L'accueil de jour du groupe familial

Une mesure peu développée qui propose une observation du fonctionnement familial à partir d'entretiens individuels ou collectifs.

Sortir d'une relation de face à face et indirectement montrer aux parents comment faire, dans un objectif de restauration des liens parents/enfants et à la redynamisation familiale.

Maison Pour Vivre a ouvert depuis novembre 2002 un Espace Rencontre Enfants-Parents qui fonctionne en budget globalisé du Conseil Général de l'Ardèche. Les enfants et leurs familles sont accueillis une fois par semaine, de 1 à 2 heures et une intervenante sociale médiatise la relation parents-enfants si nécessaire.

La demande vient toujours des services sociaux de proximité, jamais du Juge aux Affaires Familiales. L'Espace Rencontre est amené à diversifier encore son action, en particulier dans la durée pour répondre à une demande qui correspond à la dynamisation du lien familial.

⁴³ Idem p. 66

L'accueil séquentiel

Maison Pour Vivre pratique cette forme d'accueil depuis 2003. Elle s'est imposée au fur et à mesure de l'évolution de notre structure.

Elle correspondait d'abord à une nécessité au regard de certaines situations où, par exemple, le jeune fugait pour retrouver sa famille. L'évaluation des situations, la qualité du lien avec la famille et la préparation du retour du jeune dans sa famille nous ont permis de structurer une organisation autour de cette forme de prise en charge qui donne du souffle à l'internat et du sens au placement. Les juges des enfants de l'Ardèche ou de la Drôme l'intègrent dans leurs ordonnances et l'A.S.E. dans ses accueils provisoires de placement en stipulant : « avec hébergement le plus large possible au domicile familial ». ⁴⁴

« Dans ce type d'accueil, l'enfant a sa place, son lit, dans un groupe précis, au sein de l'institution. L'alternance domicile/internat est régulière. » L'institution et la famille sont présentes auprès de l'enfant. Le débat engagé est plus égalitaire. Il favorise l'émergence de la parentalité, il évite les ruptures et il représente une sécurité qui permet à l'enfant, aux parents, à l'école de prendre le temps pour se structurer et avoir une organisation plus pérenne.

Ce mode de prise en charge nécessite une grande mobilisation des équipes éducatives car elle perturbe l'organisation d'activités, elle interroge l'importance de la constitution d'un groupe.

Actuellement, nous imaginons d'avoir un groupe d'internat vertical qui ne ferait que de l'accueil séquentiel afin que ce mode d'accueil ne perturbe pas les enfants qui ont besoin d'une rupture plus radicale avec leurs familles.

Le financement est identique à celui de l'internat puisque la prise en charge d'une situation familiale ne s'arrête pas simplement à l'hébergement.

Cet accueil séquentiel nécessite une souplesse dans l'organisation des droits de visites, aussi bien dans le sens des restrictions ou de l'augmentation. Il est nécessaire d'être très vigilant pour ces décisions et d'en référer systématiquement aux prescriptions avant de mettre en œuvre, même avec l'accord de la famille, toute décision qui peut être suspendue à la décision d'un prescripteur.

⁴⁴ Idem p. 67

Le Service d'Accompagnement Progressif en Milieu Familial (S.A.P.M.F.)

J'ai utilisé le sigle qui a été retenu par le département de l'Ardèche au moment de la présentation de notre projet en 2005.

Ce sigle est assez proche de celui du département du Gard qui retenait S.A.P.M.N. (Service d'Adaptation Progressive en Milieu Naturel).

Les expériences sont multiples, dans le Calvados depuis 1972, dans le Gard depuis 1980. Depuis quelques années, l'ensemble du secteur associatif paraît s'intéresser à cette organisation.

« L'enfant est confié à un établissement par une mesure de placement (accueil provisoire ou principalement ordonnance de placement provisoire) qui en autorise l'hébergement au sein de sa famille. Si la situation se dégrade, l'enfant réintègre l'internat, voire une famille d'accueil, après évaluation de la situation familiale. L'intervention des éducateurs se déroule essentiellement au domicile des parents du jeune. »⁴⁵

Ce mode d'intervention interroge car il associe le domicile des parents et la suppléance. La séparation peut être ponctuelle et brève : le temps de la crise. Ensuite, il peut y avoir reprise avec l'ensemble du groupe familial.

Pour autant, dans notre projet, le retour dans la structure doit être exceptionnel.

Ce mode de prise en charge peut être :

- une suite à l'internat ;
- une préparation au placement ;
- un soutien à la parentalité ;
- le maintien d'une continuité en évitant ou minimisant les risques.

L'intervention doit être évaluée plusieurs fois par semaine en équipe pluridisciplinaire afin que les relais (vacances, maladies ou temps d'astreintes) puissent être très efficaces.

Il n'est sans doute pas inutile d'interroger les conditions qui décideront l'arrêt de la mesure.

Le cadre de la loi permet ce type de prise en charge dans le cadre de l'accueil séquentiel puisque « les temps d'accueil ne sont pas organisés à priori ». ⁴⁶ Pour autant, le « placement à domicile » ne fait pas l'objet d'un dispositif particulier.

Toutes ces formes nouvelles de prises en charge élargissent les propositions qui sont faites face à une situation à un moment donné.

Vont-elle améliorer notre réactivité, notre compréhension des situations ?

⁴⁵ Idem p. 70

⁴⁶ Idem p. 72

Elles vont faciliter la prise en charge dans les situations bloquées. Il sera nécessaire d'affiner les moyens d'évaluation, de clarifier certaines notions éducatives, re-préciser les valeurs institutionnelles sans oublier les missions.

Cette évolution professionnelle va créer, animer, structurer le changement engendré dans les établissements.

Le Conseil Général de l'Ardèche a autorisé toutes les M.E.C.S. (elles sont trois) de son département à mettre en place des espaces rencontres enfants-parents, des S.A.P.M. F., et bientôt des services d'accueil de jour.

Maison Pour Vivre doit poursuivre ce changement qu'il faut que j'accompagne par un management pertinent.

2.2 LE MANAGEMENT POUR ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT

La population accueillie dans la M.E.C.S. Maison Pour Vivre a des difficultés multiples et il est indispensable de s'appuyer sur les partenaires qui nous entourent puisque nous intervenons dans un environnement complexe.

Le changement qui s'opère par vagues successives dans l'établissement, avec un risque de fermeture, semble pour l'instant dans une dynamique constructive, dans une dynamique de projets.

Cependant, les points de fragilité repérés dans le diagnostic devront être pris en compte tels que :

- la formation du personnel ;
- l'éclatement en plusieurs sites ;
- l'inquiétude vis-à-vis du conseil d'administration ;
- les rapports qui manquent de confiance avec les services du conseil général.

L'établissement a aussi des atouts sur lesquels il peut s'appuyer aujourd'hui :

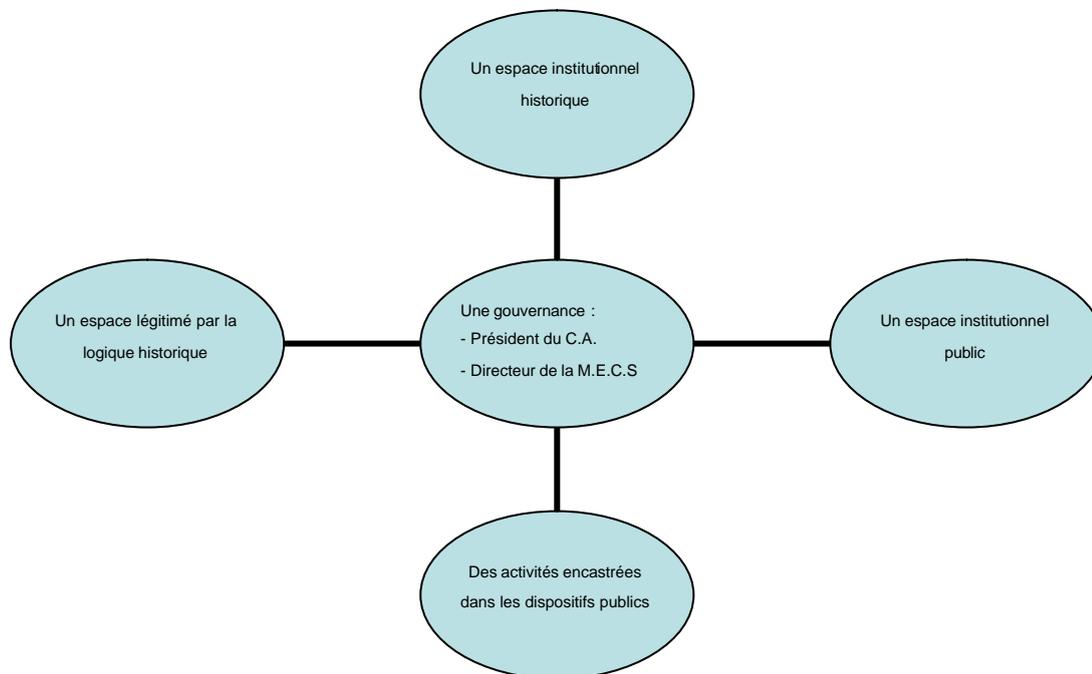
- une gestion financière saine et un patrimoine ;
- une équipe de direction stable réunie autour d'un projet d'établissement que j'ai écrit avec la participation des chefs de services et des autres membres du personnel ;
- un conseil d'administration très présent sur la politique mais qui me laisse la partie gestion de l'établissement. Mes rapports avec le président de l'association sont clarifiés et mes missions clairement définies.

Je dois donc conduire le changement en tenant compte de tous les éléments qui m'entourent. Ce changement doit être une dynamique institutionnelle au service de l'utilisateur, comprise par tous et offrant une plus-value. Comme le projet associatif l'indique, nous devons nous adapter à l'évolution de la société, aux situations que nous rencontrons, à l'environnement dans lequel nous évoluons, aux demandes institutionnelles et aux besoins qui ont été précisés dans le Schéma Départemental.

A) Une organisation

Quel est le modèle d'organisation de Maison Pour Vivre ?

Maison Pour Vivre a un modèle que l'on pourrait qualifier de régulation gestionnaire où l'organisation l'emporte complètement et l'association gestionnaire donne le rythme.



La gouvernance : capacité de relier les acteurs en organisant leurs rapports.

Maison Pour Vivre a un projet associatif qui rassemble les membres du conseil d'administration et les membres du personnel actuels. Il donne l'impulsion et légitime les innovations et les propositions. C'est l'espace institutionnel historique.

Cependant, Maison Pour Vivre s'inscrit sur son territoire en fonction des politiques publiques qui mettent en place des dispositifs.

La gouvernance est assurée par le président du conseil d'administration et moi-même dans le souci d'accompagner les innovations et les propositions en trouvant des solutions pour s'adapter en ayant des actions plus politiques pour faire évoluer les dispositifs publics.

Le président de l'association assure le positionnement politique de celle-ci et veille à donner les grandes lignes directrices. Le directeur impulse les projets et conduit l'action.

L'organisation est prévue pour rassurer, pour éviter les ruptures, garder de la sécurité. Je constate qu'il existe beaucoup de protocole pour faire face à des situations de violences, d'arrivée en urgence ou même d'admission. La gestion des personnels se fait autour des statuts pour contrebalancer le risque lié à l'usager. Nous favorisons la formation en interne car il y a une nécessité de solidarité. L'établissement a évolué en créant des petites unités autonomes pour éviter de remettre sans cesse en cause l'existant. C'est le choix fait pour la création d'un nouveau service, le S.A.P.M.F.

B) Le scénario de l'action

Je souhaite donc conduire ce changement autour de l'idée du scénario que l'on aura pu choisir avec l'ensemble des acteurs de l'institution. Pour ce qui est du scénario, il s'agit d'élaborer des futurs possibles qui prennent en compte les diverses dimensions du diagnostic.

Ce travail de mise en place va passer par le soutien d'un cabinet extérieur pour être un appui à la décision et à la conduite du changement.

J'ai informé l'ensemble des membres du personnel des observations faites à partir des rencontres collectives et individuelles mises en places. Certains membres du personnel ont informé aussi leurs collègues des retours des réunions de préparation à la réalisation du schéma départemental.

La conduite du changement doit tenir compte de l'évolution historique de la structure et de l'association.

« ...Tout établissement ou service est en mouvement mais les ruptures successives qu'on y observe s'inscrivent dans une continuité d'être et chacun sait combien les changements effectifs demandent du temps. L'action du directeur se développe dans une tension entre les deux pôles de la permanence et de la nouveauté ».⁴⁷

Alors que l'environnement institutionnel était stabilisé par des dispositifs et des protocoles –sélection des publics, orientations, pérennité des financements-, la structure aujourd'hui doit poursuivre son changement car elle est soumise à l'aléatoire des décisions administratives et judiciaires, ce qui fait beaucoup varier nos effectifs et conduit à une insécurité financière.

Cette conduite du changement doit s'appuyer sur les acteurs en veillant à la construction des identités au travail, à relier les acteurs entre eux et une démarche de réflexion sur le sens de l'action au regard des observations, des évaluations faites par les professionnels au cours de l'histoire institutionnelle.

⁴⁷ Bertrand Dubreuil, *Le travail de directeur en établissement social et médico-social*. Paris : Dunod, 2004 ; p. 88

2.2.1. Le Management par le sens

Comme je l'ai énoncé précédemment, une partie du personnel (75 %) a plus de 15 ans d'ancienneté à Maison Pour Vivre. La gestion du personnel n'était pas une priorité. Elle était faite en fonction des besoins (remplacements de départs...) ou des demandes du personnel. La volonté de la direction était d'éviter les vagues à l'extérieur en évitant les conflits. Chacun recherchait donc de la reconnaissance pour obtenir des avantages tels que facilités financières, modifications d'emploi du temps, absences lors de réunions dites ennuyeuses. Chacun s'arrogeait quelques privilèges sous la bénédiction de la directrice religieuse ou ensuite du directeur laïc avec des religieuses au conseil d'administration.

Ce système de domination de pouvoir de certains membres du personnel sur d'autres a perduré de manière moins conséquente au fil du temps grâce à des rappels à l'ordre, des avertissements, et des médiations. La parole se libérait peu à peu. Il a fallu attendre le départ en 2005 de deux membres du personnel (démission et licenciement pour causes réelles et sérieuses) pour qu'enfin certains points puissent être abordés par l'ensemble de l'établissement en réunions institutionnelles. Je craignais des problèmes de harcèlement moral. Il a fallu par deux fois procéder à des avertissements écrits. Cette pression était surtout dans l'équipe des adolescents.

Pour autant, le pouvoir d'inertie au changement, d'opposition systématique sont très présents. Des commissions de travail se mettent en place, des débats s'ouvrent et des propositions sont émises. Aucune intention déclarée ne se traduit en dispositions concrètes, les innovations s'enlisent devant les résistances. Ceci est criant au niveau institutionnel. Pour ce qui est des services, la réceptivité est plus grande.

Pour le directeur, il y a besoin de donner du sens au changement. Il faut « que cela change pour faire émerger d'autres jeux autour de nouveaux enjeux, il est souvent tout à fait indispensable que des décrets viennent déverrouiller les situations qui avaient été structurées par les intérêts d'une coalition dominante qu'il s'agit précisément de faire évoluer ».⁴⁸

Je dois donc prendre des décisions organisationnelles autres autour de la gestion des temps de réunion qui participent à la réflexion collective.

Il est courant dans l'établissement de ne pas déterminer les éducateurs qui prennent en charge les enfants à ces moments de réunion. Le téléphone sonne de manière intempestive.

Ceux qui se lèvent sont toujours les mêmes, ceux qui pensent que leur parole n'a pas de valeur.

Je décide de demander au chef de service de ne pas prendre les communications téléphoniques pendant les réunions et la prise en charge des jeunes non scolarisés se fera par l'équipe qui n'a pas de réunion.

L'organisation donne de la place pour penser, crée de la disponibilité pour réfléchir à sa pratique et il est indispensable d'être attentif aux discours des acteurs de l'institution.

⁴⁸ Idem p.100

Je crois que l'on peut dire que les organisations sont traversées par «la question du travail, celle de son sens, est aujourd'hui posée dans le secteur social comme dans beaucoup d'autres. »⁴⁹

Cette question, je souhaite l'articuler autour de deux points :

a) *L'établissement sur son territoire d'action;*

L'évolution des prises en charge, le schéma départemental, mais aussi la nécessaire intégration de l'établissement dans le tissu économique nécessitent d'avoir un point de vue stratégique pour réaliser les objectifs autour des missions confiées.

Il faut donc déterminer qui va intervenir dans certains lieux et pas dans d'autres. L'éducateur a-t-il les compétences pour rencontrer un juge des enfants ou le responsable du territoire d'action sociale ? Le chef de service peut-il représenter l'établissement lors de la réalisation du schéma départemental ?

En posant la question, nous déterminons nos attentes, quelles valeurs nous voulons transmettre.

Ce rapport à la stratégie, aux compétences, passe difficilement chez les professionnels qui estiment que certaines actions sont de leur prérogative, leur domaine réservé.

Il est donc indispensable de faire émerger chez certains professionnels la question de l'efficacité. De cette efficacité peut dépendre la reconnaissance et la valorisation professionnelle.

b) *La reconnaissance et la valorisation*

Le personnel de l'établissement doit s'adapter, doit trouver des solutions, des réponses aux problèmes posés par les usagers. Il gère en permanence un grand nombre d'évènements en utilisant et en mettant en œuvre des savoir-faire incorporés pour atteindre les objectifs.

Cette culture professionnelle créée par l'expérience doit être mise en forme, en protocole, ce qui la valorise. Lorsqu'un jeune a des conduites qui le mettent en danger et/ou les autres jeunes et les adultes, l'établissement recourt à des séjours de rupture. Cette pratique, qui était d'abord de protection, a peu à peu été mise en forme. Aujourd'hui, un protocole est précisé pour inscrire le jeune dans une démarche, un projet qui aboutira, lors de son retour, à une réécriture de son projet personnalisé.

La compétence que l'on détecte à l'embauche d'un salarié va s'enrichir tout au long de son parcours à l'intérieur de l'établissement. Cependant, je constate que l'évolution des prises en charge, l'exigence de l'institution liée à la commande extérieure, inquiète certains professionnels. L'établissement doit porter le poids de ces découragements et garantir la motivation. Certains professionnels justifient ainsi leur usure.

Ne doit-on pas « penser partout le travail comme une relation de service et non plus comme l'exercice d'une subordination dans un travail prescrit »⁵⁰ ?

⁴⁹ Pierre Bechler, *Le management des compétences en action sociale et médico-sociale*. Paris : Dunod, 2005. p. 35

⁵⁰ Idem p. 37

L'établissement est au plus proche de l'utilisateur, il personnalise sa prise en charge. Il est à l'écoute de l'évolution des besoins des usagers et des attentes des financeurs. Les services de l'établissement sont plus réactifs, ils partagent leur culture professionnelle pour faire émerger une culture commune permettant d'avoir des actions cohérentes.

La M.E.C.S. est en évolution, les modes de prise en charge nécessitent d'autres compétences. Il y a une crise d'identité catégorielle. En effet, l'identité du métier suppose une communauté fixe où se transmettent des règles fixes, l'ouverture nécessaire, le partenariat, le travail en réseau, la concurrence même bousculent cette identité.

Cet équilibre est aussi bousculé par les stagiaires qui amènent d'autres représentations où l'individu est au centre et le collectif oublié. Il y a une recherche d'identité que l'établissement devra prendre en compte car les acteurs sont les moteurs du changement.

L'établissement est conduit à faire évoluer ses pratiques en fonction notamment des exigences de l'environnement et des problématiques des publics accueillis.

Le management devra s'appuyer sur la conscience partagée des buts partagés par les acteurs et sur l'organisation de l'établissement.

2.2.2 Les Acteurs

L'inquiétude mais aussi l'envie, la volonté d'évoluer sont très présentes dans la structure. Le management doit s'appuyer et prendre en compte ces deux mouvements.

La communication va être le ressort que je vais utiliser pour que les acteurs s'approprient les projets et les fassent évoluer.

Depuis 2001, les personnels ont été sollicités individuellement lors des entretiens pour accueillir des stagiaires, intervenir dans les écoles d'éducateurs, présenter leur travail à l'extérieur lors d'échanges avec d'autres institutions. Il s'agissait de restaurer de la confiance, de rassurer sur les personnels, sur leur compétence.

Cette démarche s'est consolidée par des formations en interne tous les ans où les différents métiers et services sont associés. Cette transversalité favorise l'émergence d'une volonté, la réassurance donne plus de pertinence à la réflexion.

« le changement ne se réalise dans une organisation de travail que si un maximum de personnes y trouvent un intérêt. A travers les mesures qu'il prend, le directeur n'offre que des opportunités de changement. Pour qu'elles produisent des effets, il faut que les acteurs les concrétisent dans de nouvelles conduites. »⁵¹

⁵¹ Bertrand Dubreuil, *Le travail de directeur en établissement social et médico-social*. Paris : Dunod, 2004 . p. 104

Le changement va procéder d'une durée dans le temps. Les personnels ne vont pas « lâcher » les avantages secondaires qu'ils tiraient des pratiques antérieures sans être assurés sur les pratiques futures.

Je constate qu'il y a un processus d'appropriation par les équipes et les professionnels, parfois même un détournement de l'idée du départ. La mise en place de bilan d'évolution d'une situation au bout de trois mois de prise en charge devait, à mon idée, se faire avec les éducateurs référents et le travailleur social extérieur. L'intervention de l'équipe, du psychologue a transformé ce moment en temps où toute l'équipe pluridisciplinaire est présente et où la continuité du suivi est posée. Ce temps prévu comme un échange devient un lieu de décision avec une modification possible des points précisés dans le D.I.P.E.C.

Chaque membre de l'équipe pluridisciplinaire avait l'envie, le souhait d'exprimer en son nom les remarques qu'il pouvait faire sur telle ou telle difficulté rencontrée dans la structure et surtout défendre l'idée d'une exclusion.

Ce moment devient un espace de médiation entre toutes les lectures possibles autour d'une situation. Il devient un temps de création, d'innovations et de propositions.

Sur un choix de retour d'enfants le week-end proposé par l'équipe éducative, j'ai pris la décision qu'un éducateur soit d'astreinte pendant la fermeture du groupe. C'est la qualité du service à rendre et la prise en charge qui oriente la décision et non la négociation avec certains membres du personnel.

Il est nécessaire de formaliser les pratiques éducatives pour réduire les négociations de type affective.

Cet exemple voulait montrer que la possibilité offerte aux personnels dans cet espace complétait les actions précédentes où il était nécessaire de les solliciter en reconnaissant leurs valeurs car « il est plus pertinent de parier sur les potentialités des acteurs, ce qu'on présuppose en germe chez eux, que de se focaliser sur leurs carences ».⁵²

Les acteurs ont donc des motivations qui les poussent à agir. Les plus communes sont les suivantes : le gain salarial, les conditions de travail, la reconnaissance identitaire.

Le gain salarial est étroitement contraint dans le médico-social. L'emploi est relativement assuré. Les personnels de Maison Pour Vivre peuvent évoluer et il faut faire face aux situations proposées. Il en va de la pérennité de la structure mais aussi parfois de leur santé et de leur sécurité. Il y a donc un intérêt fort pour le changement qui doit favoriser l'intégration des jeunes si difficiles.

Les équipes et l'établissement sont parfois dans l'insécurité, dans le questionnement, la remise en question. Il y a là une volonté d'apprendre, de découvrir pour remplir au mieux la mission sans être en danger.

⁵² Idem p. 111

Il est donc nécessaire de prendre en compte les conditions de travail : nombre de salariés le soir, prévoir les remplacement de congés ou les conditions de remplacement si un arrêt de travail survient. Depuis un an, chaque équipe a un remplaçant attiré. Celui-ci est souvent un ex-stagiaire nouvellement diplômé. Cette sécurité évite les surcharges horaires sur certaines semaines. Elle favorise les prévisions et l'organisation. Elle participe aussi à la fidélisation de personnels ce qui est une donnée essentielle dans un marché de l'emploi difficile.

Mon intervention s'attardera aussi sur la valorisation identitaire en particulier en élargissant l'espace d'autonomie des personnels. Au fil du temps et des évolutions pédagogiques et législatives, les membres des équipes éducatives ont participé aux rencontres avec les familles. Ensuite, ils ont animé les réunions en rédigeant les compte-rendus, et maintenant, certains font ponctuellement des suivis en famille pour des jeunes dont la prise en charge s'avère délicate ou parce qu'il est indispensable d'accompagner le retour au domicile familial.

La fonction éducative favorise une posture impliquée et « les personnels sont d'autant plus sensibles aux marques de reconnaissance identitaires qu'elle est humainement exigeante ».⁵³

Le directeur attribue les attitudes d'opposition, les dérives non à la mauvaise volonté des salariés mais à des fonctionnements structureaux qu'il est nécessaire de dépasser. Il est donc indispensable de mettre en place auprès des acteurs des espaces de communications, d'échanges. Le directeur prend des décisions pour accompagner les réflexions, il organise et crée les conditions nécessaires pour que le sens de l'action apparaisse à tous.

L'institution doit favoriser le débat interne pendant les réunions institutionnelles (une fois par trimestre), les réunions du groupe d'expression (deux à trois par an), les rencontres qu'ont les équipes avec un membre du conseil d'administration nommé pour recueillir les avis, les réunions avec les délégués du personnel. L'institution est une identité culturelle.

2.2.3 Des identités multiples à la culture institutionnelle

Une association s'accompagne de valeurs, d'une éthique, d'une culture dont il est nécessaire de faire référence pour éviter l'isomorphisme institutionnel qui conduit une association à ressembler aux autres organisations qui font face aux mêmes pressions environnementales. L'environnement comprend virtuellement tout ce qui est situé en dehors de l'association. On peut distinguer les différentes dimensions de l'environnement politique, institutionnel, économique, socioculturel, scientifique, technique et territorial.

⁵³ Idem p. 115

L'association doit s'intéresser aux échanges entre les personnels car dans la durée, ceux-ci produisent des représentations partagées, référées à des valeurs.

La culture peut se définir comme un ensemble de façons de penser et se comporter qui se concrétisent dans des éléments matériels et la distinguent d'autres institutions sociales ou d'autres univers de travail.

Les salariés de Maison Pour Vivre ont dénoncé des pratiques de maltraitance ce qui a mis en difficulté l'institution qui a failli fermer. Cet épisode est inscrit dans la culture institutionnelle malgré les départs et les recrutements opérés.

L'établissement est le mode de légitimation de pratiques, de comportements et de manières de penser. Elle organise la mémoire collective, fournit des cadres de pensée et légitime des principes.

La culture résulte d'un processus lent qui s'impose aux individus. L'évolution de l'établissement conduit l'association à centrer sa pédagogie autour de la compétence familiale et l'ouverture sur l'environnement.

L'association a énoncé ses valeurs fédératrices. Les membres du personnel travaillent avec le même public dans le même but. On peut observer les signes de la culture lors des passages des jeunes de groupe à groupe. Les formes de prise en charge font fréquemment référence à la mémoire collective.

Quelle culture à Maison Pour Vivre ?

On peut observer les signes de la culture lors des passages des jeunes de groupe à groupe. Les formes de prises en charge font fréquemment référence à la mémoire collective.

La préparation de l'évaluation nous indique que nous avons beaucoup de protocoles qui favorisent la transmission, l'apprentissage, que l'ensemble des membres du personnel peut utiliser.

L'évaluation interne que nous mettons en place et que nous essayons de formaliser a mis au jour cette différenciation culturelle autour d'un projet émergent qui était de s'adapter aux évolutions en poursuivant l'engagement nécessaire à l'adaptation de nos pratiques.

Ce projet d'évolution de nos pratiques vient confronter l'espace public où l'évolution législative conforte nos pratiques innovantes qui doivent maintenant se structurer et s'inscrire dans un nouveau projet d'organisation institutionnelle.

Je peux me saisir, avec le président du conseil d'administration, de cette dynamique des acteurs institutionnels et de l'adhésion des personnels pour créer un nouveau service, le Service d'Accompagnement Progressif en Milieu Familial.

« Le projet peut bouleverser autant qu'il veut le « ce qui est fait », s'il respecte le « ce pour quoi cela est fait » »⁵⁴

Cette création s'intègre dans l'histoire institutionnelle, elle s'appuie sur l'expérimentation et l'évaluation des situations précédentes.

⁵⁴ Bruno Roche, Francis Marfoggia, *L'art de manager, éléments pour comprendre, clés pour agir*. Paris : Ellipses, 2006. p. 108

3 CREATION DU SERVICE D'ACCOMPAGNEMENT PROGRESSIF EN MILIEU FAMILIAL (S.A.P.M.F.)

L'année 2007 s'articule autour de la préparation de l'évaluation interne. Je décide que nous privilégierions dans un premier temps le repérage de nos protocoles, de nos actions éducatives, de nos savoir-faire et des observations des acteurs. Dans un second temps, je fais appel à un cabinet de consultants pour favoriser la mise en forme des interventions des professionnels et des usagers.

L'établissement prépare l'évaluation interne qui doit être réalisée pour 2009. En effet, l'évaluation est affirmée dans la loi 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, en prévoyant la mise en place d'un Conseil National de l'Evaluation Sociale et Médico-Sociale (C.N.E.S.M.S) qui porte l'ambition d'impulser une culture de l'évaluation propre à ce secteur. Ce conseil fixe des orientations mais n'a pas à valider les supports utilisés par les établissements.

L'évaluation que nous avons faite de nos pratiques et de notre organisation a favorisé un processus global et cohérent de conduite du changement.

Notre établissement est en difficulté face à certains usagers. Nous devons donc trouver des réponses plus adaptées et faire des choix. L'association choisit la création d'un nouveau service qui fait suite aux expérimentations mises en place précédemment.

La création d'un nouveau service est l'aboutissement d'un projet. Je souhaite qu'il ne soit pas une extension sans lien avec les autres services. Je souhaite qu'il y ait une synergie avec l'internat et que notre regard sur la notion de placement évolue vers plus de souplesse dans nos conceptions et dans nos mises en oeuvre.

Ce service ouvert sur l'extérieur doit s'appuyer sur tous les éléments de l'association. Il y aura pour l'institution du mouvement, de la crise, qui créeront du dynamisme dans le changement que je souhaite poursuivre.

L'adaptabilité, la souplesse de nos réponses sont une nécessité.

Le Service d'Accompagnement Progressif en Milieu Familial fait partie de l'ensemble institutionnel. Il se positionne selon :

- des références (dispositions législatives et réglementaires, recommandations de bonnes pratiques professionnelles, projet de service) ;
- des critères qui indiquent comment s'appliquent ces références ;
- des indicateurs pour décrire, mesurer une action, un effet, un impact.

Il y a donc une inscription dans la logique institutionnelle. Le S.A.P.M.F. s'intègre dans un plateau technique élargi.

La création du S.A.P.M.F. engage une évolution que l'on pourrait appeler la phase quatre. L'établissement s'articule autour des observations des usagers, la prise en compte de l'environnement. Les missions confiées par nos prescripteurs et les acteurs vont initier des projets qui déboucheront sur un plan d'actions stratégiques.

La ligne de direction va être de profiter de cette création pour redéployer des personnels, modifier les organisations pour que les autres services puissent se restructurer. Il y aura donc poursuite du changement

3.1 L'EXPERIMENTATION

Cette idée n'est pas venue soudainement, elle ne s'est pas imposée comme une évidence. Elle s'est inscrite dans l'évolution de nos pratiques, comme une solution possible face à certaines situations. Un mode de réponse à nos difficultés dans un contexte territorial particulier.

En effet, face à des situations complexes, chaque prescripteur (conseil général, juge des enfants), accepte des organisations marginales sur le mode d'hébergement des enfants dans les familles.

Maison Pour Vivre, peu à peu, offre un nouveau mode de prise en charge correspondant à un besoin repéré sur l'ensemble du département et plus particulièrement sur notre territoire dépourvu d'I.T.E.P.

- Quel est ce besoin ?
- Quel peut être le projet de Maison Pour Vivre ?
- Pour répondre à quelles attentes ?

Le département de l'Ardèche observe qu'il est très difficile dans des situations d'adolescents d'aboutir à des placements permanents mais qu'il est nécessaire d'avoir un suivi familial plus intense. La Protection Judiciaire de la Jeunesse s'associe à cette remarque.

Le besoin se situe au niveau d'une alternative ou d'une préparation à un placement, l'accompagnement pouvant s'inscrire dans une observation, une investigation et une évaluation de la situation.

Maison Pour Vivre s'inscrit dans cet objectif tout en précisant qu'il est nécessaire aussi d'accompagner des familles et des enfants lors de retours au domicile familial décidés par le juge des enfants ou à la suite d'une fin d'accueil provisoire.

Les attentes se situent le plus souvent au niveau de l'intégration scolaire, la continuité éducative, le soutien à la fonction parentale et l'accompagnement aux soins si nécessaire.

Les premiers suivis de ce type débutent en juillet 2003. Nous accompagnons neuf situations à partir des équipes éducatives d'internat. Des éducateurs volontaires participent à ces suivis. Pour ce faire,

les chefs de service font le point sur les objectifs à atteindre et les moyens à mettre en œuvre. Il y a des formations, des relectures d'interventions, des mises en perspective.

Tout cela contribue à un enrichissement collectif. La nécessité de prendre en compte la globalité de l'environnement d'une situation apparaît avec plus d'acuité.

Quelle organisation privilégier au regard de notre expérience et des expériences du Gard en particulier ?

Les expériences conduites l'étaient à partir de l'internat, par des éducateurs de ces groupes.

Cela permettait d'alléger le groupe de 12 enfants à 10 enfants et donnait un nouveau souffle à la pratique éducative des éducateurs. Ces derniers disaient se sentir soutenus par leur équipe et s'appuyaient sur la culture de l'internat pour mener à bien leur mission.

Les deux associations du Gard pratiquaient de manière différente :

- l'une à partir de l'internat ;
- l'autre à partir d'un service différencié.

Les échanges avec les professionnels de l'établissement, le mode de construction institutionnelle qui favorise les petites unités autonomes, indiquent à l'équipe de direction la nécessité de créer un service identifié pour pérenniser ce mode de prise en charge.

Le projet mis en place « se positionne non dans le « ou » mais dans le « et » ... un entre-deux où la valeur ajoutée est le maintien du lien »⁵⁵.

Ce service se situe donc entre le placement et le milieu ouvert.

3.2 LE PROJET DU S.A.P.M.F. (6 à 18 ans)

3.2.1 La philosophie de l'action

L'évolution positive de la prise en charge résidentielle fait apparaître la nécessité de se doter d'un outil complémentaire à l'internat, permettant d'intervenir dans le cadre de la protection de l'enfant sans qu'il y ait obligatoirement séparation avec la famille.

Ce service intermédiaire entre le milieu ouvert et l'internat est le S.A.P.M.F.

Il consiste à mettre en place une intervention éducative importante vis-à-vis d'un jeune au sein de sa famille. Ce mode d'accompagnement peut éviter le placement en internat ou permet, à partir de l'internat, un retour dans le milieu familial du mineur grâce à un partenariat renforcé avec la famille. C'est une évolution du placement pour la poursuite de l'action éducative.

Dans tous les cas, le jeune est confié à la M.E.C.S. dont la mission première est l'hébergement. Par conséquent, trois places sont prévues dans l'internat pour permettre un accueil en cas d'urgence. Ce

⁵⁵ Gilles Chenet, *En finir avec le placement*. Paris : Jeunesse et droit, 2004. p. 120

service est donc une entité de l'établissement, un des outils éducatifs à disposition pour assurer un accompagnement éducatif de façon adaptée à chaque situation. Il se positionne également sur la prévention, ce qui donne une nouvelle dimension à la notion de placement, centrée souvent sur l'échec des mesures précédentes. L'indicateur principal de la mesure reste l'intérêt de l'enfant.

3.2.2 L'admission

En amont, la situation est présentée par un document écrit, rédigé par le représentant du service prescripteur (A.S.E. ou P.J.J.). Ce document est lu par les chefs de service et moi-même. Nous en étudions la faisabilité.

Dans un second temps, le travailleur social expose la situation à l'équipe du S.A.P.M.F., au psychologue et au chef de service. A l'issue de cette rencontre, une décision d'admission est prise. Lorsque l'admission est effective, je reçois le jeune et ses parents, en présence du chef de service, des éducateurs référents du S.A.P.M.F. et du psychologue, de même que pour toute admission à l'internat.

Les documents tels que le livret d'accueil, le règlement de fonctionnement, la charte des droits et libertés leur sont remis et commentés.

Le Document Individuel de Prise en Charge, élaboré dans la concertation, est signé par le jeune, sa famille et moi-même. Le cadre de l'intervention leur précise les grands axes de l'accompagnement éducatif qui sera mis en œuvre par les deux éducateurs référents.

Nous procédons à l'admission dans les locaux du siège administratif de l'établissement, comme pour les autres actions de l'association. Nous avons fait ce choix pour montrer que cette forme d'accompagnement s'inscrit dans un ensemble qui comporte aussi d'autres actions participant à la mission de protection de l'enfance.

3.2.3 L'intervention

Un premier bilan d'observation est réalisé après un mois de suivi. Cette réunion est animée par le chef de service, en présence de la psychologue et des référents de la situation. A la fin de la réunion, le D.I.P.E.C. est amendé si nécessaire ainsi que le projet individualisé. Ces modifications sont faites en présence du jeune et de sa famille.

L'intervention des éducateurs se déploie sur plusieurs axes qui seront déclinés au cours de la prise en charge :

- la vie sociale du jeunes : sorties, activités, participation à la M.J.C. , au Centre Social ... etc, au plus près de son environnement géographique et dans le cadre du droit commun ;
- la scolarité : elle nécessite une action toute particulière puisqu'elle engendre des inquiétudes, des refus, de l'échec, plus rarement des réussites. Cet accompagnement se fait avec la famille car

son soutien est nécessaire. Il y a aussi des organisations particulières à construire (contrat d'intégration, P.P.S....) où la mise en place de moyens supplémentaires est indispensable.

A côté d'une intervention dans l'école, le collège, le lycée, l'éducateur participe :

- à l'aide aux devoirs en apportant des connaissances mais surtout en montrant à la famille comment essayer de s'approprier ce suivi scolaire à partir de ses propres compétences ;
- à l'inscription au soutien scolaire;
- aux rencontres parents/professeurs,
- aux suivis et à la répétition des leçons.

- l'insertion participe de la mission du S.A.P.M.F. pour ces jeunes de plus de 16 ans qui sont en panne de projet. Il est question de remobilisation, de réinscription sociale. L'accompagnement de l'éducateur s'appuie sur le jeune et la famille pour faire émerger les potentiels, les attentes et les désirs qui donnent la ligne de conduite de l'action à mener.

- l'intervention à domicile oblige à un minimum de deux à trois interventions par semaine. Les éducateurs du S.A.P.M.F. ont des horaires d'internat déplacés sur l'extérieur, notamment lors des soirées. La notion de danger doit être évaluée régulièrement. Si celle-ci est avérée, après concertation avec l'intervenant social je décide d'un hébergement à l'internat, avec signalement immédiat au service prescripteur. Pour ce faire, le S.A.P.M.F. est en relation régulière avec les équipes d'internat.

- les partenaires extérieurs

Le travail de l'éducateur doit permettre au jeune de développer sa vie sociale et son autonomie dans son milieu habituel de vie. Cet accompagnement éducatif concerne les établissements scolaires, les services sociaux, la mise en place d'activités sportives et/ou culturelles.

La place du suivi médical et psychologique doit être prise en compte, avec notamment l'utilisation des services de pédopsychiatrie.

Cette action consiste à activer un réseau qui soit réellement utilisable par la famille.

C'est pourquoi l'éducateur accompagne et laisse la place aux parents dans la réalisation du projet éducatif construit avec eux à partir de leurs compétences.

- l'intervention dans les locaux du service

Les locaux du S.A.P.M.F. constituent un pôle de référence qui permet plusieurs actions. Le jeune peut passer ou doit passer régulièrement rencontrer l'éducateur pour :

- ? faire le point de sa situation en ayant un contact quotidien ;
- ? contrôler le travail scolaire ;
- ? faire ses devoirs ;
- ? utiliser l'outil informatique pour faire des recherches.

Le local est aussi utilisé pour mener des actions collectives avec des partenaires extérieurs qui peuvent être le Planning Familial, les Conseillères en Économie Sociale et Familiale du Conseil Général, des artistes, des juristes...

Ces temps peuvent être des ateliers, des groupes de paroles, des temps d'information. La multiplicité des temps et des lieux d'intervention nécessite une harmonisation des pratiques, une information rigoureuse.

3.2.4 Les réunions

Le service ouvre sur une plage horaire importante. Les informations doivent être régulières et notées avec précision afin que l'éducateur présent qui assure la permanence du matin à 8 heures ou les cadres d'astreinte à partir de 19 heures, puissent intervenir avec cohérence. Le compte-rendu écrit tient donc une place primordiale.

Les réunions sont de plusieurs formes et elles occupent 4 heures hebdomadaires :

- réunions d'équipe avec le chef de service, la psychologue du service ;
- réunions d'analyse de la pratique professionnelle (1 fois tous les 15 jours) avec un psychologue extérieur à l'établissement ;
- réunions de bilan d'observation ;
- réunions de synthèse auxquelles je participe.

3.2.5 Le fonctionnement

Le service dispose de moyens en personnels et matériels lui permettant de fonctionner dès le 1^{er} Juin 2007.

Les interventions se font dans un rayon d'environ 30 km (Annonay, Lamastre, Guilhaud Granges, Valence, Romans, Le Pouzin et La Voulte).

A) Les Moyens en Personnels

L'équipe éducative se compose de trois éducateurs. Chacun suit deux situations. Une psychologue (0,20 E.T.P.) accompagne la réflexion autour des situations.

Pour la mise en place. et le démarrage du service en 2007, on retient une co-responsabilité des deux chefs de services éducatifs qui interviennent dans la complémentarité.

Le travail en S.A.P.M.F. présente la particularité d'une organisation d'horaires correspondant à ceux de l'internat pour un travail éducatif externalisé.

L'emploi du temps est organisé en conséquence. Chaque éducateur est d'astreinte à tour de rôle pendant les week-ends. L'éducateur peut ainsi intervenir dans des situations d'urgence ou apporter les réponses appropriées à la sollicitation de la famille.

B) Les Locaux

Un appartement de type 5 est loué au centre ville de Tournon, à proximité des établissements scolaires et de la gare routière. Il se compose d'une salle d'activités, d'une pièce de vie, d'une salle de réunions et d'un bureau. Une cuisine est également aménagée.

La location permet de ne pas engager l'association dans un effort financier important. Elle permet aussi d'être réactif face aux évolutions des situations, mais aussi sociologiques. L'établissement se doit de s'adapter et de répondre à une montée en charge de l'activité.

C) Les Moyens Matériels

Pour les jeunes :

Ceux-ci étant confiés à la M.E.C.S., il est important de prévoir des budgets liés à l'habillement, l'argent de poche, l'hygiène et l'éducatif, tant sur le plan de l'entretien individuel que dans un but de socialisation. Cela est étudié au cas par cas en fonction des situations. Ce n'est pas un dû mais un outil faisant partie de l'accompagnement éducatif pour tendre à aider le jeune à développer son autonomie.

A destination des intervenants :

Pour les interventions, il est prévu l'utilisation des véhicules de service, la mise en service d'un téléphone portable par intervenant afin de permettre une communication et une coordination rapides entre le service, le jeune et sa famille mais aussi avec l'établissement.

3.3 LE BUDGET

Les autorités de contrôle du Conseil Général de l'Ardèche et la Direction Régionale de la Protection Judiciaire de la Jeunesse m'informent qu'à compter de cette année 2007, les services de la Maison d'Enfants feront l'objet d'une tarification spécifique à savoir :

- un prix de journée pour l'internat ;
- un prix de journée unique pour le S.A.P.M.F. / S.A.V.S. ;
- une dotation spécifique calculée sur le nombre d'heures d'activité, et payée à l'établissement par douzième, pour l'Espace Rencontre Enfants-Parents.

3.3.1 Le S.A.V.S. et le S.A.P.M.F.

A) L'Activité

Le Service d'Accompagnement à la Vie Sociale dispose de 5 places englobées dans l'internat jusqu'au 1^{er} juin puis en tarification commune avec le S.A.P.M.F. à compter de cette date.

Le S.A.P.M.F. dispose de 10 places, 3 lits seront réservés sur l'internat pour permettre un accueil d'urgence.

Pour l'exercice 2007, la M.E.C.S. propose une activité calculée sur 7 mois à 70 % de taux d'occupation soit 2 237 journées ; cette proposition est acceptée, qui tient compte de la montée en charge de ce nouveau dispositif.

B) Effectif

L'effectif s'établit à 4,20 E.T.P. ;

- 3 éducateurs ;

- 0,25 agent d'entretien ;

- 0,20 psychologue ;

+ les transferts proratisés de postes de direction et d'administratifs pour 0,75 E.T.P.

C) Charges d'Exploitation

Le total des groupes I, II, III s'élève à 159 382 € sur 7 mois permettant de couvrir les dépenses d'entretien des jeunes, les frais de personnel et notamment les déplacements des éducateurs (location de 3 véhicules).

Il n'y a pas de recette en atténuation pour ce service.

D) Détermination du tarif

- Total des charges brutes : 159 382 €

- Nombre de journées : 2 237

- Prix de journée : 71,25 €

Le prix de journée qui nous est proposé, compte tenu des objectifs que nous avons fixés et des spécificités de notre association, se situe dans une moyenne départementale et nationale.

Le service est appelé à se développer. Je pense que les services partenaires de la protection de l'enfance utiliseront ce mode de prise en charge plus volontiers quand leurs réticences disparaîtront au profit d'une conception différente de l'approche des situations familiales.

3.4 LA PRESENTATION DU SERVICE AUX PARTENAIRES

3.4.1 En Externe

Je décide, avec les deux chefs de service, avant l'ouverture du service, de proposer aux unités territoriales de notre département et au Service Accueil du département de la Drôme, de leur présenter le S.A.P.M.F.

Je souhaite faire part aux partenaires des points qui ont conduit à la création d'un tel service : le choix de multiplier les formes de prises en charge pour favoriser le maintien dans la cellule familiale en apaisant les crises qui peuvent surgir. Les M.E.C.S. doivent s'adapter et cela nécessite « une interactivité et une réactivité, l'évolution dépend de la volonté des acteurs engagés, des négociations établies entre eux, de la souplesse des moyens et non simplement du partage du temps »⁵⁶ ;

Le service s'inscrit bien dans une action préparée par d'autres. Les éducateurs ne vont pas faire le suivi de toutes les familles à la place du personnel du Conseil Général.

Ce service s'inscrit dans une approche d'accompagnement intensif, à un moment donné d'une crise familiale où la nécessité de mettre en face des moyens conséquents s'avère nécessaire.

Je souhaite préciser aussi qu'en aucun cas le maintien à domicile ne doit avoir lieu à tout prix. Constatons toutefois que nombre de placements pourraient être évités en répondant dans le temps de la crise familiale.

Si auparavant l'usager devait s'adapter aux structures, ce sont elles maintenant qui s'ajustent à lui.

Cette proximité avec la famille à la suite d'une ordonnance judiciaire ou d'un accueil provisoire positionne le service en prise directe avec la famille, dans le souci d'accompagner le projet des parents, les exigences de la mission.

La relation soutenue avec la famille est possible car il n'y a pas placement. Les parents ne sont pas remplacés auprès de l'enfant dans les aspects relationnels constitutifs du développement et de la construction de la personnalité.

La famille s'inscrit dans un « processus de co-éducation avec un professionnel qui s'occupe de leur enfant, processus relatif aux conduites éducatives, autrement dit qui relève de la pratique de la parentalité »⁵⁷ ;

La relation avec les services du Conseil Général, de la P.J.J. s'articule bien autour de la continuité du suivi, de la mise en place du projet individualisé.

A la suite de ces rencontres, quelques points ont été formalisés :

⁵⁶ Gilles Chenet, *En finir avec le placement*. Paris : Jeunesse et droit, 2004. p. 115

⁵⁷ Bertrand Dubreuil, *Accompagner le projet des parents*. Paris : Dunod, 2006. p. 143

- * les responsables d'Unités Territoriales de l'Ardèche sont les garants de la continuité du suivi et de la rencontre avec les parents et le jeune ;
- * pour la P.J.J., l'éducateur référent du service reste le fil rouge tout au long de cet accompagnement ;
- * pour les placements directs par les juges des enfants, l'établissement assure seul l'accompagnement.

Je constate après ces rencontres, où tous les personnels sont associés, que le niveau d'engagement est très différent en fonction des services. Il faut donc poursuivre au travers d'expériences communes la mise en relation des professionnels autour de la notion d'accompagnement des familles.

Le service s'appuie sur des références théoriques où la compétence des familles est essentielle. Pour autant, il ne s'agit pas de familialisme. Ce service s'inscrit dans la politique associative. D'où la nécessité d'une communication précise avec les services de l'internat qui doivent participer et adhérer au projet.

3.4.2 En interne

La création d'un service est une nouvelle aventure pour l'association Maison Pour Vivre. Elle signifie la reconnaissance acquise par le Conseil Général et la P.J.J. de compétences éducatives et de clarté budgétaire.

L'association et moi-même avons fait le choix d'associer l'ensemble des personnels à la présentation du projet pendant deux ans, et maintenant à la mise en place de ce projet. Les personnels le vivent comme une opportunité de poursuivre l'action entreprise auprès des familles et ainsi d'affiner encore plus les outils déjà en place (accueil séquentiel, Espace Rencontre...) et diversifier encore nos propositions pour être au plus près des projets individuels.

La création du service va induire aussi des changements dans l'internat :

- il existe un lit d'urgence dans chaque unité ;
- les équipes sont modifiées en fonction du recrutement pour le S.A.P.M.F. ;
- cette évolution de la notion d'internat ne devrait-elle pas s'accompagner de formation ?

J'envisage donc d'animer sur chaque unité, tous les mois, une réunion d'une heure de janvier à avril pour recueillir toutes les propositions, expliquer les choix de l'association et faire participer les membres volontaires à l'écriture du projet. Le service du S.A.P.M.F./S.A.V.S. ne doit pas être déconnecté des missions de l'internat. Il ne doit pas être un service d'expert très « supérieur » aux autres membres de l'internat qui ne seraient que des exécutants. Ce constat s'appuie sur des propos antérieurs des membres du personnel, au moment de mon arrivée, qu'il a fallu soutenir et valoriser face aux éducateurs de l'A.E.M.O. dans le cadre des réunions de suivi de projet, aussi bien dans les locaux de l'institution que ceux des services extérieurs.

Ce temps d'attention que je souhaite porter aux membres de l'institution s'articule sur la nécessité que la culture de l'association soit transversale. Il est essentiel que le directeur ait « une grande attention à la situation... Donner le cap n'exclut pas, par principe, de se mettre à l'écoute des difficultés des uns et des autres... Écoutés parce que l'optimisation de leur travail réclame qu'ils puissent parler de leurs difficultés, entendus parce que l'optimisation de leur parole exige qu'ils ne puissent la penser vaine »⁵⁸

Les éducateurs constatent que leurs missions évoluent, que la commande associative est différente au regard des politiques publiques. « Aussi faut-il étoffer le pôle technique en y adjoignant d'autres approches convergentes, psychosociale, sociologique, systémique, qui, concourantes à l'émergence d'un corpus propre au travail socio-éducatif qui se cherche encore participeraient d'une épistémologie en formation »⁵⁹.

Le plan de formation favorisera cette émergence par l'organisation d'interventions thématiques en interne, animées par des services extérieurs, mais aussi la volonté de faire intervenir les professionnels sur des compétences propres qu'ils ont acquises. L'échange plus régulier et surtout plus organisé entre différentes associations est favorisé.

La création du S.A.P.M.F. est un élément de dynamisation de l'association et des membres du personnel.

Maison Pour Vivre est-elle une organisation apprenante ou peut-elle le devenir ?

L'évolution de la structure dans son organisation, avec la création de service, une plus grande implication sur son territoire, dynamise les membres du personnel et favorise l'accueil des stagiaires. Leur nombre sur une année est en augmentation (9 en 2006, 12 en 2007).

Plusieurs raisons à cette présence :

- la création d'une école d'éducateurs à Valence et une de moniteurs-éducateurs à Privas ;
- une implication de l'encadrement dans les écoles et des interventions régulières des éducateurs dans les différents centres de formation.

Les écoles nous sollicitent aujourd'hui pour devenir un site qualifiant qui participera à la formation des moniteurs-éducateurs.

Les membres du personnel évoluent avec la structure au travers des formations, des échanges avec les étudiants, des échanges avec les partenaires.

⁵⁸ Bruno Roche, Francis Marfoglia, *L'art de manager, éléments pour comprendre, clés pour agir*. Paris : Ellipses, 2006. p.99

⁵⁹ Gilles Chenet, *En finir avec le placement*. Paris : Ed. Jeunesse et droit, 2004. p. 90

Cette évolution s'accompagne de crises, de démissions de certains membres du personnel. Ils reprochent à l'établissement de trop bouger, de trop changer, de créer de l'insécurité.

Cependant, cette expérience peut être un dynamisme « offert » aux équipes d'internat afin de poursuivre leur adaptation et favoriser leur créativité. Le S.A.P.M.F. ne doit pas être une fin en soi. Il ne doit pas être le petit dernier que l'on cajole et surprotège.

La création d'un service doit s'accompagner pour les autres sites et unités d'un dynamisme illustrant la volonté de participation de l'ensemble des salariés à l'évolution de l'association.

Il est donc impératif d'être attentif à la circulation de l'information.

« L'information ne doit plus être un enjeu de pouvoir. Elle est une ressource dont la mise à disposition est une des conditions de l'efficacité individuelle et collective. Les responsables doivent donc garantir cette mise à disposition, cette circulation... et ils doivent évidemment s'assurer que l'organisation du travail et sa supervision activent bien cette circulation en réduisant le risque de voir celui qui détient une information utile à un autre la conserver pour disposer d'un pouvoir sur son collègue »⁶⁰ ;

Le S.A.P.M.F. est un carrefour pour l'organisation institutionnelle. Certains jeunes suivis par l'internat vont retourner au domicile familial avec un suivi éducatif qui sera assuré par ce service, les jeunes suivis par le S.A.P.M.F. pourront être accueillis sur les unités d'internat en cas de danger.

La circulation de l'information est primordiale pour la continuité des prises en charge et l'unité institutionnelle.

J'ai donc choisi, en accord avec le conseil d'administration de l'association et les deux chefs de service, une co-animation par ceux-ci de l'équipe du S.A.P.M.F.

Cette possibilité, favorisée par leurs complémentarités, affirmera la volonté de coopération, de réunions transversales pour que l'association ne se morcelle pas sous forme de «petits villages gaulois ».

Les réunions en interne que j'anime autour de la création de ce service ne se centrent donc pas uniquement sur cet objectif. Elles sont l'occasion de faire participer les professionnels à l'élaboration d'un projet de service mais aussi à réflexion plus globale concernant l'évolution de l'association au vu des compétences, des attentes des membres du personnel.

Le S.A.P.M.F. a des spécificités, des missions précises à remplir et les exigences de l'équipe de direction nécessitent un recrutement très précis.

⁶⁰ Pierre Bechler, *Le management des compétences en action sociale et médico-sociale*. Paris : Dunod, 2005. pp.321-322

3.4.3 Le recrutement

Il a été décidé, avec le conseil d'administration et moi-même, de procéder à un recrutement à la fois en interne et en externe.

L'organisation de l'entretien sera identique pour tous les postulants. Cependant, les personnels de l'association seront tous rencontrés, alors qu'une sélection des dossiers externes se fera à partir :

- du curriculum-vitae ;
- de la lettre de motivation ;
- d'une note précisant les objectifs et les attentes du candidat dans la prise en charge de situations par un S.A.P.M.F. .

La mission est innovante, la création d'une équipe complémentaire est notre objectif.

Nous nous fixons certains critères que nous estimons incontournables au regard des missions à accomplir :

- une équipe mixte ;
- une équipe avec plusieurs générations ;
- une équipe avec plusieurs modes d'entrée théoriques : systémique, clinique ;
- un recrutement d'éducateurs(trices) spécialisé(e)s diplômé(e)s ayant une expérience d'internat, d'A.E.M.O. ou de placement familial ;
- une note révélant les qualités rédactionnelles et de réflexion du candidat ;
- un recrutement prenant en compte la proximité géographique du domicile du salarié.

Nous rédigeons une fiche de poste pour préciser les délégations, les missions (cf. annexe n°2).

Pendant toute l'élaboration et la procédure de recrutement, je suis en lien avec les deux chefs de service.

La phase de conduite de l'entretien est un moment d'échanges intenses, tout particulièrement par rapport aux salariés de l'institution. En effet, nous souhaitons que cet entretien favorise l'échange. Les chefs de service ne veulent pas soutenir tel ou tel membre du personnel qu'ils estiment avoir les compétences requises pour occuper le poste.

Lors des entretiens de recrutement, faut-il un intervenant extérieur pour avoir un regard objectif ?

Faut-il faire appel à un cabinet de recrutement ?

Nous décidons en commun de nous appuyer sur une grille d'entretien et sur un modèle d'intervention que nous maintiendrons lors de toute la phase de recrutement.

Pour les recrutements internes, le chef de service concerné par le salarié veille à être un observateur discret, ses questions ne portant que sur le nouveau service.

La grille de conduite de l'entretien indique qui pose la première question et quels points centraux nous voulons aborder :

- le parcours professionnel ;
- la note rédigée par le candidat;

- les repères législatifs ;
- les normes sociales.

Les entretiens se déroulent toujours dans la même salle et selon la même disposition matérielle.

Une annonce est passée à l'A.N.P.E. et en diffusion intra-établissement. Nous avons 6 candidatures de l'association et 50 candidatures de l'extérieur.

Nous recevons les six personnels de la M.E.C.S. et nous pré-sélectionnons douze personnes de l'extérieur.

Nous recrutons trois personnes : deux de l'extérieur et une de l'interne.

Je remarque qu'une certaine unanimité dans nos choix est apparue. Pour l'ensemble, nos critères ont été respectés.

La psychologue est recrutée par mes soins après délégation du président du conseil d'administration. Ce recrutement est pour un temps partiel de 7 heures par semaine.

A partir du réseau des autres M.E.C.S., de l'A.D.S.E.A., je contacte une psychologue qui travaille à l'A.D.S.E.A. et qui participe à l'A.E.M.O. et aux I.O.E.

Sa connaissance de la protection de l'enfance, sa formation clinique complétée d'une formation en systémie me paraît être un atout. De plus, elle est domiciliée dans la commune voisine et son emploi du temps est compatible avec l'organisation des réunions du vendredi.

La phase de recrutement questionne les membres du personnel. Ont-ils le niveau requis ? Doivent-ils prendre le risque de se disqualifier en se présentant ? Pourquoi partir de son équipe ou de l'équipe d'internat ?

Elle questionne aussi les membres de l'équipe d'encadrement.

- L'entretien de recrutement ne doit pas être un temps d'évaluation des personnels de l'interne. Il ne remet pas en cause la professionnalité des membres du personnel ;
- Va-t-il créer des rivalités entre les chefs de service pour « leurs poulains » ?
- Va-t-il créer des tensions à l'intérieur de l'équipe de direction ?

a) *Les membres du personnel*

Les motivations des membres du personnel de Maison Pour Vivre furent assez différentes :

- Volonté de changer de groupe ;
- Participer à une nouvelle expérience ;
- Poursuivre l'expérience déjà commencée sur les groupes d'internat ;
- "Ras le bol" de l'internat ;
- Volonté de se tester dans la perspective d'une réorientation professionnelle ;
- Établir le niveau de reconnaissance de l'encadrement envers soi.

Toutes ces motivations peuvent être présentes, ou seulement certaines.

Je constate aujourd'hui que tous ont participé avec enthousiasme mais avec une préparation différente.

L'annonce des résultats individuellement ne paraît pas pour l'instant avoir engendré une démotivation, ni même une incompréhension. Le recrutement d'une personne de l'association justifie-t-il pour les autres membres du personnel la réalité du recrutement ? Celui-ci était-il reconnu par ses pairs comme le plus qualifié ou plus pragmatiquement l'équilibre des unités est maintenu, donc il y a réassurance.

Ma lecture privilégiera les trois points mais l'histoire institutionnelle montre qu'il faut un temps d'installation pour que chaque membre reprenne une parole personnelle, dégagée de son lieu d'appartenance.

b) L'Équipe de direction

Ce temps de recrutement est une nouvelle étape dans la création d'une équipe de direction où il est question de s'appuyer sur les potentialités des acteurs.

Sur ce paragraphe, je vais m'attarder sur la question des rivalités, des tensions possibles entre les membres de l'équipe de direction. « Le rapport entre encadrement de proximité et direction n'est pas indemne de rivalité. A priori sans ambiguïté, compte tenu de la définition des places respectives, il est en réalité l'occasion de multiples frictions et malentendus »⁶¹.

Il va falloir trouver un équilibre pour la prise de décision. Je tiens à l'expression libre de chacun dans le respect de ma position de décision. A la fin de chaque entretien, un tour de parole est institué. Chacun d'entre nous commencera les commentaires. Je conclurai chaque fois. Je souhaite poursuivre dans la création d'une solidarité autour de la prise de décision. « Le traitement collégial des problèmes rencontrés par l'un ou l'autre... constitue un mécanisme à la base de la solidarité de l'encadrement »⁶².

La création de ce nouveau service s'appuie sur la complémentarité et la solidarité des deux chefs de service. Cet exercice du recrutement tend à montrer aux personnels qui vont travailler dans ce service, l'importance de la collégialité. Il montre aux cadres de proximité mon attachement à la nécessité d'une autorisation de l'encadrement lorsqu'une mesure est annoncée au personnel. « Nous insistons sur ce terme d'autorisation : elle garantit le respect par le directeur de ses engagements à l'égard de l'encadrement de proximité, en retour de la loyauté qu'il exige d'eux »⁶³.

⁶¹ Bertrand Dubreuil, *Le travail du directeur en établissement social et médico-social*. Paris : Dunod, 2004 ; p.128

⁶² Idem p.133

⁶³ Idem p.136

Le recrutement terminé, l'ouverture programmée au 1^{er} juin, il est indispensable de penser à l'évaluation de ce service.

3.4.4 L'évaluation

« L'évaluation est donc une opportunité stratégique pour les équipes de direction, elle ouvre la voie à de nouvelles dynamiques, elle assouplit la conduite du changement, elle simplifie les rapports de force internes en leur permettant de s'exprimer et de contribuer ainsi à l'évolution du système »⁶⁴.

L'évaluation du service va respecter le cadre législatif précisé dans la loi 2002-2 : l'évaluation interne et l'évaluation externe. Nous choisissons une évaluation qui concernera l'ensemble des acteurs concernés par ce service :

- les usagers et leurs familles ;
- les services partenaires ;
- les unités de l'internat ;
- l'équipe de ce service.

Il y a donc constitution de groupes d'acteurs identifiés. « Il n'y a pas d'institution démocratique dans la confusion des places et des rôles, il n'y a pas d'institution sociale et médico-sociale sans affirmation de fonctions différenciées »⁶⁵.

Ces groupes d'acteurs doivent trouver des lieux d'échanges où l'expression sera possible sans la pression des groupes que l'on pourrait qualifier de dominant. Je souhaite inscrire l'évaluation dans une dynamique où toutes les conceptions puissent trouver une expression afin que les modes d'intervention auprès des usagers trouvent une plus grande légitimité.

L'évaluation commence aussi par une mesure, à partir d'indicateurs qui permettent de suivre et de connaître les populations que nous prenons en charge.

Les indicateurs que je présente ici sont repris de Jean-Pierre Hardy⁶⁶ :

- l'effectivité, c'est-à-dire le rapport entre l'attendu, le dit, le fait. Outils :
 - D.I.P.E.C.
 - Projet individualisé
- les réalisations. Outils :
 - fiches d'actions par les travailleurs sociaux de l'interaction ;

⁶⁴ Sous la direction de Brigitte Bouquet, Marcel Jaeger et Yvan Sainsaulieu, *Les défis de l'évaluation*. Paris : Dunod, 2007. p.150

⁶⁵ Idem p.151

⁶⁶ Idem p. 156

- la conformité, c'est-à-dire le rapport entre les effets attendus et les effets réels. Outils :
 - bilan d'observation
 - synthèses
- l'intensité du travail effectué, ce qui paraît important dans un secteur qui a plus une obligation de moyens qu'une obligation de résultat. Outils :
 - feuille de rendez-vous dans les familles
 - fiche de compte-rendu des réunions, avec précision de leur durée
- la satisfaction des besoins, c'est-à-dire le rapport entre les besoins et les résultats. Outils :
 - enquête de satisfaction auprès des usagers du service
 - les temps de synthèse
 - les bilans d'observation
- l'adéquation, c'est-à-dire le rapport entre besoins et objectifs. Outils :
 - la mise en place du projet individualisé
- l'efficacité, c'est-à-dire le rapport entre objectifs et résultats. Outils :
 - rencontre des travailleurs sociaux avec les chefs de service et la psychologue et la présentation de la situation
- l'efficience, c'est-à-dire le rapport entre moyens mobilisés et résultats. Outils :
 - analyse des fiches de visites pour essayer de visualiser le rapport entre le temps passé et le résultat obtenu
- l'impact sur l'environnement. Les objectifs du départ sont modifiés car il y a eu des effets positifs dans des secteurs qui n'avaient pas été prévus.

La construction des indicateurs doit être d'une grande rigueur. Les outils que nous allons utiliser doivent être décidés en accord avec les acteurs, les partenaires, afin qu'ils soient pertinents et fiables. «L'élaboration d'un jugement qui s'appuie forcément sur ces indicateurs, mais qui lui peut être pluriel »⁶⁷.

L'évaluation est un des éléments moteurs des associations à l'heure d'aujourd'hui. Cette notion d'évaluation anime notre structure et nous souhaitons utiliser les outils que nous avons mis en place collégalement.

La démarche d'engagement des personnels est faite. Elle s'articule autour d'une nécessité d'améliorer la qualité de la prise en charge et d'ouverture au débat entre les professionnels en repérant « les aspects qui produisent de la qualité et les modes de fonctionnement qui ne peuvent pas engendrer de la qualité »⁶⁸ ;

⁶⁷ Idem p.157

⁶⁸ Idem p.165

L'ouverture du S.A.P.M.F. permet à l'association d'inaugurer la mise en place d'outils qui participeront de l'évaluation générale de notre établissement.

Je souhaite que ce nouveau service soit un lieu pour affiner les outils, leurs modes de lecture, afin que nous puissions répondre au mieux aux exigences de la loi. Ce service doit illustrer la nécessité d'évaluer nos pratiques afin d'acquiescer de la rigueur dans nos démonstrations et la justification de nos choix stratégiques.

L'évaluation de notre action conduit aussi à transmettre aux services des conseils généraux des informations préoccupantes. Le département de l'Ardèche s'est doté d'une méthode que tous ses services utilisent et qui s'appuie sur l'ouvrage *Evaluer en protection de l'enfance* de Francis Alföldi qui anime depuis plusieurs années des cycles de formation.

Il est donc aussi question d'évaluer les situations d'enfants, donc de confronter les informations selon des critères professionnels que l'on aura recueillis. L'écrit présentera d'abord les faits, puis les appréciations. Les critères sont multiples. On citera l'existence de négligences, d'un danger physique, sexuel... L'écrit devra permettre au lecteur d'apprécier le degré « implicationnel » du rédacteur.

Cette évaluation n'est pas à proprement parler scientifique. Il est question à la fois de quantitatif (nombre de visites, observations qui se répètent) que qualitatif (le contenu de l'entretien).

Cette évaluation répond à la mission que le service doit rendre aux prescripteurs s'il constate des faits préoccupants. Il s'agit d'une évaluation où il faudra inclure les partenaires (conseil général, éducateur P.J.J., etc...). Ce temps de mise en commun se fera dans notre service autour d'outils tels que la carte familiale, le génogramme, la reprise des rapports précédents. Nous insistons sur la nécessité que l'enfant soit au centre du questionnement. Il est parfois si facile de se faire distraire par les pathologies des parents.

M. Patriarca ajoute : « Pondérer, c'est donc peser le pour et le contre avant de se prononcer sur la valeur de cette parentalité, pour cet enfant-là »⁶⁹.

L'organisation du département facilite la transmission des informations puisque l'on identifie très bien les personnes qui vont prendre en compte la décision.

Le S.A.P.M.F. est en lien avec de nombreux partenaires. Il accompagne des familles et leurs enfants à partir d'un projet co-construit qui est évalué régulièrement.

Cet accompagnement participe de la prévention, de la protection. L'intervenant peut être conduit à protéger l'enfant en le plaçant ; il peut faire aussi un signalement.

L'internat peut accueillir le jeune pendant le temps de la crise que l'intervenant du S.A.P.M.F. va essayer de dénouer avec les parents.

⁶⁹ Guy Patriarca, JOS-RAJS. Juin 2007. p. 24

Ce va-et-vient, cette ouverture, modifient les habitudes des personnels. L'appréhension est palpable mais le projet est ainsi. Il faut suivre. Cette convocation pour sortir des habitudes « signifie sortir de l'inconscience. Cette sortie ne s'opère jamais spontanément mais sur convocation »⁷⁰ ;

Ces nouvelles perspectives et cette organisation invitent chacun à présenter, à argumenter son point de vue, donc à reprendre conscience du sens de sa pratique.

La création de ce service permet de créer un changement dynamique dans l'ensemble de l'établissement. Chaque professionnel doit intégrer dans sa réflexion d'autres éléments confiés par les autres services de l'association. Cette transversalité est essentielle pour l'intérêt de l'utilisateur qui bénéficie de cette meilleure adaptation aux problématiques proposées.

⁷⁰ Bruno Roche, Francis Marfoggia, *L'art de manager*. Paris : Ellipses, 2006. p.102

Conclusion

La société évolue et son regard sur sa jeunesse aussi. Une maison d'enfants à caractère social est un des éléments de la réponse publique à la question de la prévention et de la protection de l'enfance.

Aujourd'hui, plusieurs lois encadrent la prise en charge des jeunes en proposant des interventions au plus près des situations individuelles. Il va donc être nécessaire de s'adapter, de trouver des réponses innovantes pour suivre l'évolution sociétale. Pour autant, l'association doit garder ses valeurs et l'établissement s'appuyer sur sa culture, son histoire et son environnement.

Les jeunes accueillis à Maison Pour Vivre ont des difficultés de plus en plus complexes à cerner. L'établissement se trouve dans la nécessité de trouver des réponses adaptées aux missions qui lui sont confiées. Nous devons prendre en compte le contexte géographique, politique, démographique et économique. Cette volonté d'implication dans notre environnement va nous conduire à mettre en place une politique tournée vers le partenariat et le travail en réseau. C'est à cette condition que la qualité de la réflexion autour des projets individualisés prendra toute sa pertinence. Le suivi, et sa continuité, pourront être assurés en cas de rupture ou de réorientation.

Cette volonté de coopération avec les autres services de la santé, de l'Education Nationale et des conseils généraux reste toujours aussi difficile à pérenniser. Les jeunes ont des pathologies du lien, la psychiatrie peut aider à le panser, le soin est l'affaire de tous les intervenants. Il leur revient, ensemble, de construire un cadre contenant, souple, évolutif et diversifié, dans le temps et dans l'espace.

On doit envisager un projet fédérateur viable qui casse la logique du tout éducatif ou du tout psychiatrique.

Je crois que notre association devra se tourner vers un groupement de coopération sociale et médico-sociale (G.C.S.M.S.) pour relancer une dynamique de coopération dans le secteur. En effet, pour être innovant et réactif, mutualiser les moyens est une nécessité. La coopération a pour vocation de répondre à la nécessité d'une prise en charge graduée et globale des usagers.

L'établissement souhaite poursuivre son expérience qui nous permet d'offrir des modes de réponses diversifiées en fonction des observations et des projets qui conduisent les professionnels de la structure. La politique du management vise à favoriser les compétences tout en évitant le statisme si confortable pour envisager le dynamisme qui favorisera le changement.

Maison Pour Vivre, au travers de son association, s'appuie sur le Conseil Général, les textes législatifs pour mettre en place des unités pérennes afin de répondre aux exigences de ses prescripteurs.

Ces projets s'articulent autour de nos savoir-faire.

Le S.A.P.M.F. vient répondre à la volonté d'accompagner des parents, des enfants autour d'un projet co-construit qui peut éviter un placement mais surtout conduire une famille à s'intégrer dans le tissu social.

Aujourd'hui, la question du placement est souvent au centre de nombreux échanges. La M.E.C.S. est bien un espace qui doit être ouvert et attentif aux évolutions de la société tout en ayant une éthique affirmée.

L'internat ne peut répondre à tout. Il a ses limites, mais jusqu'où vont-elles ? Il ne s'agit pas de créer un nouveau dispositif dès qu'une situation complexe apparaît. Notre établissement va réfléchir à la pérennisation des prises en charge séquentielles, qui doivent avoir une plus grande lisibilité dans leur mise en place autour des questions qu'elles posent : implication des professionnels, amélioration des repères pour les usagers, soulagement de l'effectif dans les groupes d'accueil, la question du prix de journée.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES :

- AFCHAIN J. *Les associations d'action sociale, outils d'analyse et d'intervention*. Paris : Dunod, 1997. 270 p.
- ALFÖLDI F. *Evaluer en protection de l'enfance*. Paris : Dunod, 2005. 243 p.
- ARENES J. *Lettre ouverte aux femmes de ces hommes (pas encore parfaits)*. Paris : Fleurus, 2006. 132 p.
- AUSLOOS G. *Compétence des familles*. Ramonville : Erès, 2001. 1^{ère} éd. 1996. 174 p.
- BATIFOULIER F., NOBLE F. *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale*. Paris : Dunod, 2005. 248 p.
- BECHLER P. *Le management des compétences en action sociale et médico-sociale*. Paris : Dunod, 2005. 409 p.
- BERGER M. *L'échec de la protection de l'enfance*. Paris : Dunod, 2003. 252 p.
- BERGER M. *L'enfant instable*. Paris : Dunod, 1999. 139 p.
- BERNOUX P. *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*. Paris : Seuil, 2004. 291 p.
- Sous la direction de BOUQUET B., JAEGER M., SAINSAULIEU Y. *Les défis de l'évaluation en action sociale et médico-sociale*. Paris : Dunod, 2007. 169 p.
- BOUREGBA A. *Les troubles de la parentalité. Approche clinique et socio-éducative*. Paris : Dunod, 2004. 184 p.
- CHAPONNAIS M. *Placer l'enfant en institution, M.E.C.S., foyers éducatifs et villages d'enfants*. Paris : Dunod, 2005. 234 p.
- CHARTIER J-P. *Les adolescents difficiles. Psychanalyse et éducation spécialisée*. Paris : Dunod, 1997. 247 p.
- CHENET G. *En finir avec le placement*. Paris : Jeunesse et Droit, 2004. 129 p.
- CYRULNIK B. *Sous le signe du lien*. Paris : Hachette, 1989. 319 p.
- DESCHAVANNE E., TAVOILLOT P-H. *Philosophie des âges de la vie*. Paris : Grasset, 2007. 390 p.
- DUBREUIL B. *Le travail de directeur en établissement social et médico-social. Analyse de la pratique*. Paris : Dunod, 2004. 228 p.
- DUBREUIL B. *Accompagner le projet des parents en éducation spécialisée*. Paris : Dunod, 2006. 173 p.
- FUSTIER P. *Le lien d'accompagnement entre don et contrat social*. Paris : Dunod, 2000. 238 p.

- KELLEY-LAINE K. *Peter Pan ou l'enfant triste*. Paris : Calmann-Lévy, 1992. 210 p.
- MARTIN C. *Maternité et parentalité*. sous la direction de KNIBIELHER Y et NEYRAND G. Rennes : E.N.S.P., 2005. Chapitre, La parentalité, controverse autour d'un problème public, 784 p.
- ROCHE B., MARFOGLIA F. *L'art de manager, éléments pour comprendre, clés pour agir*. Paris : Ellipses, 2006. 137 p.
- ROTA R. *Eléments pour une sociologie de l'enfance*. Rennes : Presses Universitaires, 2006. 325 p.
- VERDIER P. *L'enfant en miettes*. Toulouse : Privat, 1995. 184 p.

PERIODIQUES :

- GEBLER L., GUITZ Y. Le traitement judiciaire de la délinquance des mineurs après la loi Sarkozy du 5 Mars 2007. *A.S.H.*, 30 mars 2007, supplément du n° 2500-2501
- HAERINGER J. La dirigeance : une pratique du changement. *Les Cahiers de l'ACTIF*, 2002, n°314-317, pp. 221-227
- LAROSE D. Coopération sociale et médico-sociale : les atouts du G.C.S.M.S. *T.S.A. Hebdo*, 19 septembre 2005, n° 1080, pp 17-24
- LOUBAT J.-R. La relation de service au cœur de l'action sociale et médico-sociale. *A.S.H.* mars 2007, n° 2497. p. 43
- MAXIMIN M., CANN Y. La psychiatrie est-elle soluble dans le médico-social ? *Lien Social*, 15 mars 2007, n° 832, pp. 8-10
- MORIN E. *Penser globalement, agir localement*. 26^{èmes} Journées Nationales d'Etude et de Formation A.D.C./E.N.S.P., Antibes-Juan les Pins, 18-19-20 juin 1997. p. 251
- PATRIARCA G. La protection de l'enfance dans le département de l'Ardèche. *Journal du Droit des Jeunes, la revue d'action juridique et sociale*, juin 2007, n° 266. pp. 20-24
- RAYNAL F. Le travail en réseau : passer du concept à la pratique. *A.S.H.*, 22 septembre 2006, n° 2470. pp. 31-32
- A la rencontre des M.E.C.S. : enjeux majeurs et nouvelles logiques d'actions. *Les Cahiers de l'ACTIF*, janvier-février 2007, n° 368-369, pp. 9-125
- Pour une pratique du réseau dans le secteur médico-social. *Les Cahiers de l'ACTIF*, mai-juin 2003, n° 324-325, pp. 59-65
- L'évaluation interne : guide pour les établissements et services sociaux et médico-sociaux. *Dossier Technique Forum*, octobre 2006, n° 35
- Le travail en réseau : une nécessité, une innovation en marche. *Collection Journées d'Etudes*, 1997
- *A.S.H. Magazine*, septembre-octobre 2005
- *A.S.H.*, 9 septembre 2005, n° 2420. pp. 43-45 Ne construisons pas la loi sans débat public, propos recueillis par LE BRIS M.

- A.S.H., 30 septembre 2005, n° 2423. p. 46,
- A.S.H. Magazine, mai 2006
- A.S.H., 5 mai 2006, n° 2454. pp.23-25, Propos du ministre Ph. BAS, recueillis par LE BRIS M
- T.S.A. , 7 octobre 2005, n° 1036 ; p.27
- *Bulletin législatif de T.S.A.*, février 2006, n° 130 *supplément à T.S.A. Hebdo* n° 1054, Circulaire interministérielle DGS/SD6C, DHOS/O2/ DESCO n° 2005-471 du 18 octobre 2005 relative à la mise en œuvre d'un dispositif de partenariat entre équipes éducatives et de santé mentale pour améliorer le repérage et la prise en charge des signes de souffrances psychiques des enfants et adolescents. pp. 3-8
- T.S.A., mars 2007

COLLOQUES, RAPPORTS :

- Dr ALECIAN. *Rapport du comité de pilotage à la Directrice de la Protection Judiciaire de la Jeunesse.* 2002
- DEBROISSIA L. *Amélioration de la prise en charge des mineurs protégés.* Rapport 2005
- LAVAL C. Protection Judiciaire de la Jeunesse. *Propositions cliniques pour les jeunes auteurs d'agressions ou de violences.* Rapport final Mai 2002
- NAVES P., CATHALA B. *Accueils provisoires et placements d'enfants et d'adolescents.* Paris : IGAS, juin 2000
- LATOUR J.M - Direction Générale des Services du Conseil Général des Pyrénées Orientales. *Analyse documentaire des principaux rapports et réflexions nationales sur la protection de l'enfance,* Perpignan : Conseil Général des Pyrénées Orientales. février 2006
- HAUTE AUTORITE DE SANTE. *Audition publique sur la prise en charge de la psychopathie,* 15-16 décembre 2005, recommandation de la commission d'audition, mai 2006
- OBSERVATOIRE NATIONAL DE L'ACTION SOCIALE DECENTRALISEE - Protection de l'Enfance. *Observer, évaluer pour mieux adapter nos réponses.* Rapport 2005
- OBSERVATOIRE NATIONAL DE L'ENFANCE EN DANGER - *Premier rapport annuel au Parlement et au Gouvernement.* Septembre 2005
- OBSERVATION NATIONAL DE L'ENFANCE EN DANGER - *Deuxième rapport annuel au Parlement et au Gouvernement.* 2006

SOURCE INTERNET

- *Loi n° 2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance [en ligne]. Disponible sur Internet <http://Sénat.fr/thèmes/td1_3_récents.htm>*

LISTE DES ANNEXES

- Annexe 1 : Fiche de poste S.A.P.M.F.
- Annexe 2 : Organigrammes de Maison Pour Vivre
- Annexe 3 : Statistiques du Département de l'Ardèche
- Annexe 4 : Ancienneté des personnels de Maison Pour Vivre



Tournon sur Rhône le 31 Mai 2007

FICHE DE POSTE EDUCATEUR S.A.P.M.F.

| | |
|---|--|
| Caractéristiques : Emploi : référence à la C.C.N. du 31.10.51 | Fonction : EDUCATEUR SPECIALISE |
| Rattachement : - Directeur - Chefs de Services Educatif | |

1 – OBJECTIFS DE TRAVAIL DE L'EDUCATEUR EN S.A.P.M.F.

Dans le cadre du projet d'établissement :

- Etre garant de la qualité de la prise en charge ;
- Effectuer un travail d'équipe ;
- Rendre compte ;
- Dans le cadre de la mission du S.A.P.M.F., mettre en oeuvre une action éducative soutenue au sein du milieu familial et de son environnement ;
- Restaurer, renforcer la place et le rôle des parents ;
- Permettre l'insertion dans l'environnement en utilisant les réseaux existants.

2 – ACTIVITES PRINCIPALES

- Accompagnement éducatif d'enfants et d'adolescents au sein de leur famille ;
- Intervention auprès de la famille ;
- Observation et évaluation de la situation ;
- En cas de danger avéré, l'éducateur devra en référer à son supérieur hiérarchique afin d'organiser un hébergement en urgence ;

- Apporter un soutien éducatif :
 - Evaluation et contribution à la résolution progressive des difficultés de l'enfant (ex. : observation constante du comportement de l'enfant) ;
 - Densité d'intervention plus forte selon les moments (ex. : crises...) ;
- Accompagnement dans des activités collectives : soutien scolaire, loisirs, repas...etc... ;
- Gestion des conflits parents/enfants ;
- Participation à l'élaboration du D.I.P.E.C. Sa réalisation devra tenir compte de l'environnement socio-éducatif du jeune et de sa famille, en s'appuyant sur des relations partenariales, en associant la famille à toutes les démarches ;
- Travail en équipe, notamment en collaboration avec la psychologue ;
- Recueil d'informations complémentaires (déterminer l'action à entreprendre en collaboration avec la famille en établissant un projet d'action) ;
- Apport d'aide, de conseils.

3 – LES ECRITS

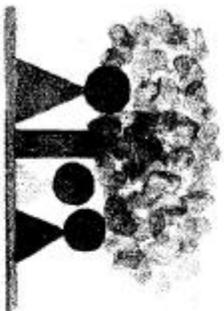
- Observations ;
- Compte-rendus divers ;
- Rapports écrits à destination du juge pour enfants et des services sociaux ;
- Participation à l'élaboration du rapport d'activité ;

4 – REUNIONS

- Réunions de service (équipe + C.S.E.) ;
- Réunions de synthèses ;
- Réunions transversales avec l'internat ;
- Réunions institutionnelles ;
- Réunions de supervision ;
- Participation aux démarches d'évaluation.

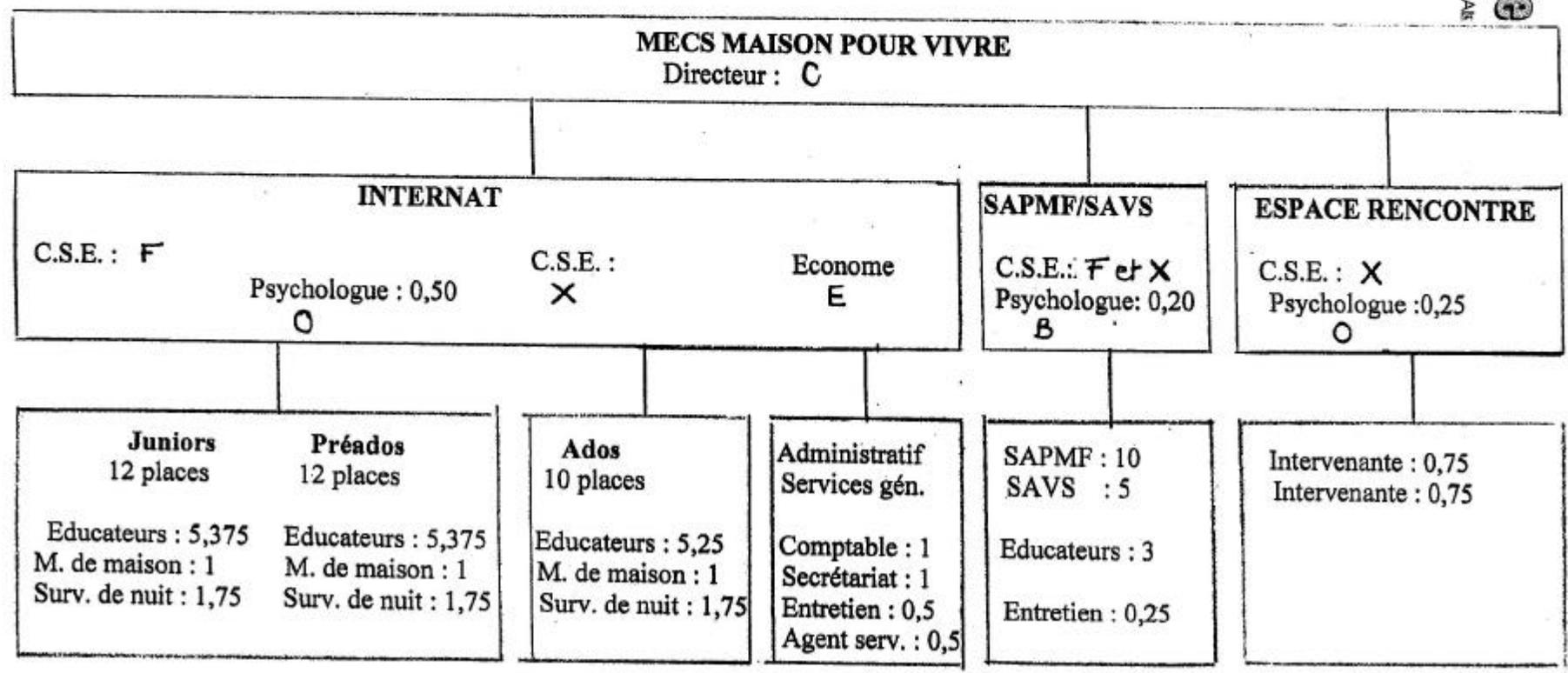
5 – CONDITIONS DE TRAVAIL

- Le temps de travail est fixé selon les modalités de la Convention Collective du 31 Octobre 1951.
- La spécificité du travail en S.A.P.M.F. présente la particularité d'une organisation horaire correspondant à celle de l'internat pour un travail éducatif externalisé ;
- L'emploi du temps sera organisé en conséquence. Chaque éducateur sera d'astreinte à tour de rôle pendant les week-ends.



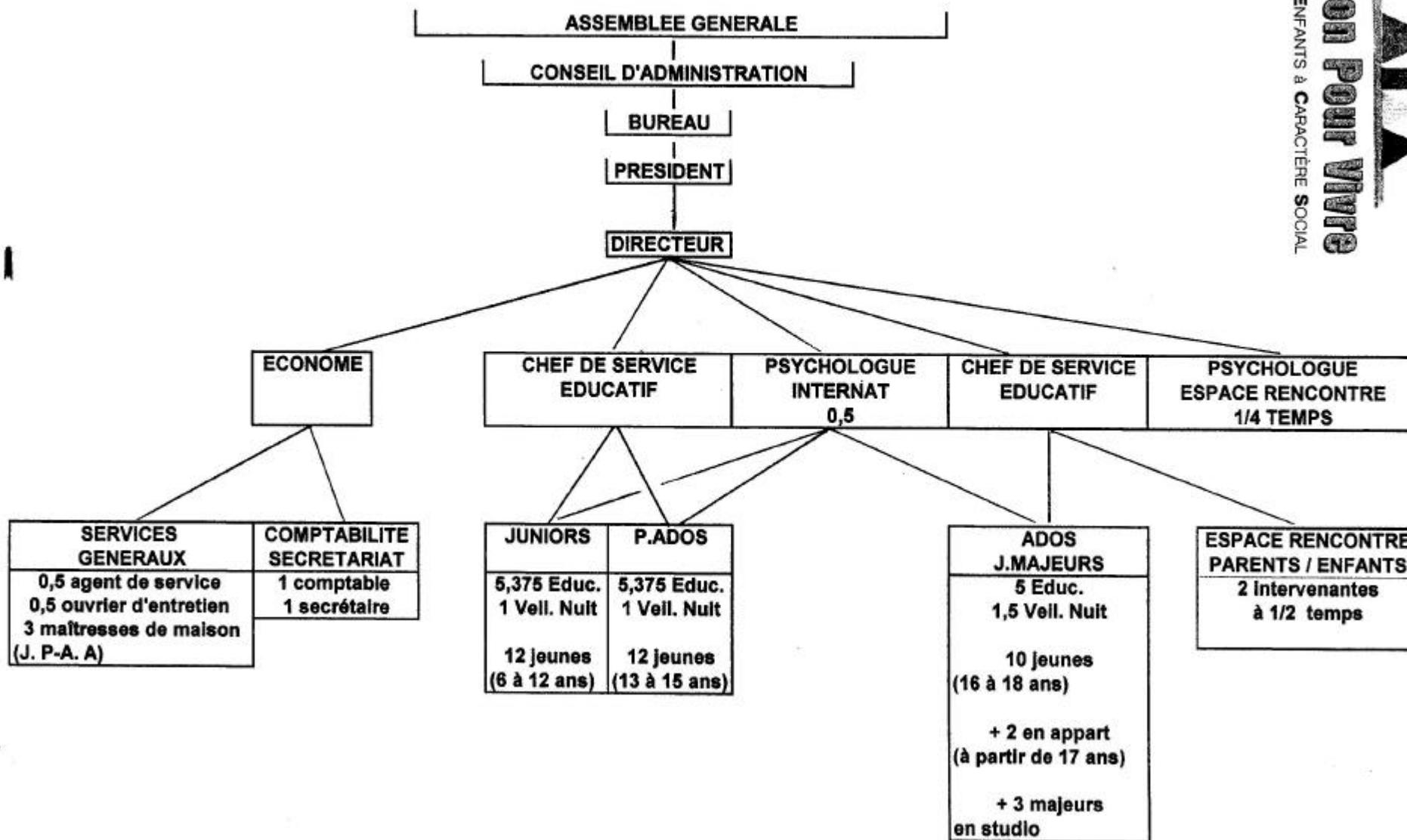
Juin 2007

ORGANIGRAMME MPV



Octobre 2006

ORGANIGRAMME TECHNIQUE et HIERARCHIQUE de MAISON POUR VIVRE



Maison Pour Vivre / 3, Allée Pierre de Coubertin - B.P. 73 - 07305 TOURNON-SUR-RHÔNE Cedex
 Téléphone : 04 75 07 70 70 / Télécopie : 04 75 06 77 49 / maison.pour.vivre@wanadoo.fr
 FINISS 07 0 783097 / SIRET 388 944 514 00040 / Code A.R.E. 853 B

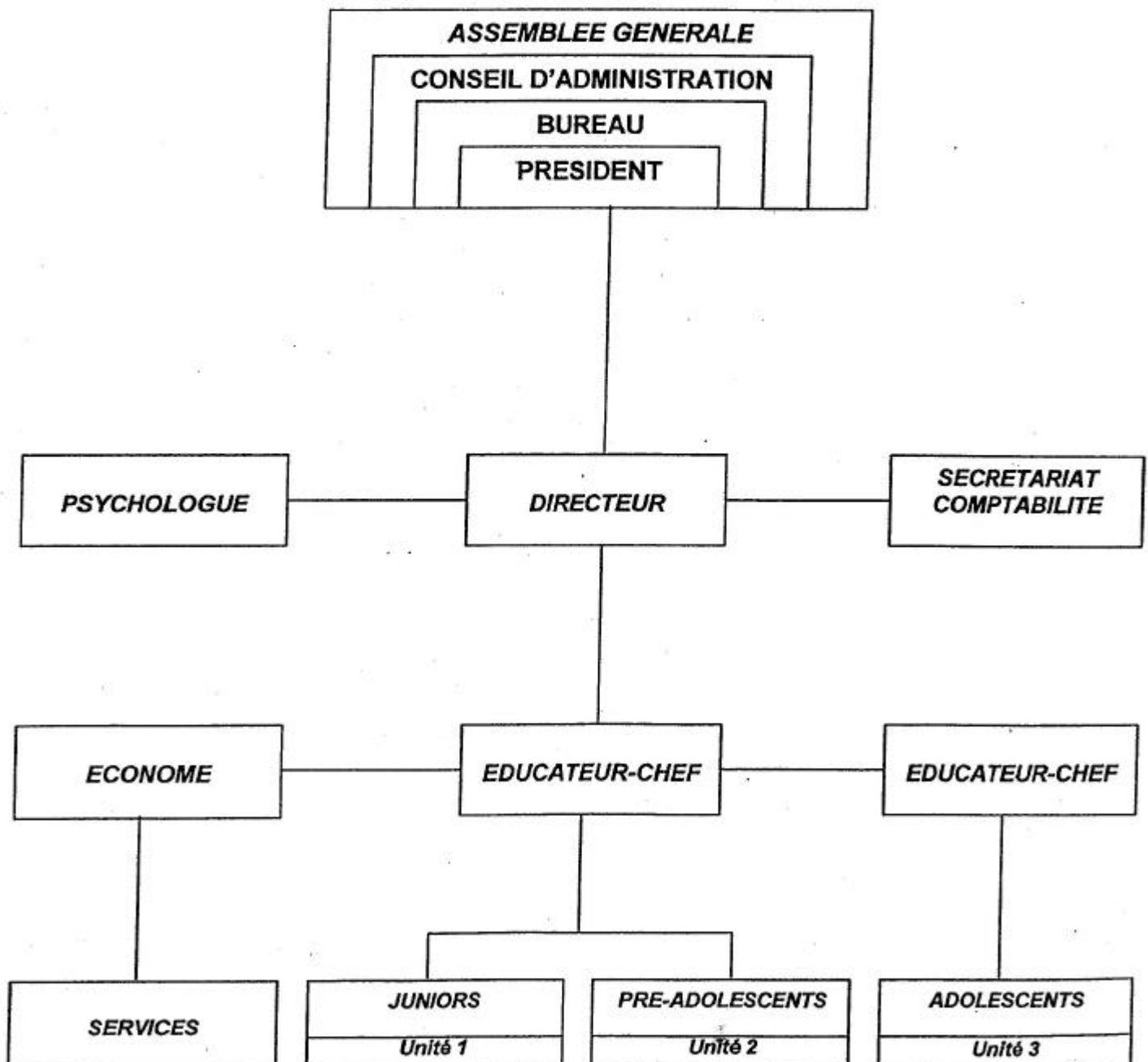


Maison Pour Vivre

MAISON d'ENFANTS à CARACTÈRE SOCIAL

Septembre 2001

ORGANIGRAMME TECHNIQUE ET HIERARCHIQUE DE MAISON POUR VIVRE



L'INFORMATION

Origine des Informations directes au Parquet connues de l'Aide Sociale à l'Enfance

| | Nombre |
|---------------------|------------|
| Education Nationale | 32 |
| Médecin | 2 |
| Autres | 71 |
| TOTAL | 105 |

29 SEP. 2006

L'INFORMATION

Suite donnée après évaluation

| | Nombre d'enfants |
|--------------------------------|------------------|
| Sans suite | 107 |
| Signalement (s) judiciaire (s) | 110 |
| Mesure (s) administrative (s) | 78 |
| Suivi social renforcé | 23 |
| TOTAL | 318 |

29 SEP. 2006

LE SIGNALEMENT

Enfants signalés à l'Aide Sociale à l'Enfance

| Après évaluation enfant (s) dont le signalement a donné lieu à : | Enfant (s) maltraité (s) | Enfant (s) en risque | TOTAL | Déjà fait l'objet d'un signalement |
|--|--------------------------|----------------------|------------|------------------------------------|
| Une transmission à la justice | 37 | 139 | 176 | 42 |
| Une mesure administrative | 4 | 109 | 113 | 21 |
| TOTAL | 41 | 248 | 289 | 63 |

29 SEP. 2006

L'INFORMATION

Origine de l'information

| | Nombre d'enfants |
|---------------------|------------------|
| "119" | 38 |
| Education Nationale | 96 |
| Parquet | 98 |
| Services Sociaux | 136 |
| Famille ou mineur | 58 |
| Médecin | 19 |
| Autre | 11 |
| Anonyme | 24 |
| TOTAL | 479 |

Identification du mineur

| | de 0 à 6 ans | de 6 à 12 ans | de 12 à 18 ans | Garçon | Fille | UT 01 | UT 02 | UT 03 | UT 04 | AUTRES | Déjà fait l'objet d'une information |
|--------------|--------------|---------------|----------------|------------|------------|------------|-----------|------------|------------|----------|-------------------------------------|
| | 159 | 150 | 170 | 281 | 218 | 156 | 89 | 104 | 126 | 4 | 115 |
| TOTAL | 159 | 150 | 170 | 281 | 218 | 156 | 89 | 104 | 126 | 4 | 115 |

TOTAL 479

115

Identification de la famille

| | UT 01 | UT 02 | UT 03 | UT 04 | Autres |
|--------------|------------|-----------|-----------|-----------|----------|
| | 105 | 59 | 65 | 89 | 1 |
| TOTAL | 105 | 59 | 65 | 89 | 1 |

24 SEP. 2006

LE SIGNALEMENT

Origine du signalement

| | TOTAL |
|---------------------|-------|
| "119" | 22 |
| Education Nationale | 29 |
| Parquet | 37 |
| Services Sociaux | 128 |
| Famille ou mineur | 43 |
| Médecin | 12 |
| Autre | 18 |
| TOTAL | 289 |

Problématiques familiales

| Problématique : Attention un enfant peut être concerné par plusieurs problématiques | Nombre d'enfants concernés par la problématique |
|---|---|
| Carences éducatives | 155 |
| Problèmes psychopathologiques des parents | 52 |
| Dépendance, alcool, drogue | 19 |
| Séparation, divorce conflictuel | |
| Conflits de couple, violences conjugales | 37 |
| Maladie, handicap, décès d'un parent | 9 |
| Chômage, précarité, difficultés financières | |
| Environnement, habitat | 2 |
| Errance, marginalité | 3 |
| Autre problématique, préciser : 1 adoption | 4 |
| Problématique non renseignée | 8 |
| TOTAL | 289 |

ANCIENNETE DES PERSONNELS DE MAISON POUR VIVRE

INTERNAT

| NOM | PRENOM | QUALIFICATION | DATE d'ENTREE |
|---------|--------|---------------------------|------------------|
| A. | M. | Veilleur de Nuit | 16.04.07 |
| B. | T. | V. de N. | 21.08.06 |
| B. | E. | Directeur | 08.01.01 |
| B. | C. | Educatrice Petite Enfance | 01.12.93 |
| B. | M.-O. | Maitresse de Maison | 14.09.94 |
| B. | G. | Cadre Educatif | 08.01.01 |
| B. | D. | E. S. | 01.09.07 |
| C. | G. | Educatrice Spécialisée | 01.02.94 |
| C. | J.-P. | Moniteur-Educateur | 05.02.96 |
| D. | C. | Agent d'Entretien | 01.06.01 |
| D. | M. | M.-E. | 01.09.00 |
| D. | J. | M. E. | 15.09.98 |
| G. | H. | Agent de Service | 01.03.94 |
| G. | N. | E. S. | 04.05.98 |
| G. | J. | Dépensier | 20.03.95 |
| G. | J.-P. | E. S. | 01.07.06 |
| G. (de) | X. | C.E. | 01.09.94 |
| J. | C. | Employée Administrative | 01.09.94 |
| K. | M.-S. | E. S. | 22.04.02 |

INTERNAT (Suite)

| NOM | PRENOM | QUALIFICATION | DATE d'ENTREE |
|------------|---------------|----------------------|--------------------------|
| M. | S. | E. S. | 16.01.95 |
| M. | S. | E. Q. | 16.04.07 |
| M. | C. | Educatrice Sportive | 01.03.85 |
| M. | J.-P. | V. de N. | 29.04.02 |
| P. | G. | V. de N. | 01.10.04 |
| P. | F. | V. de N. | 21.05.07 |
| P. | J. | E. P. E. | 23.10.95 |
| P. | B. | M. de M. | 21.04.89 |
| Q. | S. | E. S. | 15.01.01 |
| R. | S. | Psychologue | 21.05.03 |
| R. | M. | M. E. | 01.09.07 |
| R. | C. | M. E. | 19.02.89 |
| T. | I. | Comptable | 01.04.86 |
| T. | D. | M. E. | 01.10.92 |
| V. | S. | M. de M. | 01.09.00 |
| V. | I. | V. de N. | 11.12.00 |

ESPACE RENCONTRE

| NOM | PRENOM | QUALIFICATION | DATE d'ENTREE |
|------------|---------------|------------------------------|--------------------------|
| D. | S. | Intervenante Socio-Educative | 21.09.05 |
| M. | N. | I. S. E. | 24.01.05 |

S.A.P.M.F.

| NOM | PRENOM | QUALIFICATION | DATE d'ENTREE |
|------------|---------------|----------------------|--------------------------|
| C. | E. | Psychologue | 01.06.07 |
| M. | A. | E. S. | 01.06.07 |
| N. | B. | Assistante Sociale | 01.06.07 |
| S. | F. | E. S. | 01.07.98 |