



**ENSP**  
ÉCOLE NATIONALE DE  
LA SANTÉ PUBLIQUE

RENNES

---

**Directeur d'établissement social et  
médico-social public**

Promotion : **2006-2007**

Date du Jury : **Décembre 2007**

---

L'architecture au service de la mission  
éducative :  
une stratégie de direction

L'exemple du Foyer Départemental de l'Enfance et de la Famille de la Loire.

---

**Julie SANSON**

---

# Remerciements

---

Je tiens, en premier lieu, à adresser mes plus sincères remerciements à M. François de Larebeyrette, directeur du Foyer Départemental de l'Enfance et de la Famille de la Loire, pour m'avoir si bien accompagnée, de la réflexion jusqu'à la finalisation de ce mémoire. Par son exigence et son sens des valeurs, il a su me faire comprendre toute la richesse du métier de directeur d'établissement social. Ces quelques mois passés à ses côtés m'ont amenée à prendre conscience de l'importance fondamentale du sens que l'on donne à son action.

Je remercie chaleureusement Hervé Pigale, directeur du Foyer Départemental de l'Enfance « Blanche de Fontarce » de Châteauroux, pour ses conseils avisés quant à la rédaction de ce travail. Ami de longue date, ce jeune directeur passionné a su, comme toujours, trouver les mots justes pour m'encourager et me soutenir dans les moments difficiles.

Je remercie l'ensemble de mes proches pour m'avoir entourée durant cette période consacrée à l'élaboration de ce mémoire.

Mes remerciements vont également à l'ensemble du personnel du Foyer Départemental de l'Enfance et de la Famille de la Loire pour leur accueil durant ce stage.

Je souhaite remercier Bernard Courrier, directeur du Foyer Départemental de l'Enfance de Chambéry, pour l'intérêt qu'il a su témoigner quant à la réalisation de ce travail.

Mes remerciements vont enfin à l'ensemble des personnes que j'ai été amenée à rencontrer lors d'entretiens individuels et qui m'ont permis d'affiner ma réflexion.

---

# Sommaire

---

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUCTION.....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>1 COMPRENDRE LES RAISONS ET LES SIGNIFICATIONS D'UN HABITAT<br/>PEU ADAPTE.....</b>                                       | <b>5</b>  |
| <b>1.1 Etat des lieux d'une structure d'accueil aux locaux peu adaptés.....</b>  | <b>5</b>  |
| 1.1.1 Quelles missions dans ces locaux ?.....  | 5         |
| 1.1.2 Quelques indicateurs des difficultés de prise en charge.....   | 7         |
| 1.1.3 Le poids de l'histoire institutionnelle .....  | 8         |
| 1.1.4 Promenade sur sites.....   | 11        |
| <b>1.2 Tentative d'explication de l'état de l'immobilier institutionnel.....</b>   | <b>15</b> |
| 1.2.1 Un manque de financement ?.....  | 15        |
| 1.2.2 La qualité du lieu d'accueil dans les foyers de l'enfance : un sujet d'importance<br>de préoccupation secondaire. .... | 16        |
| <b>1.3 Que peuvent-nous dire les murs de l'état de l'institution ?.....</b>  | <b>19</b> |
| 1.3.1 Les murs comme reflet de l'âme de l'institution .....  | 19        |
| 1.3.2 Une usure professionnelle entretenue et aggravée par des locaux peu adaptés  | 20        |
| 1.3.3 La pesanteur du quotidien .....  | 22        |
| <b>Conclusion partielle .....</b>  | <b>24</b> |
| <b>2 PENSER L'ESPACE EN FOYER DE L'ENFANCE : UN ELEMENT NON<br/>NEGLIGEABLE A LA PRISE EN CHARGE EDUCATIVE .....</b>         | <b>25</b> |
| <b>2.1 La reconnaissance de l'impact de l'espace sur les usagers des lieux.....</b>  | <b>25</b> |
| 2.1.1 L'incidence de l'espace sur l'homme... et sur l'enfant .....   | 25        |
| 2.1.2 L'impact de l'espace sur les enfants accueillis : penser les lieux de vie.....   | 28        |
| 2.1.3 L'impact de l'espace sur les professionnels : penser les lieux de travail.....   | 32        |
| <b>2.2 Le projet d'établissement : un préalable nécessaire à l'entrée en scène<br/>        des projets immobiliers.....</b>  | <b>32</b> |
| 2.2.1 L'injonction législative de réaliser le projet d'établissement.....  | 33        |
| 2.2.2 La réalisation du projet d'établissement : une démarche stratégique et<br>participative limitée dans le temps.....     | 33        |
| 2.2.3 Lier le projet d'établissement aux projets immobiliers : un choix pertinent<br>pourtant non-obligatoire.....           | 35        |

|            |  |           |
|------------|--|-----------|
| <b>2.3</b> | <b>Mettre en adéquation projets immobiliers et valeurs institutionnelles</b> .....                                 | <b>37</b> |
| 2.3.1      | Des espaces respectueux de l'enfant.....   | 37        |
| 2.3.2      | Des espaces favorables à la liberté de l'enfant.....   | 41        |
| 2.3.3      | De l'égalité des sexes à la mixité dans les foyers d'accueil .....   | 41        |
| 2.3.4      | Au-delà des valeurs : la nécessaire fonctionnalité des locaux .....  | 42        |
|            | <b>Conclusion partielle</b> .....  | <b>43</b> |
| <b>3</b>   | <b>CONDUIRE PLUSIEURS PROJETS IMMOBILIERS EN FOYER DE L'ENFANCE : DE L'IDEE A LA REALISATION</b> .....             | <b>45</b> |
| <b>3.1</b> | <b>Le directeur, cheville ouvrière de la réalisation des projets immobiliers</b> .....                             | <b>45</b> |
| 3.1.1      | L'impulsion directoriale : le dénominateur commun de tous les projets .....  | 45        |
| 3.1.2      | Engager les différents acteurs dans le changement .....  | 47        |
| 3.1.3      | L'opportunité des différentes réponses immobilières du directeur .....   | 48        |
| <b>3.2</b> | <b>Instaurer une démarche largement participative : un gage de réussite</b> .....                                  | <b>50</b> |
| 3.2.1      | Une nécessaire participation du personnel concerné.....  | 51        |
| 3.2.2      | La mobilisation limitée des usagers dans le cadre d'un Foyer de l'Enfance .....                                    | 52        |
| <b>3.3</b> | <b>La phase de programmation : de l'imagination à la réalisation</b> .....   | <b>53</b> |
| 3.3.1      | Le programme : un document indispensable à la réalisation des projets.....   | 53        |
| 3.3.2      | La réalisation du projet immobilier : l'intérêt d'un dialogue entre le maître d'œuvre et le maître d'ouvrage ..... | 57        |
|            | <b>Conclusion</b> .....  | <b>59</b> |
|            | <b>Bibliographie</b> .....   | <b>61</b> |
|            | <b>Liste des annexes</b> .....   | <b>I</b>  |

---

## Liste des sigles utilisés

---

|       |   |
|-------|---|
| AMP   | Auxiliaire Médico-Psychologique                               |
| ASE   | Aide Sociale à l'Enfance                                      |
| ASH   | Agent de Service Hospitalier                                  |
| CA    | Conseil d'Administration                                      |
| CASF  | Code de l'Action Sociale et des Familles                      |
| CC    | Code Civil  |
| CHRS  | Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale                |
| CHU   | Centre Hospitalier Universitaire                              |
| CTE   | Comité Technique d'Etablissement                              |
| CVS   | Conseil de la Vie Sociale                                     |
| DDASS | Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales  |
| FDEFL | Foyer Départemental de l'Enfance et de la Famille de la Loire |
| IME   | Institut Médico-Educatif                                      |
| MAS   | Maison d'Accueil Spécialisé                                   |
| MECS  | Maison d'Enfants à Caractère Social                           |
| PJJ   | Protection Judiciaire de la Jeunesse                          |
| TPFE  | Travaux Personnels de Fin d'Etudes                            |

## INTRODUCTION

Parler « *d'architecture et d'aménagement des espaces* » dans le cadre de la protection de l'enfance en danger peut surprendre. Existe-il un rapport entre les volumes, les formes, les surfaces et la prise en charge d'enfants en internat ? Quels peuvent être les effets de l'organisation et de l'agencement des espaces sur la dynamique institutionnelle d'un foyer de l'enfance ?

L'architecture, conséquence de l'action réfléchie de l'homme, apparaît comme le reflet de valeurs, de diverses idées esthétiques, économiques, sociales ou artistiques. Elle est et sera toujours une action éminemment culturelle. Fruit de l'œuvre humaine, cet art du bâti vise à répondre à nos besoins de protection, de vie sociale et à « *traduire dans l'espace certains mouvements de l'esprit*<sup>1</sup> ». Maître de la conception de son habitat, l'homme façonne l'espace dans lequel il évolue. A l'étape de la feuille de dessin, tout est possible. Pourtant, une fois inscrites dans le réel, les formes concrétisées dans la matière s'imposent à nous, pouvant parfois être vécues comme une contrainte. Ne sommes-nous pas nombreux à souvent nous plaindre d'un habitat peu réfléchi et par conséquent inadapté à nos besoins ?

Le champ de la protection de l'enfance travaille essentiellement la dimension psychologique, pédopsychiatrique et éducative de la prise en charge apportée aux enfants accueillis. Bien souvent, les conditions matérielles d'accueil dans les foyers, aussi peu pertinentes soient-elles, ne sont pas dénoncées. Il m'est apparu que nombre de professionnels des foyers de l'enfance que j'ai pu visiter s'accommodent comme ils peuvent des locaux qui leur sont fournis. Les aménagements intérieurs ne font pas l'objet d'une réflexion très approfondie, mais sont plutôt de l'ordre du bricolage. « *On fait avec les moyens du bord* ».

L'incidence de l'organisation et de l'aménagement des espaces dans les foyers de l'enfance semble être un questionnement encore peu fréquent, quelquefois même inexistant. Certains ne nient pas que les conditions matérielles d'accueil puissent être un soutien « *éventuel* » à une bonne prise en charge. Pour autant, il semble qu'à la dimension architecturale, on préfère bien souvent prioriser d'autres éléments jugés de plus haute importance.

---

<sup>1</sup> FOCILLON H., 1990, *Vie des formes*, Presse Universitaire de France, Paris, p.22.

Serait-ce une question qui ne fait pas débat ?

Il ne s'agit pas de réduire, dans notre réflexion présente, la qualité de l'accueil à son seul aspect matériel. De bonnes prises en charge peuvent avoir lieu dans des locaux peu adaptés voire même inadaptés. Notre propos n'est pas de mettre en cause ou de minimiser la qualité du travail réalisé par les équipes éducatives en ayant l'illusion que la mise en valeur des locaux serait une sorte de « *solution magique* ». Dans le secteur social, le facteur humain est un élément essentiel et primordial permettant d'atteindre les objectifs de pertinence des interventions.

Pourtant, face à la difficulté du travail éducatif, les équipes ont, me semble-t-il, besoin de pouvoir s'appuyer sur des locaux adaptés. De plus, l'aspect matériel, visible d'une institution exprime la manière dont elle considère les usagers: les enfants accueillis, leurs parents mais aussi les professionnels qui y travaillent. Les murs parlent de leurs occupants, de leur manière de voir le monde.

Il est, dès lors, intéressant de concevoir l'architecture comme un élément non neutre, porteur d'un message devant aller dans le sens de l'action éducative recherchée. L'amélioration de l'habitat peut être vue comme un moyen facilitant le changement des comportements et des mentalités. La réflexion architecturale et de l'aménagement des espaces peut être un levier pouvant favoriser l'harmonie de vie des enfants accueillis et du personnel. Selon Churchill, en effet, « *nous façonnons nos environnements et à leur tour ils nous façonnent* ».

Il semble préférable de ne pas réduire la fonction d'un foyer de l'enfance au seul fait de fournir à l'enfant « *un toit* » pour un temps donné en attendant qu'il soit orienté vers un autre lieu, mais bien de lui offrir une « *maison* », un environnement protecteur nécessaire à tout enfant. Il s'agit de faire en sorte que l'architecture réponde aux besoins des enfants et du personnel, qu'elle soutienne ainsi l'action éducative.

En ce sens, l'amélioration de l'habitat ne permettrait-elle pas d'accroître la dimension qualitative du travail éducatif ? Mettre en accord le contenu et le contenant n'est-ce pas là un atout supplémentaire pour l'action éducative menée au sein des foyers de l'enfance ?

Dès le début de mon stage au Foyer de l'Enfance et de la Famille de Saint-Etienne, j'ai constaté l'existence de plusieurs projets immobiliers visant à rénover le patrimoine de

l'établissement. Après la visite des structures concernées par ces projets, j'ai rapidement pris conscience de la réelle nécessité qu'ils représentaient.

La question architecturale et l'aménagement des espaces englobent deux aspects fondamentaux dans la fonction de direction. En effet, le directeur se doit d'être, l'animateur me semble-t-il, d'une réflexion permanente visant à l'amélioration de l'activité institutionnelle. A ce titre, l'architecture est, à l'évidence, un outil qu'il est important de mettre au service de l'institution et de l'utilisateur. Outil de management aussi pour le directeur, il se révèle être un moyen, parmi d'autres, de faire évoluer les pratiques et de remobiliser le personnel sur la nature et la manière de conduire leur travail.

Penser l'architecture en foyer de l'enfance peut être une stratégie de direction pouvant permettre d'améliorer la qualité de la prise en charge. Cette réflexion semble devoir être conduite bien en amont de la réalisation matérielle du ou des ouvrages souhaités. De cette pensée première découleront les compétences techniques liées à la conduite de projet comme le management, la communication... Dans le long parcours que représente la réalisation d'un projet immobilier, le directeur apparaît comme la « *clé de voûte* » de la réflexion et de la mise en œuvre de l'action managériale que nécessite la conduite de tels projets.

Il est étonnant de voir que la question des espaces dans les établissements de protection de l'enfance ne soit pas plus au cœur des préoccupations des professionnels, contrairement aux établissements accueillant des personnes handicapées ou âgées. La littérature concernant l'aménagement des espaces dans les établissements accueillants des enfants est loin d'être abondante. Autant dire que ma recherche documentaire ne fût pas des plus fructueuses.

Pourtant, n'y aurait-il pas intérêt à mener une réflexion générale et globale concernant ces conditions matérielles d'accueil dans les établissements de protection de l'enfance ? L'absence de réflexion architecturale ne risque-t-elle pas d'induire une absence de cohérence entre les valeurs qui animent les équipes et les locaux dans lesquels ils travaillent ?

Pour mener à bien ma réflexion, j'ai opté pour une démarche inductive en m'appuyant sur les observations que j'ai pu recueillir sur le terrain. L'analyse de données recueillies lors d'entretiens semi-directifs auprès de directeurs de foyers de l'enfance de la

région Rhône-Alpes<sup>2</sup>, de certains personnels de l'établissement<sup>3</sup> et d'architectes ont contribué à étoffer mon raisonnement de base.

Je souhaite en premier lieu, à partir de mon terrain de stage, m'interroger sur les causes et les significations de l'habitat peu adapté et obsolète d'un certain nombre d'unités éducatives au Foyer Départemental de l'Enfance et de la Famille de la Loire (I). Je chercherai ensuite à montrer l'intérêt de penser les locaux comme soutien à une prise en charge éducative. Il conviendra, à partir de la reconnaissance de l'impact de l'environnement sur l'enfant et le personnel, de démontrer l'importance de lier le projet d'établissement aux projets architecturaux pour leur donner pleine pertinence au regard des valeurs institutionnelles (II). Enfin, je ferai part de quelques réflexions concernant la conduite des différents projets immobiliers menée dans cet établissement (III).

---

<sup>2</sup> Suite à ces entretiens, j'ai pu visiter les structures d'accueil. Ceci m'a permis de m'interroger sur les avantages et les inconvénients de chaque construction.

<sup>3</sup> J'ai mené des entretiens au sein de l'établissement avec un psychologue, un psychiatre, une chef de service, plusieurs éducateurs.

# **1 COMPRENDRE LES RAISONS ET LES SIGNIFICATIONS D'UN HABITAT PEU ADAPTE**

Le Foyer Départemental de l'Enfance et de la Famille de la Loire est, aujourd'hui, au cœur d'importants projets immobiliers visant à améliorer les conditions d'accueil offertes aux enfants. Deux projets de construction en cours concernent les services de la pouponnière ainsi qu'une unité d'accueil d'adolescents. Un projet de location permettra de reloger l'unité éducative des enfants âgés de 3 à 6 ans. Enfin, l'établissement vient d'acquérir une ancienne maison bourgeoise qui devra être réhabilitée afin d'accueillir une seconde unité d'adolescents sur l'agglomération stéphanoise.

Il ne me semble pas inutile de faire une présentation de l'établissement avant d'évoquer différentes explications quant à l'état du patrimoine immobilier actuel, peu adapté à la mission institutionnelle. Enfin, l'analyse « des murs » permettra de faire apparaître les enjeux des projets actuels afin de redynamiser cet établissement.

## **1.1 Etat des lieux d'une structure d'accueil aux locaux peu adaptés**

Pour mieux saisir l'intérêt des différents projets immobiliers, il convient d'évoquer, dans un premier temps, les missions et les difficultés de prise en charge que peut rencontrer l'établissement. Quelques éléments de l'histoire institutionnelle permettront, par la suite, de mieux comprendre l'état actuel des conditions matérielles d'accueil. Les lieux d'accueil feront l'objet, pour ceux au moins qui nous intéressent, d'une description permettant de mettre en lumière les enjeux des futures rénovations architecturales.

### **1.1.1 Quelles missions dans ces locaux ?**

Dans le cadre de la protection de l'enfance et de la prévention des mauvais traitements, le Foyer Départemental de l'Enfance et de la Famille de la Loire (FDEFL) a pour mission de répondre aux besoins d'accueil d'urgence du département de la Loire<sup>4</sup>.

Les enfants confiés au FDEFL peuvent l'être dans le cadre d'une mesure de protection judiciaire au sens de l'article 375 du Code Civil (CC) qui donne pouvoir au juge des enfants de prendre des mesures d'assistance éducative en faveur des mineurs en danger. Dans le cadre d'une mesure administrative, les parents peuvent, suite à la signature d'un contrat d'accueil provisoire, confier leur enfant aux services de l'Aide Sociale à l'Enfance qui, par la suite, délègue la responsabilité de l'accueil au FDEFL.

---

<sup>4</sup> Au sens de l'article L.221-1 al. 3 du Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF)

La vocation de l'établissement est d'accueillir en internat des enfants âgés de quelques jours à la majorité à la demande du Service de Protection de l'Enfance de la Direction à la Vie Sociale, service du Conseil Général de la Loire.

Il offre une possibilité d'accueil 24h/24 et 365 jours par an visant à répondre aux nécessités d'observation des situations familiales des enfants accueillis. Cette observation donne lieu à des rapports adressés à l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE) et au juge des enfants. A l'issue de celle-ci et du travail accompli avec les familles, une orientation est proposée. Il peut s'agir d'un retour en famille, d'un placement en famille d'accueil ou d'un placement en établissements type maison d'enfants à caractère social (MECS) ou établissement spécialisé.

Bien souvent, les enfants accueillis ont souffert de carences de leur milieu familial du fait des difficultés ou de l'impossibilité de leurs parents à répondre à leurs besoins éducatifs et affectifs. Ces difficultés sont nombreuses et variées, nous pouvons notamment citer les violences conjugales, le divorce, l'alcoolisme, la toxicomanie, les déséquilibres psychologiques, et les troubles psychiatriques. Certains enfants ont pu être victimes de maltraitance physique, psychologique ou sexuelle. L'objectif premier des structures d'accueil, outre la protection, est de permettre aux enfants accueillis de continuer à grandir et à se construire en leur apportant un cadre sécurisant, rassurant et contenant. Ce dernier doit leur apporter des repères favorables à leur épanouissement affectif, psychologique et intellectuel. Ce cadre chaleureux et propice au développement des enfants doit permettre la construction de l'identité individuelle de chacun tout en favorisant la socialisation avec les autres enfants du groupe. La prise en charge passe nécessairement par des apprentissages de base comme l'hygiène corporelle et vestimentaire, la confrontation avec les règles sociales et de vie en groupe.

Dans le cadre de sa mission principale d'accueil, d'hébergement, d'observation et d'orientation, l'établissement comprend :

- Un service de la petite enfance qui accueille des enfants âgés de 0 à 6 ans.
  - La pouponnière accueille 20 enfants de 0 à 3 ans.
  - L'unité d'accueil des 3-6ans compte, quant à elle, 12 places.
  
- Quatre foyers d'accueil et d'observation :
  - Le FAO Benoît Charvet

- › Le FAO de l'abbé Chauve sur St-Etienne
- › Le FAO des adolescentes sur St Genest-Lerpt
- › Le FAO de la Livatte sur Roanne

L'ensemble de ces structures permet d'accueillir 48 adolescent(e)s.

- Un Centre Maternel qui accueille jusqu'à trente mères ou femmes enceintes mineures ayant un ou plusieurs enfants de moins de trois ans ;
- Une maison d'enfants à caractère social sur l'agglomération roannaise.

Ces services, on le voit, sont répartis sur l'ensemble du département de la Loire.

Dans la réflexion de ce mémoire, je ne ferai état que des services qui font actuellement l'objet de projet immobilier à savoir la pouponnière, l'unité d'accueil des 3-6 ans, ainsi que deux Foyers d'accueil et d'observation d'adolescents âgés de 14 à 18 ans situés dans l'agglomération stéphanoise.

### **1.1.2 Quelques indicateurs des difficultés de prise en charge**

Il semble important d'évoquer certaines difficultés rencontrées dans les services concernant notre étude, ceci permettra de mettre en exergue l'intérêt de doter ces unités d'un habitat mieux adapté à leurs missions.

Les deux unités d'accueil des adolescents connaissent un fort taux de rotation des accueils, avoisinant des ratios de trois, voire quatre jeunes, dans l'année par place disponible. Ce phénomène a comme conséquence d'augmenter inévitablement la vétusté et l'usure prématurée de ces structures.

Sur ces unités, les chefs de services connaissent une forte demande pour l'accueil de nouveaux jeunes à laquelle ils ne peuvent répondre que partiellement compte tenu des capacités d'accueil actuelles. Ces dernières ont dû être réduites en raison de l'inadéquation des locaux. Ces unités n'assurent l'accueil que de huit adolescents alors qu'elles devraient, selon leur agrément, en accueillir douze.

Cependant les demandes d'accueil du département ne diminuent pas, ce qui occasionne fréquemment sur ces unités un sureffectif notamment les soirs et les week-ends. De fait, ces dernières connaissent des taux d'activité proche des 100% et

quelquefois même supérieure. Les situations des jeunes accueillis sont souvent complexes et entraînent des orientations difficiles à réaliser. En conséquence, les durées de séjour sont longues, se situant en moyenne autour de 6 mois. Les équipes éducatives doivent, de plus, faire face à quelques prises en charge particulièrement difficiles proches des prises en charge thérapeutiques pour lesquelles la collaboration avec le secteur psychiatrique s'avère indispensable.

Concernant les services de la petite enfance, la durée d'attente en moyenne pour une orientation en famille d'accueil est de 13 mois. Le nombre d'enfants accueillis, quant à lui, dépasse fréquemment la capacité d'accueil autorisée (en 2005 elle était de 101,79%). Ces longs séjours, dans les conditions d'accueil actuelles peu adaptées, entraînent chez certains enfants, des comportements régressifs, quelquefois même une baisse de leurs capacités cognitives. Ces quelques indicateurs montrent que le travail éducatif complexe de ces services nécessiterait de pouvoir s'appuyer sur des locaux bien adaptés à leur mission.

### **1.1.3 Le poids de l'histoire institutionnelle**

Sans retracer en détail l'ensemble de l'histoire institutionnelle, il convient de rappeler certains éléments importants. Resituer l'établissement au travers des éléments du passé nous permettra d'accéder à une des clés de la compréhension de l'habitat actuel.

Le Foyer Départemental de l'Enfance et de la famille de la Loire, créé en 1962, fonctionne alors sur deux sites, l'un situé sur le site de l'ancien préventorium de Saint-Genest-Lerpt, et l'autre à Saint-Priest-en-Jarez, petites communes de l'agglomération stéphanoise. L'établissement accueille à cette époque 200 enfants environ dans deux bâtiments. La conception architecturale de l'époque s'inscrivait dans l'idée d'une prise en charge collective, cherchant à protéger la société de ces enfants considérés comme différents, en les éloignant et en les regroupant dans des endroits parfois éloignés<sup>5</sup>. L'internat va au fil des ans être petit à petit remis en cause. Il lui sera reproché de ne pas prendre suffisamment en compte les besoins individuels des enfants en créant un milieu coupé des réalités sociales.

En 1981, le Conseil Général de la Loire dans un souci d'innovation et afin de suivre les directives de la circulaire du 8 novembre 1981<sup>6</sup> décide la création de structures

---

<sup>5</sup> LETOURNEUR N., 1989, « L'enfant qui détourne l'espace », l'architecture des équipements sociaux, *Informations sociales*, n°6, p.84.

<sup>6</sup> Eléments d'introduction du projet éducatif du FDEFL

d'accueil à dimension plus réduite. Ceci vise alors à créer une individualisation des prises en charge tout en permettant une meilleure socialisation des enfants. La volonté est de rompre avec le caractère de « *ghettos* » des classiques centres de l'enfance. Les différentes structures gérées par la DDASS et ses inspecteurs depuis 1964 passent sous le contrôle des Conseils Généraux avec les lois de décentralisation de 1982 et 1984. C'est dans ce contexte que va naître la Direction de la Protection Sociale (DPS), service du Conseil Général de la Loire et qu'un poste de directeur est créé au FDEFL.

Comme les élus locaux de l'époque ne souhaitent pas l'autonomie juridique du foyer de l'enfance, la gestion par le biais de la régie est maintenue jusqu'en 1996. Les structures d'accueil sont, à cette époque, logées par les services du Conseil Général qui loue au FDEFL l'ensemble de ses locaux. Sans doute, l'absence d'autonomie a-t-elle joué contre l'impulsion de nouveaux projets immobiliers obligeant ainsi l'établissement à se contenter de locaux laissés vacants, disponibles à la location.

L'établissement a alors connu une longue période d'incertitude dans sa direction avec une succession de directeurs par intérim. La dernière période de stabilité dans la direction de l'établissement remonte à 1998. A partir de cette date se sont succédé quatre directeurs jusqu'en 2005. L'action de ceux-ci fut limitée, de par leur position d'intérim, à la seule gestion quotidienne de l'établissement. Ceci n'a donc pas permis que s'engagent des projets immobiliers qui nécessitent, nous le savons, une stratégie à long terme. Ces moments de « vacance stratégique » ont sûrement joué comme un frein à toute dynamique de rénovation du patrimoine.

Un directeur nommé en 2002 dut, quant à lui, faire face à une période d'importante perturbation interne durant laquelle l'autorité directoriale fut largement contestée par un certain nombre d'agents. Cette situation pour le moins complexe ajoutée à la brièveté de son mandat (1 an et demi) n'ont, bien évidemment, pas permis la rédaction d'un projet d'établissement. Ainsi, aucune réflexion institutionnelle approfondie concernant l'habitat n'a pu être conduite.

- **L'unité d'accueil des adolescentes : l'absence d'anticipation**

En 1983, la structure d'accueil pour adolescentes s'installe dans le quartier de Montreynaud de Saint-Etienne, localisation peu favorable pour l'équipe et les adolescentes. Ce quartier de Saint-Etienne est connu pour être une zone « sensible » où la délinquance est assez importante. De multiples actes de vandalisme dirigés contre l'unité d'accueil et plusieurs agressions de jeunes du quartier contre les jeunes filles accueillies entraînent en 2000 la décision de déménager. Malgré la dégradation de la

situation, aucune recherche d'un nouveau lieu d'accueil n'a été faite. Face à une agression particulièrement grave, la réponse, prise en catastrophe, fut de reloger le groupe dans l'ancienne maison de fonction du directeur laissée vacante sur le terrain de Saint-Genest-Lerpt. Les locaux n'étant pas prévus, naturellement, pour accueillir un groupe d'adolescentes, la capacité d'accueil fut réduite passant de 12 à 8 adolescentes.

Cet exemple montre l'absence de prévision quant au choix d'un nouveau lieu d'accueil. Cette unité se trouve, aujourd'hui encore, confrontée à des conditions matérielles peu adaptées qui ne facilitent pas sa mission éducative. On conçoit facilement qu'un logement de fonction n'offre pas des surfaces et une disposition des pièces satisfaisant à la prise en charge de huit adolescentes. Les pièces de vie se situent au premier étage, les chambres au rez-de-chaussée, l'inverse de ce qu'il semble souhaitable. Ce relogement devait être temporaire. Cinq ans plus tard, il est toujours d'actualité.

- **L'unité des adolescents : comment tomber de Charybde en Scylla ?**

Le Foyer d'accueil d'urgence des adolescents de Saint-Etienne quitte des locaux exigus et vétustes en 1994 pour s'installer dans des locaux vacants appartenant au Conseil Général. Ces nouveaux locaux guère plus adaptés appartenaient à l'origine à une congrégation de religieuses. Là encore, du fait de l'exiguïté de ces locaux, la capacité d'accueil sera réduite de 12 à 8 places.

Il ressort de l'histoire de ces deux structures que c'est finalement l'urgence et la vacance de certains locaux qui ont déterminé le choix de l'habitat institutionnel, bien plus qu'une réelle réflexion sur les besoins éducatifs concernant celui-ci. Nous l'aurons compris, la conséquence est alors de subir des lieux conçus à d'autres fins et qui ne servent pas la mission de l'institution.

- **La pouponnière et l'unité d'accueil des 3-6 ans : l'appartenance sanitaire**

En 1997, le FDEFL intègre au sein de ses services le Centre Maternel, la pouponnière et la « crèche »<sup>7</sup> du Centre Antoine Pinay, qui dépendait jusque là du secteur sanitaire, en l'occurrence le CHU. Celui-ci ne souhaitant pas conserver la charge de ces missions, le Conseil Général décida que ces structures seraient rattachées au FDEFL en raison de sa mission sociale. Ces unités devaient être normalement transférées sur un autre site. Ce relogement aurait permis de manière symbolique de mettre fin à

---

<sup>7</sup> Actuellement appelée unité d'accueil des 3-6ans

l'appartenance sanitaire de ces structures et ainsi d'affirmer leur mission sociale comme une sorte de renouveau. A ce jour, la pouponnière et l'unité des trois-six ans n'ont toujours pas déménagé.

Pourtant, trois projets ont été menés pour tenter de sortir ces structures de l'hôpital mais aucun n'a pu voir le jour. A chaque projet immobilier, il a manqué un élément fondamental à sa réussite : la volonté des décideurs publics pour le premier, l'absence de directeur pouvant porter le projet jusqu'à sa réalisation pour le second, Le troisième projet fut rejeté par le personnel, car jugé trop peu pertinent. Cet élément de l'histoire institutionnelle montre que la rencontre de ces trois volontés conditionne largement la réussite d'un projet immobilier. Je ne manquerai pas de revenir sur cet enseignement lors de développements ultérieurs relatifs à la conduite de projet immobilier. Finalement, à l'heure actuelle, la pouponnière et l'unité d'accueil des 3-6 ans sont toujours logées dans les locaux hospitaliers peu adaptés à leur mission sociale.

Si l'histoire institutionnelle nous aide à comprendre l'évolution et l'état actuel de l'habitat de certaines structures du FDEF, il n'est pas inutile de les décrire afin de faire ressortir de manière empirique le frein qu'elles peuvent constituer quotidiennement dans la qualité de la prise en charge éducative. Il sera alors plus clair d'en tirer analyse.

#### **1.1.4 Promenade sur sites**

Au début de mon stage le directeur m'invite naturellement à visiter les structures de l'établissement.

- **Les services de la petite enfance : un couloir d'hôpital comme lieu d'accueil**

Face à un énorme bâtiment aux murs d'un gris charbonneux qui n'est pas sans rappeler les terrils de Saint-Etienne, je suis étonnée d'apprendre que cette immense bâtisse abrite les services de la petite enfance et n'est autre que l'actuel hôpital gériatrique de Saint-Etienne. Les deux services de la pouponnière et de l'unité d'accueil des 3-6 ans, que nous venons visiter, se trouvent au niveau du sous-sol de cet hôpital. L'accès à ces services, situé dans une sorte de renfoncement, offre un passage obligatoire devant les poubelles qui débordent ouvrant sur un sas d'entrée sombre et austère. Les services gériatriques préférant éviter de faire passer les cercueils par le hall d'entrée ont d'ailleurs opté pour la solution du sous-sol jugée plus discrète... Les équipes m'expliqueront qu'afin de ne pas confronter les enfants à ce spectacle peu réjouissant, ils furent obligés de prévoir des créneaux horaires de sortie.

Une porte avec digicode faisant plus penser à un sas de banque qu'à une unité d'accueil s'impose massivement à tout visiteur. Elle ouvre sur un long couloir hospitalier, (inhospitalier ?) et institutionnel. Une lumière blafarde saute aux yeux et offre le spectacle de peintures défraîchies et jaunies, légèrement effritées... de posters vieillots et de dessins d'enfants sur les murs masquent tant bien que mal les imperfections. Ces lieux donnent une impression de tristesse et de morosité.

La pouponnière et l'unité d'accueil des 3-6 ans se répartissent de chaque côté de ce long couloir froid et opaque. De droite et de gauche sont disposés sans logique apparente les chambres des enfants, le bureau des éducateurs et des auxiliaires de puériculture, les petites salles à manger, les locaux de ménage, de stockage ainsi que les sanitaires collectifs. Les espaces privés – les chambres et les sanitaires – les espaces collectifs et les espaces de service ne sont pas séparés et sont par conséquent difficilement repérables. « *Tout est dans tout* » semble-t-il. Les chambres sont pour le moins exigües. Elles accueillent trois à quatre enfants sur des surfaces réduites, ne dépassant pas 9m<sup>2</sup>. Les aménagements intérieurs, sans couleurs, sont à l'image de l'hôpital, la luminosité extérieure est quasiment absente. Une des chambres de l'unité d'accueil des 3-6 ans n'a d'ailleurs pas de fenêtres.

Cette unité d'accueil est un véritable lieu de passage traversé plusieurs fois par jour par les professionnels hospitaliers pour accéder à différents locaux. Ce qui déstabilise la vie du groupe, et crée un effet d'effervescence chez les enfants. Le travail des éducateurs est alors réduit à la surveillance quasi-constante du groupe, primant sur l'accompagnement individuel<sup>8</sup>.

Les sanitaires peu fonctionnels (baignoires trop étroites, inadaptées à des enfants de cet âge...) sont ouverts aux vus et aux sus de tous et ne facilitent pas le travail des professionnels. Le respect de l'intimité corporelle des enfants est rendu difficile par l'agencement de ces espaces.

Il ressort de ces deux unités une dimension hospitalière difficilement conciliable avec la volonté institutionnelle de créer un cadre de vie familial favorable au développement des enfants. Ce n'est sûrement pas la représentation que j'avais d'un lieu d'accueil, moi, « *jeune béotienne du travail social* »... pour de jeunes enfants séparés de leurs parents...

---

<sup>8</sup> Propos recueillis auprès des professionnels de cette unité éducative.

- **L'unité des adolescents : la promiscuité au quotidien**

Cette unité accueille huit adolescents âgés de 14 à 18 ans dans une maison individuelle située au pied d'une barre d'immeuble dans un quartier « sensible » de Saint-Etienne. L'extérieur de la maison grillagé et entouré d'une imposante haie de thuyas donne un sentiment d'enfermement. Cette impression est renforcée par l'immeuble qui surplombe la structure et qui empêche toute perspective.

Etonnante conception architecturale que celle de cette unité. La porte d'entrée n'est, en effet, pas très évidente à trouver. Contrairement à la logique qui veut que l'entrée se situe devant la maison, il est ici nécessaire de faire le tour pour accéder à l'intérieur par une porte-fenêtre située sur le côté. Il n'y a pas de hall d'entrée, la porte-fenêtre donne directement dans la salle à manger.

La cuisine, petite et toute en longueur, ne présente pas de réelles qualités fonctionnelles, ce qui complexifie la mission de la maîtresse de maison. Il se dégage des espaces collectifs situés au rez-de-chaussée une impression de promiscuité et d'étouffement faisant écho à l'agencement extérieur, tant les espaces sont réduits. « *On est les uns sur les autres* » confie un jeune accueilli. L'absence d'espaces professionnels oblige, toutes les semaines, les éducateurs à déloger les adolescents du salon pendant les temps consacrés aux réunions d'équipe. L'atmosphère, en raison de l'exiguïté des locaux, y est étouffante. Certains professionnels vont même jusqu'à parler « *d'usine à gaz*<sup>9</sup> » pour qualifier cette unité qui semble favoriser les tensions et la violence des jeunes.

L'accès au premier étage se fait par un escalier carrelé, terne, tout sauf chaleureux. Les chambres et les sanitaires sont distribués le long d'un couloir borgne et sans vie. Les chambres, certes individuelles, ressemblent plus à des cellules monacales qu'à des chambres d'adolescents. En effet, rappelons que ces locaux accueillait auparavant une congrégation religieuse. Particulièrement vétustes et abimées par les séjours des jeunes qui ont précédés, elles font très souvent l'objet de dégradations diverses. Les sanitaires se composent de deux douches ayant déjà bien vécu et servent à la toilette de huit adolescents. On peut s'interroger quant au message véhiculé au regard de l'hygiène. La proximité du voisinage est un inconvénient majeur. Les jeunes profitent de celle-ci pour interpeller les résidents, les insulter ou, dans le pire des cas, leur lancer

---

<sup>9</sup> Propos recueillis auprès des professionnels de cette unité éducative.

des projectiles. Autant dire que les dépôts de plaintes et la présence de la police ne sont pas rares sur cette unité.

- **L'unité des adolescentes : exigüité des espaces et bien-être corporel mis à mal**

Cette unité reçoit, nous l'avons vu, dans l'ancienne maison de fonction du directeur huit adolescentes âgées de 14 à 18 ans. Située dans un immense parc, elle se caractérise pourtant comme la précédente par l'exigüité des espaces.

On accède à l'intérieur de cette maison par le premier étage. Ce dernier étant trop réduit, la plupart des chambres se trouvent situées au sous-sol, ce qui a nécessité l'installation de barreaux aux fenêtres dans un but de protection. Cette localisation offre, comme on peut l'imaginer, une luminosité médiocre. Chaque chambre accueille deux adolescentes. Ceci n'est pas sans poser problème au quotidien à l'équipe éducative qui doit gérer les tensions et la violence liées au partage des lieux intimes.

L'agencement des espaces de cette maison ne permet pas de profiter du paysage environnant mais favorise au contraire le sentiment d'enfermement et de promiscuité. L'espace extérieur non délimité par un grillage ou une haie n'apporte pas la protection et la sécurité nécessaire. Ceci d'autant que cette équipe a par le passé connu plusieurs agressions.

Une des grandes difficultés posées par cette unité est la salle de bains, espace ô combien investi voire « monopolisé » pour toute jeune adolescente qui aime s'occuper d'elle-même. On imagine assez mal comment les huit jeunes filles accueillies partant à l'école à la même heure peuvent se contenter d'une seule salle de bains. Le pugilat devient dès lors inévitable, il est quotidien.

L'état de la salle de bains interroge quant au respect dû aux adolescentes accueillies. Les carreaux de carrelage sont pour la plupart cassés, les joints moisissés. Un petit miroir à tiroir ébréché témoigne du nombre de jeunes filles qu'il a dû voir défiler. Ce dernier surplombe un évier plus vraiment blanc dont l'émail rongé par le temps résiste férocement à toutes les tentatives de nettoyage de la maîtresse de maison pourtant pleine de bonne volonté. Le sol recouvert d'un linoléum fatigué de couleur verdâtre est lui aussi victime de moisissures. Enfin, une odeur d'humidité liée à un système d'aération en fin de vie termine ce joli tableau. On est bien loin du modèle de salle de bains dont peut rêver toute adolescente.

C'est à partir des images de ces trois lieux de vie qu'est née mon interrogation sur la signification des locaux pour l'action éducative. Il m'a semblé que les conditions matérielles de ces unités n'étaient pas favorables à la qualité de l'accueil.

La prise en charge des enfants accueillis à la pouponnière et sur l'unité des 3-6 ans nécessite, semble-t-il, un lieu protecteur, une sorte de « *cocon* ». La description des lieux de la petite enfance suffit à démontrer que l'environnement hospitalier actuellement offert est loin de satisfaire cette nécessité. En effet, peut-on croire que l'hôpital soit un lieu adapté au travail social accompli auprès des enfants comme auprès de leurs familles ? Les adolescents accueillis expriment souvent leur mal-être par des comportements agressifs voire violents. L'exiguïté et la vétusté qui caractérisent les deux structures des adolescents sont-elles facteurs d'une bonne prise en charge de ces jeunes ? Ne favorisent-elles pas au contraire les tensions ? Enfin, la salle de bains offerte aux adolescentes ne va-t-elle pas à l'encontre de leur bien-être corporel et psychologique ?

N'y a-t-il pas un hiatus entre les valeurs que ces lieux véhiculent et celles que souhaite mettre en œuvre l'institution ? La réponse semble s'imposer d'elle-même. Pourtant, ces lieux sont le quotidien de nombre d'enfants. N'y avait-il pas d'autres possibilités que ces conditions d'accueil ? Et pourquoi en est-on arrivé là ?

## **1.2 Tentative d'explication de l'état de l'immobilier institutionnel**

Il apparaît intéressant de soulever certaines hypothèses pour comprendre l'état du patrimoine institutionnel au-delà des éléments historiques précédemment évoqués. Les hypothèses exposées n'ont d'ailleurs pas la prétention d'être exhaustives, elles s'inscrivent plutôt comme la suite logique de mon raisonnement.

### **1.2.1 Un manque de financement ?**

Face à un habitat peu adapté à la mission institutionnelle, l'explication qui apparaît comme étant la plus plausible est sans nul doute le manque de financement. Nombre de directeurs, que j'ai été amenée à rencontrer, ont témoigné avec regret de cette difficulté. Le fait de se contenter du patrimoine existant est, selon certains, souvent en lien direct avec cette absence de moyens financiers, la réalité économique l'emportant alors sur les idéaux. L'argent apparaît, dès lors, comme la condition « *sine qua non* » de toute rénovation immobilière.

Au regard de ce principe, la situation du FDEFL est pour le moins paradoxale. Une analyse des fonds institutionnels de cet établissement fait apparaître que la capacité d'investissement est loin d'être nulle. Le budget de fonctionnement montre, par ailleurs,

une trésorerie étonnamment conséquente qui augmente d'années en années. Ceci est pour le moins surprenant dans le secteur social qui n'a pas vocation à dégager des bénéfices, ou à créer des richesses. Durant de nombreuses années, les excédents d'exploitation n'ont pas été ni employés ni affectés à un renouvellement du patrimoine, mais furent versés sur un compte de réserve de trésorerie. Il aurait été plus judicieux sans doute, au sens de l'article 47 du décret du 22 octobre 2003<sup>10</sup>, de faire basculer une partie des sommes de trésorerie en investissement. La politique « *du bas de laine* » ne fut pas mise à contribution, l'investissement n'étant pas à l'ordre du jour.

Ce type de gestion interroge d'autant plus que l'établissement ne possède, à l'heure actuelle, aucun patrimoine immobilier. Ce dernier continue à louer l'ensemble des structures d'accueil alors même que les moyens existent.

Cette situation pour le moins étonnante démontre que si l'argent est, certes « *le nerf de la guerre* », il n'est pas forcément le seul élément déterminant dans la décision de se lancer dans des projets immobiliers. Les comptes du FDEF témoignent, en réalité, non pas d'une absence de moyens financiers, mais d'une sorte de paradoxe. Les conditions d'accueil peu satisfaisantes ont perduré, alors que le financement pour les modifier, existait. Ce propos doit, cependant, être analysé au regard des périodes d'instabilité dans la direction de cet établissement dont nous avons parlé précédemment et qui ont sûrement conduit à ne pas pouvoir mettre à profit ces disponibilités.

### **1.2.2 La qualité du lieu d'accueil dans les foyers de l'enfance : un sujet d'importance de préoccupation secondaire.**

Outre l'explication relative au manque de financement, il apparaît que la réflexion concernant l'impact de l'architecture et de l'aménagement des espaces dans les lieux d'accueil pour enfants et adolescents sur l'action éducative est un questionnement peu émergent. La réflexion sur les prises en charge d'enfants dans le cadre de la protection de l'enfance se concentre principalement sur les sciences humaines et individuelles comme la psychanalyse, les analyses systémiques et autres analyses de la pratique éducative. Sans remettre en cause leur nécessité, il apparaît que cette considération occulte sûrement toute réflexion sur les conditions matérielles d'accueil jugées, dès lors, de bien peu d'importance<sup>11</sup>. Cet aspect de l'accueil de l'enfant hors de son milieu familial

---

<sup>10</sup> Article 47 du décret n°2003-1010 du 22 octobre 2003 relatif à la gestion budgétaire, comptable et financière et aux modalités de financement et de tarification des établissements et services sociaux et médico-sociaux (codifié à l'article 314-48 du CASF).

<sup>11</sup> Propos recueillis lors d'entretiens avec plusieurs directeurs de foyers de l'enfance

semble alors relégué au rang de simple problème d'ordre matériel et à ce titre considéré comme secondaire.

La qualité de la relation humaine est, certes, importante dans l'impression que peut susciter un lieu. Le plus chic des châteaux peut être ressenti comme hostile, et froid. A contrario, l'hospitalité des personnes, la chaleur humaine peuvent transformer les murs de la plus sinistre des bâtisses en un lieu où il fait bon vivre<sup>12</sup>. Mais ceci suffit-il à justifier que l'on ne s'intéresse pas de manière plus approfondie à la question des conditions matérielles d'accueil?

Une étude de 2002 concernant le devenir des personnes sorties de l'ASE en Seine-Saint-Denis entre 1980 et 2000<sup>13</sup> témoigne de l'impact des conditions d'accueil en foyers et des mauvais souvenirs qu'elles ont pu laisser dans la tête de ces enfants devenus adultes. Ils font référence dans de nombreux cas à la promiscuité vécue dans ces lieux d'accueil, ainsi que la violence que pouvaient favoriser ceux-ci entre les jeunes accueillis.

Lorsqu'on s'intéresse aux conditions d'accueil dans le domaine social et médico-social, on remarque une abondante littérature concernant la prise en charge des personnes âgées ou handicapées. Dans ce domaine, la dimension médicale nécessite de penser des lieux fonctionnels adaptés aux soins médicaux et aux handicaps notamment occasionnés par le vieillissement. Cette dimension semble moins présente dans le domaine de la protection de l'enfance. Pour autant, certains rapports démontrent l'intérêt des conditions matérielles dans l'amélioration de l'accueil notamment dans le cas des CHRS. Le rapport sur la mise en œuvre du dispositif hivernal d'accueil et d'hébergement d'urgence remis en avril 1996, à M. Xavier Emmanuelli, secrétaire d'état auprès du Premier Ministre chargé de l'action humanitaire en est une illustration<sup>14</sup>. Il fait état de l'intérêt des locaux afin d'améliorer la qualité de l'accueil par le biais de l'architecture, les aménagements des locaux, la décoration intérieure, ainsi que par la qualité du mobilier.

---

<sup>12</sup> LOUBAT J-R., septembre 1999, « L'architecture au service du projet d'établissement, Montre-moi tes locaux et je te dirai qui tu es ! », *Lien social*, n°501, p.3

<sup>13</sup>GHEORGHU M., IRESCO, *Le devenir des personnes sorties de l'ASE en Seine-Saint-Denis entre 1980 et 2000* [visité le 3 juillet 2007], résumé disponible sur internet : <http://gip-recherche-justice.fr/recherches/syntheses>

<sup>14</sup> Rapport cité par THERON P., 1996, *L'architecture au service d'une mission sociale : la restructuration d'un centre d'accueil en urgence pour sans-abris*, mémoire de CAFDES, ENSP, p.36.

Qu'en est-il de la prise en charge de l'enfance en danger sur ce point ?

Le rapport Naves-Cathala,<sup>15</sup> abordant principalement les causes d'accueil provisoire et de placement, reste silencieux en ce qui concerne les conditions d'accueil des foyers de l'enfance.

Le rapport Bianco-Lamy<sup>16</sup> qui marque un tournant important dans la prise en charge de l'enfance en danger aborde peu la question des conditions matérielles d'accueil. Il fait, néanmoins, état de la taille des foyers, jugés trop grands pour offrir aux enfants des conditions favorables à leur épanouissement. Véritable évolution à son époque, il visait à rompre avec la prise en charge du « *tout collectif* » en cherchant à donner aux foyers une dimension humaine. Cette considération semble aujourd'hui largement admise dans les foyers de l'enfance. Il précise donc qu'il est souhaitable de limiter les foyers à 60 places avec si possible des unités ne dépassant pas 15 enfants. Il rappelle cependant que les foyers de l'enfance sont avant tout des lieux de passage. Il fait état d'une durée de séjour dans ces établissements de l'ordre de trois semaines, ne devant pas dépasser 40 jours.

La question vaut d'être posée : la courte durée des séjours en foyers de l'enfance pourrait-elle expliquer, en partie, le peu d'intérêt porté à cette question dans les établissements de protection de l'enfance ? Cette durée de séjour théorique ne reflète pas toujours la réalité<sup>17</sup> qui s'avère parfois plus contrastée en raison des difficultés d'orientation. Certains enfants passeront dans les foyers de l'enfance de courte période allant de quelques jours à quelques mois. Cependant, beaucoup d'autres moins chanceux auront à connaître l'institution pour une bonne partie de leur minorité. Au FDEFL, la durée de séjour moyenne, sur les unités d'accueil des adolescents, est de 6 mois. Peut-on croire que ces passages dans l'habitat collectif des foyers de l'enfance ne marqueront pas profondément et pour toujours ces enfants ?

---

<sup>15</sup> NAVES P., CATHALA B., 2000, *rapport sur les accueils provisoires et placements d'enfants et d'adolescents*, Paris, Bulletin Officiel.

<sup>16</sup> BIANCO J-L., LAMY P., 1980, *L'aide à l'enfance demain. Contribution à une politique de réduction des inégalités*, Imprimerie Nationale, p.153.

<sup>17</sup> Au FDEFL, la durée de séjour est variable. Certains enfants, faute d'orientation possible, peuvent séjourner jusqu'à deux ans dans certaines unités.

### 1.3 Que peuvent-nous dire les murs de l'état de l'institution ?

On dit souvent que les murs ont des oreilles, mais...pour qui sait les entendre, ces derniers savent aussi, semble-t-il, parler de leurs « exploitants », à savoir, dans le cadre de ce développement, les professionnels.

#### 1.3.1 Les murs comme reflet de l'âme de l'institution

Les murs de l'établissement, nous l'avons vu, sont assez mal en point. Fatigués, vieillots et peu adaptés, pouvaient-ils être vus comme le reflet de la « *mauvaise santé* » de cet établissement ? De quels « *maux institutionnels* » pouvaient-ils donc être le symptôme ? Cet établissement, du fait de son absence de projet d'établissement, semblait souffrir d'un manque de sens dans son action, de projection vers l'avenir. Il n'y avait pas de réelle réflexion et d'orientation particulière souhaitées dans le travail éducatif accompli dans ses murs. Jusqu'en 2005, l'établissement n'aura pour seule référence qu'un projet éducatif, sorte de protocole d'action mis en place avec les services de l'ASE. Ce document avait pour seul but de définir les missions de l'établissement et leurs modalités de réalisation. Il ne comprenait d'ailleurs pas les structures de la pouponnière et de l'unité d'accueil des 3-6 ans intégrées postérieurement à sa rédaction.

N'entretenant pas de réflexion sur des valeurs communes à l'ensemble des acteurs, il ne pouvait dès lors pas tenir lieu d'acte fédérateur. Pourtant, maintenir une réflexion ouverte sur les valeurs de l'institution, n'est-ce pas là entretenir la motivation d'une équipe ? On ne peut s'investir dans une organisation que si on se reconnaît dans les valeurs qu'elle porte, à condition que celles-ci soient identifiées et identifiables. Ceci ne sous-entend pas l'absence de valeurs propres à chaque professionnel, mais il importe de trouver un « *dénominateur commun* » qui rassemble. Faire émerger des valeurs communes portées par l'institution, n'est-ce pas là un moyen essentiel afin que l'ensemble des acteurs œuvrent dans le même sens ?

D'ailleurs, sur ce point, la pyramide de Maslow nous rappelle que les individus cherchent à satisfaire des besoins hiérarchisés et notamment le besoin d'appartenance. De ce besoin d'appartenance doit naître la fierté d'appartenir, de faire partie d'un corps, favorable à la motivation. Or, le FDEFL ne disposant pas d'une réelle identité institutionnelle, chaque structure d'accueil gérait tant bien que mal sa mission de manière autonome. La dispersion des unités sur l'ensemble du département a pu favoriser l'isolement des équipes éducatives ainsi que certaines attitudes centrifuges dans chaque service. Sans doute, les périodes de « vacance » dans la direction de l'établissement n'ont pas permis de soutenir les équipes dans leurs difficultés quotidiennes. Elles ont certainement contribué à l'apparition d'un climat de travail morose.

L'institution souffrait également à l'époque, semble-t-il, d'un manque de communication aussi bien en interne qu'avec les partenaires. Les notes de service, outils permettant l'articulation entre les différents services, étaient plutôt rares. Quant aux relations entre la direction et les équipes, elles avaient coutume d'être particulièrement tendues. La communication se faisait souvent à coup de tracts syndicaux, de portes qui claquent...L'activité institutionnelle était, quant à elle, peu connue des partenaires extérieurs, notamment du fait de l'absence de rapport d'activité et de projet d'établissement.

Peu optimiste et replié sur lui-même, le personnel du FDEFL souffrait, sans doute, de ne pouvoir être fier de l'institution pour laquelle il travaillait. Celui-ci, en effet, ne véhiculait pas une image positive et valorisante. En témoigne la difficulté pour l'établissement de trouver du personnel éducatif qualifié souhaitant venir travailler dans l'institution. L'établissement n'avait pas bonne réputation dans la région stéphanoise. Il était vu au niveau départemental comme « *la solution du dernier recours* », ce qui n'a pas, on l'imagine, pour conséquence de valoriser le travail des agents de l'établissement. Le travail « *d'urgence* » accompli en ses murs était considéré et perçu comme peu intéressant, se cantonnant à la gestion d'un quotidien difficile.

L'établissement était comme « *orphelin de projets collectifs* ». Elaborés et mis en œuvre par la direction, ceux-ci auraient pu être facteurs de dynamisme institutionnel<sup>18</sup>, notamment en stimulant la créativité et l'innovation des professionnels assoupis, quelque peu, dans leur réflexion par un travail rythmé par la seule routine du quotidien.

Ces différents éléments montrent une certaine corrélation entre l'apparence de l'institution et son état. Les murs étaient, en quelque sorte, révélateurs du malaise institutionnel. Ces locaux peu adaptés n'ont-ils pas eu une incidence négative sur les professionnels de l'établissement favorisant ainsi l'usure professionnelle ?

### **1.3.2 Une usure professionnelle entretenue et aggravée par des locaux peu adaptés**

L'usure professionnelle ou « burn out » selon l'appellation anglo-saxonne est définie pour la première fois par le Docteur J. Freudentberg qui parle alors, en 1974, d'un « *auto-épuisement de ses propres ressources physiques ou mentales causé par un énorme effort pour atteindre un but utopique* ».

---

<sup>18</sup> LEFEVRE P., 1999, *Guide de la fonction de directeur d'établissement dans les organisations sociales et médico-sociales*, Paris, 2<sup>e</sup> édition, Dunod, p.211.

Pour Elizabeth Zucman<sup>19</sup>, il s'agit d'un état d'épuisement physique, émotionnel, intellectuel résultant d'un engagement professionnel intense et de longue durée.

Il existe différentes sortes d'usures professionnelles :

- L'usure physique se manifeste par une propension aux accidents et à la maladie ;
- L'usure émotionnelle est souvent accompagnée de sentiment de dépression, de désespoir, et d'impuissance. Ce type d'usure se trouve renforcée par certains évènements comme des agressions ou des fugues qui peuvent déclencher des représentations négatives de soi ;
- L'usure mentale résulte quant à elle d'une absence de satisfaction au travail et provoque bien souvent des attitudes négatives vis-à-vis de soi-même et de son activité professionnelle. Elle se caractérise par une absence de motivation et d'investissement dans son travail. L'exemple typique étant celui-ci des arrivées en retard et des départs avant l'heure.

Ce concept d'usure professionnelle est souvent évoqué concernant le travail difficile des auxiliaires médico-psychologiques (AMP) en maison d'accueil spécialisé (MAS)<sup>20</sup>. Il touche pourtant de manière assez large les métiers basés sur les relations humaines ou dans lesquels elles jouent un rôle important : enseignants, soignants et travailleurs sociaux.

Il semble que cette usure professionnelle, sans être généralisée à l'ensemble des agents de l'établissement, existait bel et bien. Le travail au FDEFL n'est pas toujours facile notamment sur les unités des adolescents. Les agents sont régulièrement confrontés à la violence des jeunes et à la difficulté du travail social. Ils ressentent parfois un décalage important entre l'idée qu'ils se font de leur mission et la réalité du quotidien<sup>21</sup>. De plus, il est demandé de façon paradoxale au personnel de s'attacher aux enfants afin de favoriser leur épanouissement et de se préparer en même temps à leur départ proche.

---

<sup>19</sup> ZUCMAN E., mai/juin 1998, « Du burn out à l'épuisement professionnel : historique et tribulation du concept en France », *les cahiers de l'actif*, n°264-265, pp 17-24.

<sup>20</sup> BRANDEHO D., 2000, *L'usure dans l'institution*, 2<sup>e</sup> édition, ENSP

<sup>21</sup> Propos recueillis auprès de certains éducateurs du FDEFL

Ce travail est souvent vu comme peu attrayant car dépourvu de reconnaissance sociale. Les résultats de l'action éducative s'avèrent souvent impalpables, inquantifiables au quotidien. Ceci peut conduire ces personnels à un ressenti d'inutilité de leur fonction, d'impuissance de leur action et, par là, à un sentiment de dévalorisation de leur métier.

En 2005, lors de l'arrivée du directeur actuellement en poste, de nombreux agents souhaitent quitter l'institution. D'autres témoignent de leurs difficultés face au travail éducatif exprimant le plus souvent leur volonté de travailler dans des services jugés moins difficiles (ASE, Sauvegarde de l'enfance...). Certains, notamment sur les structures d'accueil d'adolescents, demandent des postes jugés plus faciles ne supportant plus les tensions et la violence présentes sur ces unités. Cette époque fut marquée par une profusion d'arrêts maladie au sein d'équipes déjà mises à rude épreuve. Le remplacement des agents absents par des contractuels souvent recrutés au pied-levé, le turn-over des équipes n'auront eu pour conséquence que d'accentuer la difficulté du travail de ces équipes.

Cette usure professionnelle n'aura-t-elle pas été amplifiée par les locaux exigus et vétustes favorisant peu ou prou les tensions et la violence ? Travailler dans de mauvaises conditions peut entraîner une usure prématurée de ces professionnels, et peut également être perçu comme un manque de reconnaissance et de considération du travail effectué par la direction de l'institution. Si l'amélioration des conditions de travail n'est pas la seule et unique solution visant à redynamiser l'institution, il semble, néanmoins, qu'elle soit un moyen de soutenir l'action des équipes éducatives souvent malmenées. De plus, elle permet de faire preuve de considération à leur égard en leur apportant un meilleur environnement de travail.

### **1.3.3 La pesanteur du quotidien**

Face aux conditions d'accueil décrites précédemment, on aurait pu penser que les professionnels les dénonceraient avec vigueur. L'habitat peu adapté à la mission m'apparut comme « *banalisé* » par les équipes éducatives. En tout cas, force est de constater qu'il n'y eut pas de mobilisation des travailleurs sociaux sur ce point. Il est possible de penser que c'est le poids de l'habitude qui fait qu'au bout d'un certain temps on perd son esprit critique, on ne voit plus vraiment les inconvénients des espaces que l'on occupe. Finalement, le fait de subir les lieux n'est plus vécu comme tel. Ces lieux inadaptés génèrent à la longue des attitudes dysfonctionnantes. Le personnel n'a plus conscience qu'il est contraint de s'adapter à la structure quand celle-ci devrait être un atout à la prise en charge. Les conditions d'accueil sont leur lot quotidien, les éléments de comparaison manquent, si bien qu'on finit par trouver que celles-ci sont presque « *normales* ». Des conséquences de l'habitude, j'en fis moi-même l'expérience au cours

de mon stage. Lors de mes premières visites, je fus surprise par l'état de certains locaux. Le temps passant, si je continuais à percevoir les inconvénients de certains espaces, ils me semblaient moins flagrants qu'au début. Nombre de professionnels considèrent que la décision de rénover les conditions matérielles n'est pas de leur ressort. Beaucoup pensent que seule la direction a la possibilité d'impulser un tel changement puisqu'elle dispose des moyens pour agir, et qu'en ce sens, ils sont bien obligés de « *faire avec* ». Ces espaces constituent une réalité avec laquelle ils doivent composer. On retrouve ici l'idée que le lieu de travail n'appartient pas aux professionnels. Espace choisi par l'institution sur lequel ils pensent ne pas avoir d'emprise, il s'imposerait à eux comme une fatalité.

En fait, si l'inadéquation et la vétusté des locaux étaient seulement murmurées, les demandes de recrutement de nouveaux agents, faisaient, quant à elles, l'objet de réelles revendications. Les équipes éducatives semblaient persuadées, que face à leurs difficultés de prise en charge et de gestion des groupes d'enfants, augmenter les effectifs du personnel était le seul remède.

Pourtant, le FDEFL comprend des effectifs relativement conséquents. N'ayant plus conscience du handicap que les locaux peuvent constituer dans leur quotidien, l'augmentation des effectifs apparaissait comme la seule solution à leur malaise. Il est parlant de préciser que la plupart des revendications et des témoignages de souffrance provenaient des équipes « *les plus mal logées*<sup>22</sup> ». L'orientation de la direction ne fut pas de mettre en opposition création de postes et amélioration de l'habitat. Il fut décidé, sous l'impulsion du nouveau directeur, dans un premier temps, de créer les lieux d'accueil adaptés aux besoins des professionnels et des usagers.

L'établissement, après avoir réalisé son projet d'établissement, est depuis quelques mois au cœur de projets immobiliers. Il semble que corrélativement les demandes de création de postes s'expriment avec beaucoup moins de vigueur qu'auparavant. Elles ont même totalement disparu sur certaines unités. Les professionnels ressentent que l'amélioration et l'adaptation de leurs conditions de travail diminuent sensiblement leurs difficultés quotidiennes et que l'on peut soutenir la difficulté des prises en charge autrement que par l'augmentation du nombre de personnels.

---

<sup>22</sup> Il s'agit des quatre services faisant aujourd'hui l'objet de projets immobiliers

## **Conclusion partielle**

L'état des lieux du Foyer Départemental de l'Enfance et de la Famille fait apparaître un patrimoine immobilier peu favorable à l'action éducative. Si l'histoire de cet établissement nous permet de mieux comprendre l'état actuel de l'habitat institutionnel, il est néanmoins étonnant de découvrir que face à ce patrimoine délabré, le financement ne faisait pas défaut.

Poursuivant l'analyse, les murs fatigués semblaient être à l'image de l'état de cet établissement, sans perspective d'avenir et replié sur lui-même où l'usure professionnelle et le poids de l'habitude étaient palpables.

Fort de ce constat, agir sur les conditions matérielles d'accueil apparaît comme une des stratégies possibles qui s'offrent au directeur afin d'améliorer l'accueil des enfants, mais également de redynamiser le personnel souvent malmené par un travail éducatif complexe.

Afin de mettre l'architecture au service de la mission institutionnelle, il semble intéressant pour le directeur d'envisager l'espace comme un élément non-négligeable dans la prise en charge éducative.

## **2 PENSER L'ESPACE EN FOYER DE L'ENFANCE : UN ELEMENT NON NEGLIGEABLE A LA PRISE EN CHARGE EDUCATIVE**

Afin d'améliorer les conditions matérielles d'accueil, il est intéressant de développer quelques apports théoriques concernant l'incidence de l'espace sur l'homme et l'enfant en général, avant d'envisager une réflexion sur les lieux de vie et de travail qui composent l'institution. Ces quelques éléments de réflexion ne se veulent pas exhaustifs, mais chercheront plutôt à envisager comment l'espace pourrait répondre aux besoins des enfants et des professionnels.

Partant de cette réflexion qui semble nécessaire, la formalisation du projet d'établissement en amont de tout projet architectural ou immobilier prend tout son sens. Ceci permettant de mettre en corrélation les valeurs et les objectifs institutionnels avec la réalité matérielle

### **2.1 La reconnaissance de l'impact de l'espace sur les usagers des lieux**

Il convient de traiter maintenant de la question de l'impact psychologique de l'espace sur les individus et pour ce qui nous concerne sur les enfants accueillis ainsi que sur les professionnels, usagers les uns et les autres des locaux institutionnels.

#### **2.1.1 L'incidence de l'espace sur l'homme... et sur l'enfant**

L'homme se construit en rapport avec son environnement affectif et social mais indéniablement aussi en lien avec le monde concret qui l'entoure. L'espace peut être considéré comme un élément non neutre dans la relation que l'on développe et que l'on entretient avec l'autre. Sans doute est-il toujours prégnant sur les relations qu'entretiennent les hommes entre eux. Les groupes, les individus, les sociétés organisent et façonnent leurs environnements, d'une part, selon des lois économiques, sociales, et d'autre part, selon des normes et des valeurs culturelles<sup>23</sup>. Il ne s'agit pas de dire qu'il existe une correspondance automatique et universelle entre un espace et son effet sur l'individu, mais plutôt de voir l'environnement comme un élément organisateur de nos comportements individuels et nos relations sociales.

---

<sup>23</sup> FISCHER G.N., 2002, « L'environnement dans la perspective psychosociale », in BONARDI C., GIRANDOLA F., ROUSSIAU N., SOUBIALE N., *Psychologie sociale appliquée, environnement, santé, qualité de vie*, Paris, In Press éditions, p18.

Souvent, on ne prend pas suffisamment en considération la signifiante des lieux estimant que seule la psychologie propre à chacun des membres d'un groupe crée l'ambiance d'un lieu. Pourtant, selon le Docteur Humphry Osmond, certains espaces dits sociopètes, facilitent les échanges entre les individus, alors que d'autres qualifiés de sociofuges provoquent plutôt la séparation et l'isolement entre les personnes entravant ainsi la communication entre elles. Certains espaces induisent des comportements de socialisation, là où d'autres s'y opposent. Ceci ne doit pas être considéré comme ayant des effets positifs ou négatifs, tout dépend de l'effet recherché<sup>24</sup>. Un effet sociopète sera plutôt recherché dans une salle de réunion, alors qu'un effet sociofuge semblera plus adapté aux espaces de bureaux. A ce titre, selon GN Fischer, l'organisation des espaces fait apparaître un lien entre la façon d'aménager un espace et les valeurs culturelles d'un lieu. On peut, dès lors, s'interroger sur la qualité des relations lorsque les rencontres parents/enfants ont lieu dans les renforcements des couloirs institutionnels par manque de place<sup>25</sup>.

Il est des pièces qui poussent à l'excitation, d'autres au silence. Le volume et la surface des espaces n'est pas indifférent aux comportements des individus et doit à ce titre être interrogé. Il n'est pas seulement visuel, mais peut avoir une influence et une prégnance sur les individus. Les gros volumes des espaces fermés peuvent être facteurs d'angoisse et d'énervement pouvant donner un sentiment de cacophonie permanente. Les espaces au volume plus restreints poussent plus facilement à la confiance, à l'intimité. Mais, dans les cas de colères et de relations difficiles, les petits espaces peuvent conduire à l'explosion là où les gros volumes seraient plus apaisants<sup>26</sup>. L'exiguïté de certains locaux semble favoriser les tensions et la violence. Nous pouvons ici faire référence aux deux unités d'accueil des adolescents précédemment évoquées.

En outre, l'espace intérieur est vécu en relation avec l'espace extérieur. Le sentiment d'enfermement n'est pas seulement fonction du nombre de mètres carrés mais aussi du lien avec l'espace extérieur. Ce dernier diminue ou augmente les surfaces intérieures. Une petite pièce dont la fenêtre ouvre sur l'horizon ne donnera pas l'impression d'enfermement qu'elle pourrait occasionner faisant face à une barre de béton. Ainsi, le sentiment d'enfermement de l'unité des adolescents, dont nous parlions

---

<sup>24</sup> FISCHER G.N., op. cit., p. 24

<sup>25</sup> Propos recueillis auprès d'un directeur de foyer de l'enfance actuellement au cœur de projets d'aménagements des locaux institutionnels.

<sup>26</sup> DE LAREBEYRETTE F., 2003, *Des espaces au service de l'éducatif, histoire singulière de Mme surface et de Mr volume valets et maîtres de ceux qu'ils abritent*, mémoire de cadre A détaché, ENSP, p.37

précédemment, ne serait pas le même si la maison s'ouvrait sur un vaste espace plutôt que sur un immeuble.

La lumière fait varier selon son importance ou sa couleur les dimensions d'une pièce. La pénombre favorise les attitudes dépressives et moroses, alors que la clarté au contraire les chasse. Elle révèle un lieu en lui donnant une chaleur, une âme, une temporalité<sup>27</sup>. Cette lumière peut être travaillée et utilisée sous ses différentes formes : artificielle, naturelle, jaune, blanche...au regard des objectifs recherchés.

Les couleurs jouent sur les humeurs. Elles peuvent être chaudes, froides, dynamiques. Elles peuvent concerner les murs comme les objets. A ce titre, j'ai pu vivre une expérience qui m'a semblé révélatrice. Il y a quelques mois, l'unité d'accueil des 3-6 ans, dans l'attente de sa future installation, a échangé les draps et les couvertures de l'hôpital contre des housses de couettes multicolores ; les salles à manger jusque là plutôt ternes ont été repeintes dans des tons orangés. Cet événement, pourtant mineur, interroge sur l'incidence de l'espace. En effet, les enfants semblent investir plus facilement les lieux, et les professionnels prendre plus de plaisir à travailler dans cet environnement moins hospitalier et moins triste<sup>28</sup>. Serait-il réducteur de croire à un lien de causalité entre l'amélioration de la vie de cette unité et ces quelques aménagements intérieurs ? La situation familiale des enfants n'a pas changé, pas plus que celle des professionnels, et pourtant...L'amélioration semble indéniable et laisse espérer que des transformations plus conséquentes apportent des éléments positifs dans la prise des enfants encore plus importants.

Gardons-nous cependant de tout systématisme, il ne semble pas qu'il y ait de vérité absolue dans l'organisation et l'aménagement des espaces. Seulement, les volumes, les couleurs, la lumière, le mobilier... ou encore les surfaces sont autant d'éléments qui jouent sur les comportements et les états d'âme des individus. Ainsi, les interroger au regard du sens souhaité par l'établissement pour tel ou tel espace est un outil qu'il nous semble intéressant de ne pas négliger pour améliorer l'action éducative.

---

<sup>27</sup> MANSOUX F., 1995, *Maisons d'enfants à caractère social*, TPFÉ, Ecole d'Architecture de Paris-Belleville, (consulté sur place à l'Ecole d'Architecture de Saint-Etienne)

<sup>28</sup> Propos que j'ai pu recueillir lors d'entretiens informels avec les professionnels de cette unité éducative.

## **2.1.2 L'impact de l'espace sur les enfants accueillis : penser les lieux de vie**

Les enfants accueillis présentent des spécificités au regard de leur histoire individuelle douloureuse. Il est, dès lors, intéressant de mener une réflexion pour que l'environnement qui leur est donné soit, le plus possible, adapté à leurs besoins et à nos objectifs éducatifs. Poursuivant mon raisonnement, je m'interrogerai sur la manière de concevoir le lieu d'accueil.

### **A) Les spécificités des enfants accueillis**

Tout au long de son développement, l'enfant acquiert des informations sur le milieu dans lequel il vit. Les enfants accueillis ont fréquemment connu avant le placement en foyer de l'enfance un environnement peu propice à leur développement. Les maltraitements peuvent créer chez ces enfants des troubles de la conduite en société et du comportement, ainsi qu'un sentiment d'auto-dépréciation et de non-estime de soi<sup>29</sup>.

Ils peuvent alors présenter des comportements agressifs, provocateurs voire violents comme mécanisme de défense. Outre l'agressivité, ils peuvent développer des peurs, des craintes et des angoisses se manifestant parfois par des pleurs à répétition, des troubles du sommeil, des comportements autodestructeurs. Il a été démontré que les enfants et les adolescents témoins de violence dans leur milieu familial seraient plus susceptibles de manifester des troubles émotifs et violents que ceux qui n'y ont pas été confrontés<sup>30</sup>.

Nombre d'entre eux présentent une grande instabilité émotionnelle, comportementale, et relationnelle avec des changements d'humeur brutaux et fréquents. Souvent dépendants des autres, intolérants à la solitude, ce sont des jeunes en souffrance dont il faut prendre soin et accompagner avec beaucoup de savoir-faire et d'expérience. Au regard de ces comportements spécifiques, il convient maintenant de réfléchir à l'organisation des espaces afin que ceux-ci répondent au plus près des besoins des enfants.

### **B) Les besoins des enfants accueillis en termes d'espace**

Si la séparation est nécessaire et peut apparaître comme un soulagement immédiat, elle n'en demeure pas moins une rupture pour l'enfant. Arraché de son cadre de vie, il perd ses repères. Retirer un enfant de son cadre de vie habituel, aussi néfaste soit-il, c'est lui modifier ses références et le plonger ainsi dans un monde différent.

---

<sup>29</sup> STRAUS P. MANCIAUX M., 1993, *L'enfant maltraité*, Paris, Editions Fleurus Psycho-pédagogie, p. 227.

<sup>30</sup> STRAUS P. MANCIAUX M., p. 228.

Il me semble que l'institution doit réfléchir sur le rôle intrinsèque qu'elle joue concernant les comportements des enfants accueillis. Certes, ces derniers peuvent présenter des troubles du comportement, mais ceux-ci ne doivent pas, tant que possible, être amplifiés par des lieux peu adaptés (exiguïté, promiscuité, manque de lumière, espaces difficilement repérables...) Néanmoins, Il est assez complexe de définir clairement les critères d'adaptation de ces lieux de vie. Les besoins des enfants ne sont pas aussi évidents à définir que pour des prises en charges médicalisées. Dans ce cas, pas de surface obligatoire pour faire passer les fauteuils roulants, ou les brancards. L'incidence de l'espace est seulement d'ordre psychologique et doit, à ce titre, concourir à la création d'un cadre de vie rassurant, contenant et sécurisant.

Les enfants ont souvent été insécurisés dans leur contexte familial. Lors de divers entretiens avec des directeurs et des éducateurs, j'ai constaté qu'il est important pour les enfants de leur donner des espaces qui induisent un sentiment de sécurité. Il s'agit quelquefois, par exemple, de les protéger des regards extérieurs ou pour les plus jeunes d'aménager les chambres à l'étage, offrant ainsi une sécurité psychique à l'enfant en le protégeant symboliquement des intrusions extérieures, ou encore de jouer sur les matériaux, les lumières pour donner un caractère apaisant et chaleureux. A ce titre, Georges Mesmin précise que la lumière et le choix des revêtements des sols et des murs doivent permettre de sécuriser les enfants en leur apportant une chaleur visuelle<sup>31</sup>.

Certains architectes<sup>32</sup> considèrent que pour rassurer l'enfant accueilli en foyer, celui-ci doit donner un sentiment de solidité dans ses structures et ses apparences. Ainsi, les structures « high tech » jugées trop flexibles devraient, selon eux, être évitées car favorisant un sentiment d'insécurité.

Ces enfants, souvent en déficit de relation humaine, sont en forte demande d'échange avec l'adulte. Apporter une vision quasi-constante de l'adulte peut être un élément fondamental de stabilité pour ces enfants. L'adulte, de par sa présence rassurante, doit être au centre de l'espace.

Les volumes et les surfaces des pièces doivent être adaptés à l'âge des enfants. Les petits volumes permettent de rassurer les plus jeunes. En ce sens, Georges Mesmin

---

<sup>31</sup> MESMIN G., 1973, *L'enfant, l'architecture et l'espace*, Paris, 2<sup>e</sup> édition, Casterman, p.52.

<sup>32</sup> POUS X., 2002, *L'espace : outil de thérapie pour une enfance maltraitée*, TPFE, Ecole d'Architecture de Lyon, (consulté sur place à l'Ecole d'Architecture de Lyon).

précise qu'il est préférable d'éviter tout gigantisme pour ces derniers<sup>33</sup>. Les adolescents, qui peuvent présenter une grande instabilité émotionnelle, comportementale, et relationnelle avec des changements d'humeur brutaux et fréquents auront quant à eux besoin d'espaces plus importants pour supporter le poids de la vie en collectivité. Ces enfants nécessitent un environnement qui les respecte dans leur intimité. L'ensemble des entretiens que j'ai pu mener a montré que les petits groupes de 10 à 15 enfants maximum était bénéfique à la vie collective. Se rapprochant du modèle qui personnalise la famille, ils déterminent et favorisent de bonnes relations sociales.

Ces enfants ont donc besoin d'un environnement à taille humaine, adapté à leur âge qui les rassure, les protège, qui leur apporte un sentiment de sécurité. Dès lors, comment doit-on considérer le foyer de l'enfance ? Doit-il rester un lieu de passage pour l'enfant ou au contraire être un véritable domicile pour l'enfant, même pour une courte période ?

### **C) Comment concevoir le lieu d'accueil ?**

Nombre de penseurs et de chercheurs ont montré l'importance de la maison dans la psyché humaine comme lieu de protection et d'attachement, aussi me suis-je interrogée sur la nécessité de concevoir ou non l'institution comme une « maison-nid ».

#### **a) L'importance de la « maison » dans la psychologie humaine**

Toute habitation se réfère à l'idée de maison. Cette dernière occupe une position unique dans l'histoire de chacun. Son espace est notre premier univers et se présente à ce titre comme un besoin inné et structurant de la psychologie humaine. Gaston Bachelard fait référence au concept de nid, de cocon, de coquille permettant ainsi de mieux saisir l'importance de ce lieu. Pour lui, la maison est « *une des plus grandes puissances d'intégration pour les pensées, les souvenirs et les rêves des hommes* »<sup>34</sup>. Selon Ewa Struzynska<sup>35</sup>, il est nécessaire que l'enfant se sente protégé dans le périmètre de sa maison qui lui est rendu familier dans ses volumes, ses formes, ses recoins, ses odeurs. La maison est bien plus qu'une protection faite de murs et d'un toit, c'est un univers douillet qui enrobe l'enfant, un abri qui lui apporte la protection dont il a besoin.

---

<sup>33</sup> MESMIN G., 1973, *op.cit.* p.136.

<sup>34</sup>BACHELARD G., 2001, *La poétique de l'espace*, Paris, 8<sup>e</sup> édition, Presses Universitaires de France, p.26.

<sup>35</sup> STRUZYNSKA E., janvier 2007, « Les maisons de notre enfance, les lieux qui nous ont fait ». L'enfant et ses repères, *Enfance et psy*, n°33, pp. 8-13.

Certains psychologues expliquent qu'il faut avoir été attaché à un endroit pour pouvoir être capable de se détacher, de voler de ses propres ailes. Les demeures de notre enfance jouent un rôle essentiel dans notre habitat intérieur. Avant de s'élancer vers l'extérieur, cet espace inconnu, il est nécessaire d'avoir grandi, d'avoir habité cet espace protecteur, douillet et affectif que constitue la maison.

Ainsi, la maison-nid constitue selon Bachelard « *un principe premier, avant d'être jeté au monde, l'homme est déposé dans le berceau de la maison*<sup>36</sup> ». Si l'on peut croire que la maison détermine la psychologie des individus et pour partie leurs caractéristiques, quant est-il des foyers de l'enfance où les enfants se construisent dans des espaces de vie collectifs ? L'institution peut-elle être considérée comme une « maison-nid » ?

### **b) L'institution : une maison-nid ?**

Plusieurs directeurs rencontrés m'ont fait part de leur sentiment à cet égard. Pour eux, même si l'institution n'est qu'un lieu de passage, elle doit être le domicile de l'enfant, son « *chez lui* » au moins pour un temps donné. Stephan Courteix<sup>37</sup> considère, au contraire, qu'il est inapproprié d'associer domicile et institution. Selon lui, l'institution ne peut être pour l'enfant, sa nouvelle maison, puisqu'il est essentiel qu'il garde à l'esprit que ce lieu d'accueil ne doit pas remplacer son « *chez lui* ». Le lieu d'accueil serait finalement, pour reprendre son expression une sorte de « *substitut de domicile* ». Cette conception suppose qu'on ne vit pas dans le collectif comme une famille habite une maison.

L'enfant placé n'est pas entouré de sa famille mais d'autres enfants, que finalement rien ne relie entre eux, sinon leur présence au même moment dans l'institution. Poursuivant son raisonnement, Stephan Courteix nous dit que si le lieu d'accueil doit permettre à l'enfant de se sentir « *comme chez lui* », il doit, néanmoins, être distingué de son « *chez lui* ». L'institution doit apporter, en réalité, un cadre de vie agréable sans donner l'illusion qu'il est chez lui afin de permettre à l'enfant d'envisager un ailleurs possible. On peut penser, en même temps, que si l'on refuse à l'enfant la possibilité de s'installer, le risque est peut-être qu'il ne soit bien nulle part. L'existence d'un « *chez lui* » chez ses parents, devrait-il empêcher d'offrir à cet enfant une demeure chaleureuse ? Certains enfants n'ont, d'ailleurs, pas de chez eux. D'autres ne voient leurs parents

---

<sup>36</sup> BACHELARD G., 2001, *La poétique de l'espace*, Paris, 8<sup>e</sup> édition, Presses Universitaires de France, p.26.

<sup>37</sup> COURTEIX S.,(architecte DPLG et psychologue clinicien) DARNAUD T., « Chez soi en institution », 1<sup>er</sup> juin 2007, Lyon, Centre Henri Bosco, Institut Saint-Laurent. (Conférence non-publiée).

qu'épisodiquement et dans l'institution. Il est bien difficile, dès lors, de considérer après des années qu'ils ont encore un « chez eux » chez leurs parents. Le foyer est alors leur seul point d'ancrage. Partant du principe que les enfants accueillis ont besoin de trouver « demeure » dans les foyers de l'enfance, il me semble dès lors important de travailler cette notion de « *maison-nid* » dans ces lieux d'accueil. Cette considération nous renvoie à l'importance de créer un lieu protecteur et rassurant. Ne pas l'entendre ne serait-ce pas tourner le dos à ce besoin fondamental que nous avons tous d'être attaché à quelqu'un mais aussi à un lieu ?

### **2.1.3 L'impact de l'espace sur les professionnels : penser les lieux de travail**

Les lieux de vie des enfants sont également des lieux de travail pour les professionnels. La grande différence avec l'enfant accueilli est que les professionnels ne vivent pas sur les structures d'accueil. Il est important de noter ici que l'aspect esthétique, l'image renvoyée par l'institution, participe à la valorisation de ceux qui y travaillent. Il apparaît évident qu'il est plus agréable de travailler dans une structure moderne et adaptée que le contraire. Le personnel est sans conteste plus motivé par son travail dans un environnement agréable et chaleureux. Ces lieux devront également être fonctionnels, facilitant ainsi le travail quotidien des professionnels.

Reprenant la conception de Georges Pérec, le but est finalement que les enfants et les professionnels puissent « *vivre ensemble en passant d'un espace à un autre en essayant le plus possible de ne pas se cogner* » aux autres, aux angles...

Ces développements concernant l'incidence de l'espace auront tenté de mettre en lumière quelques axes de réflexion concernant les lieux de vie et de travail du foyer de l'enfance. Partant de cette réflexion, il semble important en tant que directeur de réaliser un projet d'établissement suffisamment explicite concernant les valeurs éducatives afin de servir de support aux projets immobiliers.

## **2.2 Le projet d'établissement : un préalable nécessaire à l'entrée en scène des projets immobiliers**

La réalisation du projet d'établissement commandée par la loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale doit être reliée aux projets immobiliers afin de concevoir un habitat pertinent et adapté à la prise en charge.

### **2.2.1 L'injonction législative de réaliser le projet d'établissement**

La loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale précise que chaque établissement social ou médico-social doit établir un projet d'établissement<sup>38</sup>. Ce dernier doit, à partir de ses modalités d'organisation et de fonctionnement et d'un bilan des points forts et des points faibles de l'existant, élaborer des objectifs hiérarchisés dans l'optique d'améliorer la prise en charge. Il est « *un acte symbolique de direction qui vise à dynamiser l'institution et ses différentes ressources. Il est un moyen d'identification et de renforcement de la culture interne, de rapprochement entre les différentes catégories d'acteurs, il apporte sa contribution à la solidité institutionnelle*<sup>39</sup> ». Faisant office de contrat social, il permet de projeter l'institution dans l'avenir.

### **2.2.2 La réalisation du projet d'établissement : une démarche stratégique et participative limitée dans le temps**

Je souhaite ici centrer ma réflexion sur l'exemple du Foyer de l'Enfance de Saint-Etienne. La volonté de la direction de donner rapidement une ligne directrice efficace a nécessité une large participation mais limitée dans le temps.

#### **A) La démarche de la nouvelle direction : faire du projet d'établissement le premier projet**

De manière générale, il semble qu'aucun projet partiel ne peut être pertinent s'il ne s'inscrit pas dans le projet global de l'institution. Dès lors, le projet d'établissement apparaît comme un « *socle* » essentiel à la réalisation de projets immobiliers. Il est fondamental dans la définition des valeurs institutionnelles qui justifient l'action éducative. Outre la réponse à l'injonction législative, il détermine quelle direction la structure devra emprunter pour l'avenir. Il doit être l'occasion de repenser le travail de tous, d'interroger les pratiques quotidiennes et ainsi de conduire l'institution à revisiter les relations qu'elle entretient avec ses partenaires (secteur privé, ASE...). En aucun cas, ce document ne doit être perçu comme un document administratif supplémentaire qui n'apporterait rien de plus.

La définition et la conduite du projet d'établissement, après un travail d'analyse des pratiques existantes, nécessite de prévoir et d'organiser. L'analyse du contexte institutionnel (situer l'établissement par rapport à l'activité des autres, prendre en compte les directives des élus), la reconnaissance, la promotion des droits des usagers ainsi

---

<sup>38</sup> Obligation issue de la loi n°2002-2 et de l'article L.311-8 du Code de l'Action Sociale et des Familles

<sup>39</sup> LEFEVRE P., 1999, *Guide de la fonction de directeur d'établissement dans les organisations sociales et médico-sociales*, Paris, 2<sup>e</sup> édition, Dunod, p.210.

qu'une réflexion sur les moyens humains et matériels sont autant de points qu'il est essentiel de considérer afin que le projet d'établissement ne soit pas une « *coquille vide* » faite de belles intentions non suivies d'effets.

Le directeur actuel du Foyer de l'Enfance de Saint-Etienne, en poste depuis mai 2005, souhaite dès son arrivée mettre en marche le processus de réflexion et d'écriture du projet d'établissement. Sa stratégie fut de partir des forces et des faiblesses de l'institution mais également de la replacer dans son environnement départemental.

Ce fut le moyen de partir sur de nouvelles bases par le biais d'une introspection institutionnelle permettant de réfléchir sur la manière dont l'établissement mettait en œuvre la mission confiée par les pouvoirs publics et de questionner par ce biais l'action éducative menée auprès des enfants accueillis. Il s'agissait de tirer enseignement de cette introspection et ainsi permettre l'adaptation du travail éducatif aux besoins, en perpétuelle évolution, des usagers. Souhaitant donner rapidement une ligne directrice et fédératrice à cet établissement, le directeur prit le parti de réaliser ce projet en 6 mois.

Un échéancier quant à l'élaboration de ce document fut donc mis en place. La décision de formaliser un tel projet dans un délai restreint nécessitait d'opter pour une démarche largement participative mais limitée dans le temps.

### **B) Une large participation limitée dans le temps**

Un comité de pilotage composé du directeur et des cadres éducatifs et administratifs de l'établissement fut chargé de mener une réflexion en amont sur l'activité institutionnelle ainsi que les potentiels objectifs à mettre en œuvre. A l'issue d'une très courte période de travail de trois mois, le document de réflexion et de propositions - de près de 80 pages - fut distribué et soumis à l'ensemble des agents de l'établissement (titulaires, stagiaires, et contractuels), aux membres du Conseil d'Administration, aux représentants du personnel, ainsi qu'aux partenaires de l'établissement (ASE-PJJ-justice). Le but de cette démarche était de soumettre aux équipes une réflexion déjà amorcée pour pouvoir par la suite la discuter et l'amender.

Le fait d'amender des propositions fut jugé plus efficace (car plus rapide) que le processus classique de mise en place de référentiels visant à décrire le travail de chaque service et à réfléchir sur le sens de celui-ci. Suite à l'envoi de ces propositions à l'ensemble des agents, des discussions au sein de chaque équipe furent menées par les chefs de service. Rapidement, des échanges inter-équipes furent organisés en trois regroupements d'environ 60 à 70 agents par groupe, ce qui permit d'alimenter la réflexion

de manière transversale. L'établissement, prestataire de service, décida également de soumettre ses propositions aux commentaires et aux critiques de ses partenaires et en particulier le service de l'ASE du département. Suite aux différentes remarques relatives au document proposé, le document final fut synthétisé par le comité de pilotage initial. Le document fut donc soumis pour validation au CTE ainsi qu'au CA.

Partant d'une réflexion sur le sens et les valeurs de l'action éducative, ce projet déclinant 27 propositions d'actions concrètes est adopté par l'ensemble des acteurs institutionnels 6 mois plus tard. Le projet d'établissement, fruit de la réflexion institutionnelle, pose parmi les projets et orientations le fait de doter l'établissement de locaux d'hébergement pertinents pour l'action éducative. « *Une prise en charge que l'on souhaite pertinente nécessite des espaces de vie et de travail pertinents.* » Mais comment faire converger la réalité des espaces avec les valeurs institutionnelles ? Il apparaît, dès lors, intéressant de lier le projet d'établissement aux différents projets immobiliers.

### **2.2.3 Lier le projet d'établissement aux projets immobiliers : un choix pertinent pourtant non-obligatoire**

La plupart des directeurs que j'ai été amenée à rencontrer considèrent que le projet d'établissement doit permettre d'étayer la création d'une nouvelle « architecture » institutionnelle. De tous les directeurs rencontrés, un seul a fait le choix de rénover l'architecture de l'établissement avant la réalisation de son projet d'établissement. Il apparaît pour beaucoup d'entre eux, essentiel, pour ne pas dire indispensable, de lier le projet d'établissement aux projets immobiliers.

Le projet d'établissement, comme philosophie et idéologie institutionnelle doit être suffisamment explicite pour guider les besoins au niveau architectural. Pourtant, Stephan Courteix<sup>40</sup> souligne que bien souvent les projets d'établissement ne sont pas suffisamment clairs pour permettre le travail de programmation en articulation avec les modalités futures de fonctionnement. Il convient, selon lui, de donner tout son sens et sa portée au projet d'établissement. C'est pourquoi, il semble pertinent d'engager la réflexion sur le projet d'établissement avant de se lancer dans tout projet immobilier.

Il est assez étonnant de voir que si la réalisation du projet d'établissement est une obligation légale, le fait de relier la réflexion sur le projet établissement à tout projet immobilier n'a quant à lui pas été rendu obligatoire par la loi. Ceci semble pourtant relever

---

<sup>40</sup> COURTEIX S., novembre, décembre 1999, « Architecture et santé mentale, penser les lieux d'accueil pour le handicap lourd le secteur médico-social », *Revue hospitalière de France*, n° 6, p.41.

du bon sens afin que les nouvelles constructions n'apparaissent pas comme contraires aux directives institutionnelles.

Il ressortit de la réflexion concernant le projet d'établissement du FDEFL que la question des lieux d'accueil des usagers n'était pas qu'une question matérielle. Elle fut, bien au contraire, considérée comme une question « éminemment éducative<sup>41</sup> ». « *Les lieux d'accueil conditionnent aussi bien les attitudes professionnelles que les comportements des personnes qu'ils abritent* ».

Les objectifs concernant les locaux d'hébergement ont ainsi été définis :

- *Construire une pouponnière : Les locaux actuels suffisent à en justifier la nécessité. Une pouponnière est un lieu de vie qui réclame des locaux parfaitement adaptés à la mission d'accueil des tout-petits,*
- *Construire une unité d'accueil mixte pour les adolescents à Saint-Etienne,*
- *Trouver une solution de relogement locatif :*
  - *pour l'unité des 3-6 ans,*
  - *pour la deuxième unité éducative mixte des adolescents sur Saint - Etienne.*

Une fois la volonté institutionnelle explicitée, comment lui donner forme en trois dimensions ? La grande difficulté est d'établir une cohérence entre les mots, les valeurs, et leur matérialité concrète. L'architecture peut être vue à ce titre comme un élément dynamique de la mise en œuvre d'un projet institutionnel. Il semble intéressant de faire en sorte que les lieux de vie et de travail qui composent l'institution ne donnent pas l'impression d'être vides. Au contraire, les lieux doivent exprimer une certaine « *signifiante éducative* » portée par l'institution. C'est pourquoi dans le projet d'établissement une partie intitulée « *Quelle valeurs pour l'action éducative ?* » expose celles sur lesquelles l'institution souhaite s'appuyer.

Ainsi, chaque espace pourra être questionné dans son ameublement, son volume, sa couleur... par rapport aux objectifs fixés dans le projet d'établissement et au regard des valeurs qui sous-tendent l'action éducative. Certaines de ces valeurs devront, me

---

<sup>41</sup> Extraits du projet d'établissement du FDEFL

semble-t-il, pouvoir se matérialiser dans les murs des différentes structures d'accueil que l'établissement entend soit construire, soit réhabiliter.

## **2.3 Mettre en adéquation projets immobiliers et valeurs institutionnelles**

Au regard des valeurs institutionnelles, il fut considéré que les espaces devaient être respectueux des enfants, et qu'ils devaient permettre de favoriser la liberté de l'enfant dans le cadre institutionnel. Les projets concernant les unités d'accueil des adolescents devront permettre la mise en place de la mixité au regard du principe de l'égalité des sexes.

### **2.3.1 Des espaces respectueux de l'enfant**

« *Le respect de la dignité, de l'intégrité, de la vie privée, de l'intimité et de la sécurité* » énoncé par la loi 2002-2 trouve donc un écho dans le projet d'établissement du FDEFL. Partant de la reconnaissance du droit à un lieu d'accueil de qualité, il sera nécessaire de préserver l'intimité de l'enfant pour favoriser sa socialisation. De plus, il semble intéressant d'évoquer la notion d'esthétisme qui sera présente dans tous les projets immobiliers du FDEFL et qui vise à améliorer l'accueil des enfants.

#### **A) Le droit à un lieu d'accueil de qualité**

L'usager doit être au cœur de la vie institutionnelle. En effet, la seule légitimité de l'institution réside dans la mission qu'elle exerce au service de l'usager. Le fait de positionner l'usager au cœur du dispositif est posé par la loi de 2 janvier 2002-2<sup>42</sup>. Elle précise que « *l'action sociale et médico-sociale tend à promouvoir (...) l'autonomie et la protection des personnes, la cohésion sociale, l'exercice de la citoyenneté, à prévenir les exclusions et à en corriger les effets* ».

Le projet d'établissement précise donc que tous les aspects de la vie quotidienne de l'usager doivent être pris en considération, notamment le droit à un accueil de qualité, à des conditions d'hébergement correctes et favorables à son développement, le droit à l'intimité. Sans aller jusqu'à parler de maltraitance, il semble que de mauvaises conditions d'accueil peuvent être source de « non-bienveillance » des usagers. C'est à l'institution de se mettre au service de l'usager, non à lui de s'adapter à elle. Il a été souligné précédemment que les mauvaises conditions d'accueil architecturales (lieux vétustes, absence de petite unité, de chambre individuelle) sont autant d'éléments qui peuvent endiguer voire favoriser une atmosphère propice aux tensions.

---

<sup>42</sup> Loi 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale

Finalement pour bien recevoir un enfant, il faut lui offrir un accueil humain et chaleureux. Mais celui-ci passe aussi par de bonnes conditions d'accueil. Vouloir porter la notion d'accueil implique de penser les lieux qui y sont destinés. Offrir de bonnes conditions d'accueil matérielles, c'est en quelque sorte montrer à l'enfant qu'il est digne de vivre autrement. Mon propos peut paraître évident. Pourtant force est de constater qu'il mérite d'être rappelé tant on oublie souvent que le lieu de vie offert à l'enfant accueilli ne doit pas être marqué par des différents séjours qui ont précédé son arrivée...L'institution bientraitante doit se donner les moyens matériels d'assurer cette bienveillance.

De plus, il ressort du projet d'établissement que l'enfant doit être pris en compte comme sujet humain nécessitant un environnement pensé pour lui, à sa mesure. Il n'est pas un objet quelconque en attente d'orientation décidée par l'Aide Sociale à l'Enfance. Le FDEFL cherche à rompre avec l'image de « *gare de triage* », en créant des lieux qui permettent aux enfants de vivre au quotidien et quel que soit leur orientation future dans un environnement agréable.

## **B) Préserver l'intimité de l'enfant pour favoriser la socialisation**

Le placement en foyer de l'enfance entraîne pour l'enfant une immersion rapide et violente dans la vie en collectivité. Ce moment est, pour lui, un moment psychique d'une importance exceptionnelle. Nous l'avons vu, on n'habite pas dans le collectif comme dans une famille. Dès lors, comment concilier la vie en collectivité avec la nécessaire individualisation de la prise en charge ? La réponse que peut donner l'architecture sur cette question n'est pas sans conséquence. Tout individu doit pouvoir évoluer dans un espace qui lui est personnel, un espace « *bulle* » à l'intérieur duquel chacun de nous se trouve et à partir duquel se prolonge notre relation à l'espace qui nous entoure<sup>43</sup>.

Les différents entretiens ont mis en évidence l'importance de la propriété pour les enfants accueillis. Leur espace individuel doit être reconnu et respecté par l'ensemble du groupe de vie, aussi bien par les autres enfants que par le personnel éducatif. Cet espace, l'enfant devra se l'approprier pour y construire son univers psychique indispensable au sentiment de sécurité. Nous l'avons souligné la prise en charge a aujourd'hui évolué, nous sommes passés du « tout collectif » à une prise en charge plus individualisée. Cette considération éducative doit se retrouver dans les murs et les cloisons. En effet, favoriser le groupe sur la personnalité de chacun des enfants risque de nier l'existence de leur propre individualité. Lorsque le singulier n'est pas considéré, le groupe peut être dangereux, devenir tout puissant, omnipotent, on risque la

---

<sup>43</sup> HALL E.T., *La dimension cachée*, éditions du Seuil, 1971

dépersonnalisation<sup>44</sup>. Déraciné de son milieu de vie habituel, l'enfant aura besoin de se créer un refuge. Il doit « être reconnu dans son intimité et sa possibilité d'organiser sa vie sociale à l'intérieur du groupe<sup>45</sup> ». L'espace offert à l'enfant varie naturellement selon son âge. L'enfant n'a pas forcément besoin d'un grand espace, mais d'un endroit sur lequel il exerce une emprise psychologique et physique qui indique qu'il s'agit de son territoire<sup>46</sup>. Il apparaît, en effet, évident dans les prises en charge des adolescents que chacun des jeunes puisse bénéficier d'une chambre individuelle.

Concernant, la prise en charge des plus jeunes, je fais ici référence au projet concernant l'unité des 3-6 ans, la chambre individuelle n'est pas forcément une nécessité. En effet, les plus jeunes sont souvent sécurisés par la présence des autres enfants. Même si la chambre peut être partagée, il n'en demeure pas moins que chaque enfant devra avoir son coin propre généralement autour de son lit qu'il pourra décorer avec des objets personnels qui le rassureront.

Préservant l'intimité des enfants, l'architecture permettra alors de favoriser les moments de socialisation. En effet, l'enfant pourra librement choisir les moments où il souhaite être en groupe. La relation à autrui se fera alors dans des moments choisis et non pas subis. L'espace individuel est, selon certains directeurs, un moyen éducatif permettant ainsi de responsabiliser les enfants. Cet espace qui leur est offert devra donc être rangé, et tenu propre.

Si le respect de l'intimité des enfants est une condition nécessaire au bien-être et à l'épanouissement des enfants accueillis, qu'en est-il de l'esthétisme des espaces ? Il est-il intéressant de le concevoir comme un moyen favorable à la qualité l'accueil, et en ce sens respectueux de l'enfant ?

### **C) L'esthétisme des espaces : une forme de respect de l'enfant ?**

Le directeur du FDEFL considère l'esthétisme des espaces comme une sorte de « *baume apaisant des souffrances de l'âme* » des enfants accueillis. L'ensemble des projets immobiliers du FDEFL entend promouvoir cette dimension esthétique comme un élément non-négligeable à l'amélioration des conditions d'accueil.

---

<sup>44</sup> Propos recueillis auprès d'un directeur de foyer de l'enfance de la région Rhône-Alpes

<sup>45</sup> MICHAL B., TRUCHE F, 9 juillet 1992 « L'espace comme moyen éducatif et thérapeutique », *Lien social*, n° 176/177, p.12

<sup>46</sup> MESMIN G., 1973, *L'enfant, l'architecture et l'espace*, Paris, 2<sup>e</sup> édition, Casterman, p.68

Cette recherche par l'esthétisme des espaces semble peu fréquente dans le champ de la protection de l'enfance alors qu'elle se pose dans le cadre de la prise en charge des personnes âgées. Certains vont même jusqu'à dire qu'associer esthétique et architecture dans le cadre de long séjour, serait une « *recherche de sens* »<sup>47</sup>. En effet, les auteurs nous expliquent que la personne âgée a besoin, pour être bien, de se sentir attachée à son lieu de vie en raison de la durée de son séjour. Ce qui implique nécessairement une réflexion sur l'esthétisme. Cette recherche de sens ne pourrait-elle pas exister dans le domaine de la protection de l'enfance ? La problématique des enfants de l'ASE est-elle de moindre importance que celle des personnes âgées ? Est-ce la courte durée de séjour en foyer de l'enfance qui empêche toute réflexion à ce sujet ? Pourtant, offrir des lieux accueillants, et beaux est à mon sens un moyen de respecter l'enfant. On peut penser, de plus, que ces locaux seront d'autant plus respectés qu'ils sont respectables...

Certains diront peut-être que les enfants ne pourraient pas apprécier. Pourtant, si l'on en croit Kant, est « *beau ce qui plaît universellement sans concept* »<sup>48</sup>. Cette question hautement philosophique pose néanmoins la question du goût. Ce qui plaît à l'un ne plaît pas forcément à l'autre. Partant de là, essayons de ne pas restreindre cette idée en une opposition beau/laid, qui n'aurait pas d'issue et donc pas de sens. Mais élargissons plutôt cette notion aux « *belles valeurs de l'esprit* » comme le beau, le bon, le juste...

La mission d'un foyer de l'enfance est certes, nous l'avons dit, d'accueillir l'enfant, de le protéger, de concourir à son éducation. Or, qu'est-ce que l'éducation ? Si ce n'est une transmission de ces « *belles valeurs* » permettant à l'enfant de développer ses qualités physiques, intellectuelles et morales.

Faire de bons repas en essayant de diversifier les menus et en respectant les principes nutritifs dans les foyers de l'enfance ne choque pas. Bien que chacun ait des goûts différents, on considère que cela présente un intérêt éducatif pour l'enfant accueilli. Sur ce point, la question du goût ne saurait remettre en doute l'importance de travailler la qualité des repas offerts aux enfants.

Ainsi, la question de l'esthétisme doit dépasser la relativité du goût. Il ne s'agit pas de dire s'il faut mettre un tableau de Klimt ou de Picasso dans le couloir. Prendre la

---

<sup>47</sup> MARCHAND L., MANOUKIAN A., septembre 1995, « Esthétique et architecture en long séjour : une recherche de sens », *Gérontologie*, n°94, p.34.

<sup>48</sup> KANT E., 2000, *Analytique du beau*, Editions Hatier, p.31.

décision de mettre un tableau, c'est déjà une recherche par l'esthétisme visant à rendre les lieux accueillants, beaux et donc respectueux de l'utilisateur. Cette recherche par l'esthétisme prend alors tout son sens en favorisant l'accueil et le bien-être des usagers comme celui des professionnels. Elle s'inscrit, dès lors, dans le sens donné à l'action institutionnelle.

### **2.3.2 Des espaces favorables à la liberté de l'enfant**

La démarche d'éducation que l'établissement revendique oscille entre deux pôles : la liberté de l'enfant et le cadre éducatif. En effet, il convient de reconnaître à l'enfant sa propre liberté. Le placement ne doit pas rimer avec enfermement. D'un autre côté, il est essentiel de garder à l'esprit que cet enfant est un être en devenir qui nécessite un cadre. Ce dernier doit, certes être contenant et sécurisant pour l'enfant. Pour autant, il doit laisser part à une certaine liberté de l'enfant. « *Le cadre offre la liberté, laquelle ne peut se concevoir en dehors des contraintes sociales. La liberté, c'est permettre à l'individu de faire des choix dans un environnement social qui impose contraintes et astreintes*<sup>49</sup> ». Les espaces aménagés constituent à la fois un ensemble de contraintes et de libertés perçues et vécues par les individus.

Selon Gustave-Nicolas Fischer<sup>50</sup>, les espaces mal acceptés sont ceux qui produisent un sentiment d'enfermement, de dépendance, l'enchaînement lié à la vie sociale. Ce sont des lieux vécus comme frustrants, ressentis comme invivables car ils ne laissent pas suffisamment de place à la liberté individuelle. L'espace doit donc être ressenti comme une liberté à l'intérieur d'un cadre pour permettre à l'enfant ou à l'adolescent de s'épanouir. A ce titre, il semble important de laisser aux enfants une certaine liberté quant à la disposition de leur chambre. C'est un moyen d'investir, de prendre possession de cet espace qui leur est consenti. Lors de mon stage, je fus assez impressionnée de voir certains enfants installer et réinstaller le mobilier de leur chambre au gré des semaines et de leurs humeurs. Ils peuvent ainsi construire librement leur demeure et la mettre à leur image, construisant alors en partie la maison refuge dont ils ont besoin. Outre le principe de liberté, le projet d'établissement fonde l'action institutionnelle sur le principe d'égalité des sexes, ceci pourra se matérialiser par la mise en place de la mixité dans les foyers d'accueil des adolescents.

### **2.3.3 De l'égalité des sexes à la mixité dans les foyers d'accueil**

Selon Spinoza, « on ne naît pas citoyen, on le devient ». En effet, rien d'inné dans le processus de citoyenneté. Il est, aujourd'hui, important de promouvoir l'égalité des

---

<sup>49</sup> FISCHER G.N., 1997, *Psychologie de l'environnement social*, 2<sup>e</sup> édition, Paris, p.224.

<sup>50</sup> FISCHER G.N., op.cit.

citoyens comme un des principes fondateurs de notre société. Cette évolution sociétale se trouve illustrée dans la mixité des écoles, des collèges, lycées et universités. L'éducation à la citoyenneté concerne l'ensemble de la communauté éducative. Elle repose sur des valeurs républicaines, socle de notre démocratie. La promotion du « *vivre ensemble* » dans les foyers éducatifs permettra de prendre en compte ce principe majeur. Pourquoi, en effet, un enfant placé en institution ne pourrait-il pas côtoyer au quotidien des enfants de l'autre sexe ? Il est étonnant de constater que jusqu'à la réflexion récente menée sur le projet d'établissement, les foyers d'accueil d'adolescents n'étaient pas mixtes. Les filles et les garçons étaient accueillis dans des structures distinctes. La mixité sera donc une des valeurs fondamentales qui sera mise en œuvre lors des projets immobiliers des unités d'accueil pour adolescents.

Ces quelques exemples, qui pourraient être multipliés, nous montrent quelle corrélation peut exister entre une valeur définie et sa mise en œuvre matérielle. Mais, au-delà des valeurs que porte l'institution, il est important de considérer la fonctionnalité des locaux comme un élément nécessaire et indispensable à l'accomplissement du travail éducatif.

#### **2.3.4 Au-delà des valeurs : la nécessaire fonctionnalité des locaux**

Les espaces des différents projets immobiliers devront être fonctionnels et ainsi faciliter la vie quotidienne des professionnels, et des enfants. Dans le cas de notre étude, la fonctionnalité d'un espace peut évoquer un aspect pratique, ou éducatif qui peut résulter de deux logiques différentes : celle de l'utilisateur ou celle des professionnels. Lorsque ces deux logiques sont semblables, la fonctionnalité ne pose pas problème. Seulement parfois, ces deux logiques peuvent être différentes, c'est alors au directeur de trouver les moyens de faire en sorte qu'elles se rejoignent et qu'elles ne deviennent pas, en tous les cas, antagonistes.

Lors de mon stage, j'ai pu assister à une illustration significative : l'installation de moquette dans une des salles de visites des services de la petite enfance. Pour les femmes de ménage, la moquette présente un aspect peu pratique quant à son entretien. Pour les enfants, elle présente une fonctionnalité éducative en favorisant beaucoup plus le jeu que le carrelage par exemple. Les enfants s'installent facilement sur ce petit carré de moquette avec leurs parents, élément bénéfique à la rencontre. Faut-il alors privilégier la fonctionnalité ménagère et satisfaire le personnel de service ou faire primer l'intérêt éducatif ? En tant que directeur, il est important, me semble-t-il de ne pas faire primer une logique sur l'autre mais de prendre en compte l'intérêt de l'utilisateur sans méconnaître les droits et demandes des professionnels dans leur travail.

## **Conclusion partielle**

L'espace qui nous entoure est un élément qui conditionne notre rapport aux autres. Afin de mieux répondre aux besoins des enfants et des professionnels, il semble important, dans un premier temps, de prendre conscience de l'impact de l'espace sur les individus. Les formes, les volumes, les couleurs sont autant d'éléments qui devront être questionnés au regard des objectifs recherchés.

L'espace des foyers de l'enfance doit être pensé comme un support à l'action éducative, et doit, à ce titre, concourir à la création d'un lieu adapté aux besoins des enfants accueillis. Ces derniers doivent offrir un cadre sécurisant et protecteur qui leur permette de reprendre racine, même pour une courte période.

Partant de là, la réalisation architecturale doit être basée sur des valeurs sociales et éducatives définies et reconnues par l'ensemble des acteurs. Ce n'est qu'à partir de ces valeurs fondamentales qu'elle cherchera, par sa concrétisation, à favoriser ou à combattre certains comportements. C'est en ce sens que le directeur, entouré de l'ensemble des acteurs institutionnels, doit mener une réflexion sur le projet d'établissement, document fédérateur qui permettra de dégager les objectifs que l'institution entend promouvoir et ainsi les mettre en corrélation avec les futures réalisations matérielles.

C'est à partir de ces éléments de réflexion que vont pouvoir entrer en scène les différents projets immobiliers dont le directeur est le dénominateur commun.

### **3 CONDUIRE PLUSIEURS PROJETS IMMOBILIERS EN FOYER DE L'ENFANCE : DE L'IDEE A LA REALISATION**

Le Directeur apparaît comme la cheville ouvrière de la conduite des différents projets immobiliers. En tant que manager, il doit savoir faire participer les différents professionnels, acteurs de l'institution, afin de réaliser un programme suffisamment clair pour permettre à l'architecte de mener à bien la concrétisation d'un projet immobilier au plus près des attentes institutionnelles.

#### **3.1 Le directeur, cheville ouvrière de la réalisation des projets immobiliers**

Au travers des différents projets immobiliers, le directeur joue un « *rôle clé* ». Il est le dénominateur de l'ensemble des projets immobiliers et devra permettre par son action d'engager les différents acteurs dans le changement occasionné par les projets. Il lui appartient de déterminer la stratégie quant aux différentes possibilités immobilières : construction, réhabilitation, location, au regard du contexte financier et de la finalité éducative recherchée par l'établissement.

##### **3.1.1 L'impulsion directoriale : le dénominateur commun de tous les projets**

La fonction de direction se situe entre la gestion quotidienne de l'établissement et induit une vision prospective de celui-ci. Il est nécessaire que le directeur sache anticiper afin d'adapter l'institution aux besoins en perpétuelle évolution des usagers. Visionnaire, il permet par son action « *d'élargir le champ du possible* ». Les projets immobiliers, notamment, facteurs d'avenir et d'amélioration, sont une interface intéressante à son action.

La raison d'être du directeur ne réside-t-elle pas, d'ailleurs, essentiellement dans cette dimension prospective ? Une gestion rigoureuse du quotidien est évidemment nécessaire, mais peut-elle se suffire à elle-même ? Un établissement sans la fonction de direction peut-il définir et conduire des projets ? A l'évidence, la réponse semble négative.

Il est important, sans doute, que le directeur fasse preuve de volonté pour se lancer « *courageusement* » dans ce long parcours que constitue la conduite d'un projet immobilier. La volonté est, à ce titre, un élément essentiel du pouvoir du directeur.

C'est avec une certaine confiance en ses capacités et en lui-même qu'il pourra mener à bien son objectif<sup>51</sup>. « *Trop souvent les responsables s'engagent dans des projets ambitieux sans avoir cultivé au cours des années précédentes un capital-confiance de la même ampleur que les défis auxquels ils s'attaquent*<sup>52</sup> ».

Sa conviction dans le bien-fondé du projet est déterminante. La force de cette conviction lui permettra par la suite d'être plus ou moins convaincant et de pouvoir transmettre celle-ci aux autres acteurs de l'institution et d'ailleurs. Seul, un directeur ne peut rien.

Son but doit être de réunir les différentes volontés touchées par ce projet, à savoir les différents personnels concernés et les décideurs publics. Les projets immobiliers sont la résultante de ce « *chapelet de volontés* » pourrait-on dire, que le directeur doit s'atteler à réunir en faisant œuvre de persuasion. Ce n'est qu'en les rassemblant qu'il pourra mener à bien son entreprise. L'expérience institutionnelle nous a, d'ailleurs, montré dans la première partie, l'importance de réunir ces trois volontés. Si l'une d'elles vient à manquer, le projet ne peut être mené à son terme risquant ainsi de rester lettre morte.

Si la réunion des acteurs est nécessaire à la réalisation du projet, le directeur joue indéniablement un rôle prédominant car au début du projet, il est souvent seul. Lorsque l'enthousiasme est faible que le projet n'est encore qu'une idée irréaliste, il lui faut le faire vivre auprès des équipes, quelquefois même, auprès des administrateurs en attendant que son dessein soit matérialisé par l'architecte. Engagé, il doit être porteur d'une réelle conviction pour pouvoir amener les autres à l'accompagner dans ce changement.

Lors du dernier Conseil d'Administration auquel j'ai assisté, le Président de cette instance déclara qu'il était ravi de voir enfin se concrétiser le projet de construction de la pouponnière. Cela faisait 12 ans, confia-t-il, qu'il était dans l'attente de la réalisation de celui-ci. Malgré sa position sur ce sujet, les moyens ont manqué à cet établissement pour pouvoir le réaliser et en particulier la présence d'un directeur en titre qui veuille bien travailler à ce projet dans sa durée. Cet exemple montre que l'absence de directeur invalide la mise en œuvre d'un projet pourtant attendu par les décideurs publics tout autant que par le personnel de l'établissement.

---

<sup>51</sup> MIRAMON J-M., COUET D., PATURET J-B., 2005, *Le métier de directeur, techniques et fictions*, 3<sup>e</sup> édition, ENSP, p.95.

<sup>52</sup> LE SAGET M., 1995, *Le management intuitif, une nouvelle force*, DUNOD, p.184

### 3.1.2 Engager les différents acteurs dans le changement

La nécessité de changement naît d'un besoin social : celui de doter l'établissement d'un habitat plus adapté à sa mission sociale. Tout projet, quel qu'il soit, n'est viable que s'il répond à un véritable besoin. Il doit être porteur d'un avenir positif, d'un futur que l'on souhaite meilleur et différent, tant pour les professionnels que pour les décideurs. La réponse aux besoins sociaux peut être entendue comme étant plus ou moins objective. Dans le cas du FDEFL, le besoin de relogement est réel. La situation actuelle ne permet pas d'offrir des conditions d'accueil décentes.

Pour autant, les besoins sociaux sont importants et très variés sur le département. Maisons de retraite, établissements pour adultes handicapés, IME, CHRS sont autant de réponses à des besoins sociaux différents et tous aussi importants les uns que les autres. Néanmoins, les décideurs publics sont contraints de prioriser les différentes attentes, ne pouvant leur donner satisfaction au même moment. Certains besoins seront satisfaits rapidement, pour d'autres, il sera nécessaire de patienter. De fait, la question des besoins sociaux apparaît à l'évidence comme étant subjective. Parmi le large panel de projets répondant tous à des besoins sociaux importants et reconnus, quel élément va faire que le projet qui nous intéresse est finalement retenu ? Sans systématiser notre propos, la réponse à un besoin social soutenue par un directeur convaincu par son projet, est sûrement un élément non négligeable dans l'engagement des décideurs publics.

Sa vision prospective, le directeur doit savoir la transmettre aux professionnels afin d'amener une motivation collective et créer une dynamique qui permettra à l'établissement de s'adapter aux changements à venir. A ce titre, J.M Miramon<sup>53</sup> précise qu'avant de s'engager dans un quelconque processus de changement, il est important que la nécessité de changement soit perçue comme telle par l'ensemble des professionnels. De plus, selon lui, les moyens financiers et techniques sont indispensables pour mener à bien ce changement. Enfin, le projet doit mobiliser tous les acteurs autour des valeurs qui sous-tendent l'action éducative, d'où l'intérêt, nous l'aurons compris de réaliser le projet d'établissement avant de se lancer dans un quelconque projet immobilier.

Pour maintenir l'engagement des différents acteurs une fois les projets lancés, la communication est un outil indispensable. Permettre à chacun d'accéder à l'information

---

<sup>53</sup> MIRAMON J-M., 2001, *Manager le changement dans l'action sociale*, Paris, 2<sup>e</sup> édition, ENSP, p.84.

concernant les différentes étapes du projet favorise leur implication et leur motivation dans l'action institutionnelle. A ce titre, la communication apparaît comme un gage de réussite des projets. Commencement des travaux, achats de terrain, début des appels d'offres sont autant d'évènements positifs qui donnent une image dynamique de l'institution tournée vers l'amélioration de la prise en charge. Ces informations sont également un moyen de donner au projet qui n'était à l'origine qu'un rêve, une utopie, une matérialité réelle que chacun peut alors mieux s'approprier. Ceci témoigne également d'une action directoriale qui fait avancer l'institution en accomplissant au fur et à mesure les objectifs fixés. La confiance<sup>54</sup> que les différents acteurs peuvent avoir dans l'action du directeur se trouve alors renforcée, ce qui sera bénéfique aux projets futurs. Il me semble dès lors intéressant que ces évènements fassent l'objet d'une large communication aussi bien interne qu'externe<sup>55</sup>. Au FDEFL, les informations concernant les projets immobiliers sont très largement diffusées (personnel, Administrateurs, Conseil Général...). Une « *gazette* » mensuelle a, en effet, été créée et permet d'informer régulièrement des différentes étapes accomplies dans la conduite de ces projets immobiliers.

### **3.1.3 L'opportunité des différentes réponses immobilières du directeur**

Voulant doter l'établissement de conditions matérielles d'accueil adaptées à la mission éducative, le directeur peut envisager plusieurs possibilités : la construction, l'achat et la location. Il n'y a pas de vérité absolue en la matière, pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Au directeur de choisir la solution la plus adaptée à chaque situation. Sa décision ne peut être prise qu'en ayant préalablement analysé le contexte, la finalité éducative recherchée ainsi que la dimension financière. L'idéal serait bien évidemment de trouver la solution la moins onéreuse. Cependant, il semble important, de ne pas abandonner le projet immobilier à sa seule dimension financière, au risque de perdre de vue la pertinence éducative recherchée qui reste, me semble-t-il, l'objectif premier.

#### **A) La construction**

Cette possibilité présente l'intérêt d'offrir, si le projet est réussi à l'arrivée, des conditions matérielles d'accueil totalement adaptées aux besoins exprimés par l'institution. Elle permet de donner matière au souhait d'une équipe mais entraîne, néanmoins, un important délai d'attente avant l'entrée dans les lieux ainsi qu'un coût souvent conséquent pour l'établissement. De plus, si le projet de construction se révèle

---

<sup>54</sup> ALONSO P., 2006, *Management, Maîtriser la conduite de projet, Méthodologie, outils, études de cas*, Paris, Ellipses, p.99.

<sup>55</sup> GACOIN D., 2006, *Conduire des projets en action sociale*, Paris, Dunod, p.169.

avec le temps inadapté aux besoins, l'erreur sera lourde de conséquences, car subie durant de nombreuses années. Cette possibilité doit être analysée au regard du contexte institutionnel.

Cette solution a été retenue pour une des unités d'accueil des adolescents ainsi que pour l'installation de la nouvelle pouponnière. Concernant la pouponnière, il a été jugé que seule une construction nouvelle pouvait répondre à l'ensemble des besoins spécifiques liés à ce type de prise en charge. Le Conseil Général ayant consenti au FDEFL un terrain de 12 000m<sup>2</sup> par le biais d'un bail emphytéotique pour la pouponnière, il fut jugé opportun d'adjoindre à cette construction, compte tenu de la surface concédée, celle d'une unité d'accueil pour les adolescents. Certes, le coût financier est important pour l'établissement. Sa capacité d'autofinancement ne permet pas de couvrir la totalité de cette opération qui se monte à cinq millions d'euros. Le recours à l'emprunt est donc nécessaire mais présente un aspect stratégique permettant à l'établissement d'enrichir son patrimoine immobilier. Rappelons à ce titre que le FDEFL ne dispose à ce jour d'aucun patrimoine immobilier, l'ensemble de ses structures faisant l'objet d'une location. De plus, l'emprunt qui concerne plusieurs millions d'euros pourra être largement supporté par cet établissement dont le taux d'endettement actuel est très faible.

## **B) La réhabilitation**

Différents entretiens m'ont fait réaliser que la réhabilitation a souvent pour finalité d'occuper des locaux vacants que les élus souhaitent voir rénover plutôt que de satisfaire pleinement, par un habitat adapté, aux besoins exprimés. On proposa à ce titre à un directeur d'installer une pouponnière dans des locaux disponibles d'un ancien hôpital psychiatrique sur trois étages... Néanmoins, pas de systématisme en la matière, cette possibilité immobilière peut présenter de grands intérêts comme de pouvoir s'appuyer sur l'histoire du bâtiment, sur ses pierres et souvent sur des surfaces importantes...

Cette solution a été retenue pour reloger une des unités d'accueil pour les adolescents. Il s'agit d'une grande maison bourgeoise située dans l'agglomération stéphanoise qui, de par sa grande taille, permet d'offrir l'espace nécessaire à l'accueil de dix adolescents. L'achat de la maison ainsi que les travaux de réhabilitation sont entièrement financés sur les fonds propres de l'établissement. Rappelons que l'établissement dispose d'importantes disponibilités non-affectées jusqu'à présent. Cette possibilité d'achat et de réhabilitation présente un aspect stratégique permettant d'enrichir le patrimoine immobilier de l'établissement tout en répondant aux besoins éducatifs de cette unité d'accueil.

### **C) La location**

L'hypothèse de la location doit également être étudiée avec intérêt puisqu'elle présente l'avantage de la rapidité et n'est généralement pas forcément onéreuse. D'ailleurs à ce titre, le rapport Bianco-Lamy<sup>56</sup> recommande aux foyers de l'enfance d'avoir, le plus souvent possible, recours à cette opportunité, à condition bien sûr que les locaux soient adaptés à la mission éducative. La location, comme nous l'avons souligné dans la première partie, peut néanmoins présenter l'inconvénient d'avoir à subir des lieux pensés à d'autres fins que celles de l'établissement. On voit mal, par exemple, comment la location aurait pu convenir à l'installation d'une pouponnière qui nécessite des lieux exclusivement pensés pour cette dernière.

La location fut la possibilité retenue pour le projet de réinstallation de l'unité d'accueil des 3-6 ans. Ce dernier cherchait à rompre avec la logique hospitalière et institutionnelle actuellement offerte aux enfants. L'objectif était d'offrir un cadre familial favorable à la prise en charge. Le recours à la location fut considéré comme étant la solution la plus adaptée à cette situation. La maison proposée par un bailleur social permettait, en effet, de répondre aux exigences éducatives recherchées et ceci à moindre coût. De plus, l'établissement étant déjà engagé dans deux projets de construction et dans un autre de réhabilitation, il n'était pas judicieux de faire peser un emprunt supplémentaire sur l'établissement.

Nous l'aurons donc compris au travers de ces différentes options, il n'existe pas de solution idéale mais seulement des solutions adaptées aux différentes situations particulières en fonction de l'analyse réalisée par le directeur.

### **3.2 Instauration d'une démarche largement participative : un gage de réussite**

Acteur principal du changement, le directeur ne peut le décréter seul. Il est essentiel au contraire qu'il tienne compte des différents acteurs qui composent l'institution<sup>57</sup>. Mobiliser le personnel permet de l'impliquer dans le projet mais aussi de s'appuyer sur son expérience et sa connaissance du terrain. La participation des usagers enfants et parents, quant à elle, semble plus complexe à mettre en place dans un foyer de l'enfance.

---

<sup>56</sup> BIANCO J-L., LAMY P., 1980, *L'aide à l'enfance demain. Contribution à une politique de réduction des inégalités*, Imprimerie Nationale, p. 153,

<sup>57</sup> CROZIER M., FRIEDBERG E., 1992, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, p.11

### 3.2.1 Une nécessaire participation du personnel concerné

L'amélioration des conditions matérielles de travail ne doit pas être le seul fait du directeur. Une démarche unilatérale, en solo ou seulement avec les décideurs ou gestionnaires peut s'avérer dangereuse. Le risque d'une telle démarche peut être la répétition des dysfonctionnements qui n'auront pu être ainsi diagnostiqués. Se lancer dans un tel projet visant à l'amélioration pour finalement retomber dans les mêmes erreurs n'aurait pas de sens. Le directeur n'est pas forcément le plus à même de définir les difficultés quotidiennes (pénibilité et répétitivité des actes) que les professionnels peuvent rencontrer dans l'exécution de leur travail. Si le projet est impulsé par le directeur, il n'en demeure pas moins que l'implication des professionnels est nécessaire et indispensable.

Le second risque serait que les professionnels se détournent de leur mission. Selon Philippe Bernoux<sup>58</sup>, le changement doit consister en la création de nouvelles règles qui se construisent dans l'action, mais aussi dans l'imaginaire du groupe. Au lieu de remobiliser et de dynamiser les professionnels, ce type de méthode risquerait d'amplifier la démotivation. Prendre des décisions d'aménagement et d'organisation des espaces sans préalablement avoir consulté le personnel concerné entraînerait certainement des difficultés quant à l'acceptation de la nouvelle structure par les professionnels.

Le management participatif selon P. HERMEL<sup>59</sup> se définit comme une forme de management favorisant l'association du personnel à la définition et à la mise en œuvre des objectifs le concernant. Cette attitude managériale paraît présenter de l'intérêt dans une conduite de projets immobiliers. C'est un moyen efficace pour le directeur de reconnaître la compétence et les capacités de chaque agent qui se sent valorisé car écouté dans son domaine de compétence. Les professionnels ont besoin d'être reconnus et considérés par le directeur dans leur travail. Cette démarche me semble nécessaire quant à la réussite des projets immobiliers, chacun à sa place contribuant ainsi efficacement à la construction du projet.

Qui mieux qu'une auxiliaire de puériculture est en mesure de déterminer l'aménagement des plans de change? Qui mieux que cette professionnelle peut déterminer l'espace nécessaire entre la baignoire et la table à langer? Ces

---

<sup>58</sup> BERNOUX P., 1995, *La sociologie des entreprises*, Paris, Seuil, p.240

<sup>59</sup> HERMEL P., 1988, *Le management participatif : sens, réalités, actions*, Editions d'organisations, p.38.

professionnels savent mieux que quiconque ce qui peut être nécessaire pour améliorer leurs conditions de travail. On voit mal comment améliorer la prise en charge sans consulter les acteurs directement concernés.

Ce type de démarche participative est un levier efficace du changement en permettant une reconnaissance sincère du travail de chacun. Sans mettre les professionnels au centre du dispositif décisionnel qui reste de la compétence du directeur, leur expérience et leur vécu doit être dans la mesure du possible entendu afin de tirer profit des expériences du passé. Le directeur doit, néanmoins, savoir fixer un cadre afin de structurer et optimiser ce foisonnement créatif. Ne pouvant donner satisfaction à l'ensemble des demandes et propositions, il est important qu'il sache expliquer ses choix aux professionnels.

### **3.2.2 La mobilisation limitée des usagers dans le cadre d'un Foyer de l'Enfance**

Si la nécessité de la participation des professionnels ne fait pas de doute quant à la réussite des projets immobiliers, qu'en est-il de la participation des usagers ? Sont-ils les plus à même de dire ce qui est bon pour eux ? Peuvent-ils participer à la réflexion concernant les projets immobiliers ? La participation des usagers aussi bien parents qu'enfants est nécessaire en tant que gage de démocratie institutionnelle. Cependant, cette démocratie, certes, nécessaire, n'implique pas pour autant un partage de compétence. On doit plutôt y voir un droit à la parole, une possibilité d'expression. Chaque usager s'exprime au regard de sa situation et dispose donc d'une compétence personnelle. L'institution, prenant en compte, ce droit à la parole doit décider pour l'ensemble des usagers. Cette participation des usagers n'est cependant pas évidente à mettre en œuvre dans le contexte d'un foyer de l'enfance.

#### **A) La difficile participation des enfants accueillis**

L'enfant accueilli doit être le premier bénéficiaire de l'amélioration de l'habitat institutionnel. L'objectif n'est-il pas, en effet, d'améliorer au final la qualité de sa prise en charge ? Pourtant sa participation effective aux projets immobiliers ne semble pas aisée. L'enfant est usager de l'institution mais quelle valeur peut-on accorder à sa parole ? L'enfant, l'adolescent sait-il ce qui est bon pour lui ? L'âge des enfants ne permet pas toujours de pouvoir requérir leur avis. Si la consultation des adolescents en raison de leur âge semble possible, la durée de séjour en foyer de l'enfance théoriquement courte s'oppose de fait à tout investissement de leur part. C'est pourquoi concernant le projet de construction de l'unité d'accueil d'adolescents, il me semble que seuls les professionnels peuvent être consultés. Ceci serait sûrement différent dans le cadre d'une MECS où la durée de séjour relativement longue serait plus favorable à leur participation. Dans le cas d'un achat immobilier comme ceci a pu être le cas pour le FDEFL, les adolescents

présents sur la structure peuvent être consultés. L'établissement a, en effet, organisé plusieurs visites des lieux permettant aux jeunes de s'exprimer et de donner leur avis concernant ce « possible » lieu d'accueil. Ceci étant leur participation reste néanmoins très limitée.

## **B) Quelle participation des usagers-parents ?**

Les parents sont également des usagers de l'institution que le directeur devrait pouvoir impliquer dans la démarche des projets immobiliers. Mais qu'en est-il en réalité ? Cette participation est-elle réalisable dans le cadre d'un Foyer de l'Enfance ?

Les parents se trouvent souvent dans une position délicate vis-à-vis de l'institution, le placement étant dans la grande majorité des cas la conséquence d'une décision judiciaire auquel ils sont opposés. Cette participation est également complexe en raison de la courte durée de séjours des enfants. Au FDEF ont été organisés plusieurs Conseils de la vie sociale (CVS) en vue de faire participer les parents. Cependant, force est de constater que la mobilisation fut des plus faible. On imagine la difficulté pour ces parents, à qui on a retiré les enfants, de venir dire à l'institution ce qui permettrait d'améliorer les conditions d'accueil L'article L.311-6 du CASF précise que dans les foyers de l'enfance, il est possible d'avoir recours à d'autres formes de participation. Le questionnaire serait, peut-être, un mode de participation plus adapté au contexte du foyer de l'enfance. Ceci permettrait éventuellement aux parents d'exprimer plus facilement leurs besoins notamment le besoin d'intimité, de silence des salles de visites.

### **3.3 La phase de programmation : de l'imagination à la réalisation**

Considérant l'importance du programme et ayant l'expérience de la rédaction de ce genre de document, le directeur du FDEF fit le choix de réaliser celui-ci en interne par un travail de réflexion avec les équipes éducatives concernées par le changement.

#### **3.3.1 Le programme : un document indispensable à la réalisation des projets**

Il définit les besoins et les attentes des utilisateurs, précise l'organisation et les surfaces à prévoir pour l'établissement. Cette phase ne doit pas être négligée puisqu'elle servira de base de travail à l'architecte dans le cadre des différents projets immobiliers. Concernant les constructions, il servira de base au concours d'architecte pour le marché de maîtrise d'œuvre égal ou supérieur à 210 000 euros hors taxe.<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> Article 74 du Code des Marchés Publics

## **A) Le choix du FDEF : la réalisation interne du programme**

La réalisation du programme appartient à l'établissement qui est maître d'ouvrage. Nombre de directeurs que j'ai pu rencontrer le considèrent comme un document technique. Ainsi, selon ces derniers, au regard de la technicité de la tâche, il est préférable d'avoir recours à un programmiste même si cela peut engendrer un coût.

Le programme, outre sa dimension technique, doit définir les besoins de l'établissement. Il y a certainement nécessité d'exprimer très clairement au futur maître d'œuvre les attentes éducatives concernant les locaux pour qu'il puisse les traduire par la suite en termes techniques, au travers des surfaces, des volumes.... Comment un architecte peut-il construire une pouponnière s'il n'a pas connaissance de la mission sociale de ce service? Le maître d'œuvre n'a pas forcément idée de ce que peut être une pouponnière ou encore une unité d'accueil pour adolescents. Si le document n'est pas suffisamment explicite, car trop technique, le risque est que l'architecte se réfère à une activité qu'il pensera similaire. On imagine les conséquences négatives d'une pouponnière construite sur le modèle d'une crèche ! C'est au regard de l'importance de ce document que le FDEF fit le choix de le réaliser en interne.

Il me semble donc important d'expliquer au maître d'œuvre de manière claire et explicite le sens de la mission institutionnelle, ainsi que les besoins éducatifs des enfants accueillis. Ce document n'est donc pas seulement technique, car, exprimant clairement les besoins du maître d'ouvrage, il servira de référence durant toute la phase de réalisation des projets immobiliers.

## **B) La méthode retenue : des groupes de travail pour chaque projet**

Pour les deux projets de construction (pouponnière et une unité d'accueil adolescents), des groupes de travail ont été constitués. Le directeur a fait passer un appel à candidature et c'est assez spontanément que ceux-ci se sont formés sans qu'il ait été nécessaire de désigner les professionnels. Le fait de réunir les différents professionnels était important, chacun à son niveau pouvant avoir un regard particulier en référence à sa pratique professionnelle.

Concernant le projet de construction de la pouponnière, le groupe était animé par le directeur et comprenait la directrice stagiaire, le chef de service, la chef de service adjointe, deux puéricultrices, quatre auxiliaires de puériculture, quatre agents de service hospitalier (ASH), une éducatrice de jeunes enfants ainsi que la secrétaire du service.

Concernant le projet de construction de l'unité d'accueil des adolescents, le groupe était également animé par le directeur et comprenait la directrice stagiaire, le chef de service, trois éducateurs, la psychologue et la maîtresse de maison.

Les réunions se sont tenues de manière régulière, à raison de deux fois par mois de janvier à mai, à des horaires permettant la présence de tous (en début d'après-midi). Ces réunions se sont avérées être des espaces de communication intéressants. L'ensemble des débats et des réflexions fit l'objet de comptes-rendus permettant de faire connaître à l'ensemble des professionnels de ces unités, l'avancée et les orientations prises par les groupes de travail. Ils ont servi de moyens pour véhiculer l'information.

Avant de s'engager dans une réflexion purement architecturale, les groupes ont pu réfléchir, à partir des valeurs définies préalablement dans le projet d'établissement sur les orientations éducatives à mettre en œuvre dans les futures constructions. Cette réflexion faite, les groupes de travail ont pu se lancer dans un travail d'imagination nécessaire à l'élaboration de la nouvelle architecture.

#### **a) Définir les orientations éducatives**

Avant d'envisager la construction, les groupes de travail se sont interrogé sur les principes éducatifs qui pouvaient avoir une incidence majeure sur l'organisation des espaces. Concernant le projet de construction de la pouponnière, la constitution des unités de vie en fonction de l'âge des enfants, en formant des groupes verticaux ou horizontaux, fit l'objet d'une réflexion sérieuse. Ceci en raison des conséquences que pouvait entraîner ces choix en termes d'aménagement des espaces. Jusque là, les enfants accueillis, au nombre de vingt, étaient répartis en quatre groupes d'âge verticaux qui comprenaient cinq enfants de 0 à 3 ans. La prise en charge des enfants en groupe verticaux semblait compliquer le travail des auxiliaires et occasionner des difficultés dans l'accompagnement des enfants, un enfant de quelques mois n'ayant pas les mêmes besoins qu'un enfant de 3 ans. La mise en place de groupes horizontaux (0-18 mois/ 18mois-36 mois) fut jugée, par le directeur, plus favorable à la relation des professionnelles avec les enfants. Les débats furent assez houleux. A force de discussion et d'argumentation, la nécessité de cette nouvelle organisation fut acceptée par tous. C'est donc sur la base de cette organisation des groupes d'âge verticaux qu'a été imaginée la nouvelle pouponnière.

Pour la construction de l'unité d'accueil des adolescents, une réflexion fut menée concernant la mise en place de la mixité conséquemment aux orientations définies dans le projet d'établissement. Ce principe implique des aménagements particuliers en termes

d'espaces (séparation des espaces intimes filles/garçons, salles de bains différentes selon les sexes...). Cette réflexion occasionna de longs débats. Devant la forte opposition d'une partie des équipes éducatives, le directeur aurait pu s'incliner et accepter de construire des unités non-mixtes. Ceci aurait fait primer la résistance des équipes sur la volonté institutionnelle initiale. Mais, au final, en axant son argumentation sur la défense des valeurs institutionnelles, le directeur amena les équipes éducatives à accepter la mise en œuvre de ce nouveau principe. Ces deux exemples montrent combien les orientations définies dans le cadre du projet éducatif conditionnent l'organisation des espaces donnés aux usagers et aux professionnels. Il est donc important, en amont du projet immobilier de bien les définir. Ils témoignent également des réticences que peut entraîner le changement. Dans ces deux cas, la modification des habitudes de travail a entraîné des résistances liées à la peur de l'inconnu. C'est en se basant sur des orientations éducatives favorables à l'amélioration du service rendu, qu'il est possible d'obtenir la mobilisation collective.

***b) Dépasser l'existant pour faire place à l'imagination***

Au moment de la réflexion menée par les groupes de travail, l'ensemble des professionnels s'accordait à dire que les locaux actuels étaient inadaptés à leur travail quotidien. Néanmoins, en les faisant parler de ce qu'ils souhaitaient voir mis en place, on observait curieusement la difficulté pour beaucoup d'acteurs à dépasser leur quotidien. La pensée humaine présente, semble-t-il, des difficultés à s'extraire du carcan de l'habitude. La volonté de modifier l'existant peu satisfaisant se retrouve paradoxalement anéantie par la peur du changement. Dès lors, les demandes furent au départ bien en deçà de l'enjeu que peuvent représenter des opérations de constructions. Les attentes exprimées étaient de l'ordre de modifications presque anodines de l'existant (rajouter un lit, mettre une baignoire plus fonctionnelle...) au regard de l'enjeu immobilier.

Mais comment faire œuvre créatrice sans imagination ? Plusieurs visites de pouponnières furent organisées permettant, à partir des différentes expériences, de donner matière à réflexion aux groupes de travail<sup>61</sup>. Puis, à partir des objectifs éducatifs préalablement définis et acceptés, l'ensemble des acteurs des groupes de travail a réfléchi. Au fur et à mesure des semaines se sont dessinés des schémas symboliques d'organisation des espaces. Finalement, un seul schéma fut retenu par l'ensemble des participants. Par la suite, chaque groupe fonctionnel puis chaque pièce fit l'objet d'une étude précise : surface, forme, couleurs et aménagements...autant d'éléments qui furent questionnés à l'aune des orientations éducatives. A la fin de mon stage, le document final

---

<sup>61</sup> Ces visites ont permis aux professionnels de découvrir les avantages et les inconvénients des différentes constructions, mais également de discuter avec les utilisateurs des locaux de leurs nouvelles conditions de travail.

était en cours d'élaboration. Ce document sera envoyé à chaque maître d'œuvre qui souhaitera soumissionner à l'appel d'offre européen prochainement publié.

### **3.3.2 La réalisation du projet immobilier : l'intérêt d'un dialogue entre le maître d'œuvre et le maître d'ouvrage**

Le rôle de l'architecte consiste à traduire dans l'espace les besoins exprimés par le maître d'ouvrage à partir du programme. Le dialogue entre ces deux maîtres apparaît nécessaire afin que le « *dessin* » de l'architecte retranscrive efficacement le « *dessein* » de l'institution. Il semble, en effet, important de ne pas laisser la création à la toute puissance du maître d'œuvre, une fois le projet accepté. Lors de la construction d'une pouponnière, un directeur avait laissé tout loisir au pouvoir créateur de l'architecte. Ce dernier souhaitant tout miser sur l'esthétisme de la construction avait opté pour un bâtiment à façade largement vitrée. Aujourd'hui, les professionnels sont obligés d'installer des protections solaires et une climatisation afin de limiter la chaleur intense occasionnée par cet agencement peu fonctionnel. Lors de cette même construction, l'architecte ne respecta pas les dimensions concernant les plans de travail des auxiliaires de puériculture qui subissent ainsi quotidiennement l'architecture non conforme aux demandes exprimées dans le programme.

La question vaut d'être posée : ne pas instaurer de dialogue ne revient-il pas à abandonner le « *vouloir* » du maître d'ouvrage à la toute puissance du « *pouvoir* » du maître d'œuvre ? Il est possible que les contraintes techniques empêchent de réaliser les souhaits exprimés par le maître d'ouvrage. Leur collaboration est donc nécessaire pour permettre une réalisation pertinente répondant aux besoins institutionnels tout en tenant compte des possibilités techniques.

## Conclusion

Cette réflexion, menée à partir de mon terrain de stage, est née de mon interrogation face aux conditions d'accueil offertes aux enfants accueillis. Il m'a semblé qu'il existait une sorte d'opposition, de hiatus entre les valeurs que souhaitait porter l'institution et le sens que véhiculaient les locaux mal adaptés et peu respectueux des usagers.

Lors de ce stage, j'ai réalisé que la qualité des lieux d'accueil était peut-être injustement considérée comme un élément matériel de seconde importance. Sans remettre en doute l'importance de la relation humaine, il m'est apparu que néanmoins, la question architecturale n'était pas anodine dans la prise en charge éducative des enfants.

La courte durée des séjours passés en foyer de l'enfance ne doit pas, à mon sens, être prétexte pour ne pas devoir se pencher sur cette question. Trop souvent, on les conçoit comme des lieux de transit, pourtant, n'oublions pas que ces lieux, même de passage, doivent apporter protection, chaleur aux enfants accueillis afin qu'ils puissent grandir et se construire en tant qu'individu. Le travail éducatif mené par des équipes souvent mises à mal est difficile et nécessite de pouvoir s'appuyer sur des locaux adaptés.

Agir sur l'architecture afin de la mettre au service de la mission institutionnelle se révèle à mon sens être une des stratégies de direction possibles visant à améliorer la qualité de la prise en charge permettant aussi de remobiliser les professionnels autour de leurs pratiques. Cependant, il n'y a pas, concernant la question des lieux d'accueil, de modèle idéal mais seulement des solutions adaptées à chaque situation particulière qui nécessite à chaque fois une réflexion approfondie menée au sein de l'institution.

L'espace qui nous entoure est un élément puissant qui influe sur les comportements humains. Les surfaces, les volumes, les couleurs ne sont pas neutres et sont autant d'éléments qui doivent être interrogés au regard de leur sens.

Se lancer dans la conduite de projets immobiliers réclame avant toute chose de définir les objectifs de la vie institutionnelle. Partant d'une réflexion sur les besoins des enfants et des professionnels, le directeur, entouré de l'ensemble des acteurs institutionnels, élus, professionnels et représentants des usagers, pourra faire émerger les valeurs sociales et éducatives qui serviront de socle à la concrétisation matérielle des nouveaux espaces. La définition du projet d'établissement prend alors toute son ampleur. Cette réflexion permet de formaliser les intentions, les finalités, et donner le sens nécessaire à l'action institutionnelle. Ne pas définir les valeurs éducatives, c'est exposer

l'institution au risque de subir à nouveau un habitat inadéquat. Il ne faut cependant pas oublier que la meilleure réalisation architecturale n'est rien sans l'implication des professionnels qui la feront vivre.

J'ai pu mesurer l'importance du facteur humain durant ce stage. Le travail en foyer de l'enfance demande aux différents professionnels un investissement important en termes d'affect, notamment en raison de la souffrance des enfants, de la violence parfois... Face à des situations déjà difficiles à gérer, la vision d'un changement est facteur d'insécurité. Le directeur doit être celui qui rassure et qui considère leurs difficultés quotidiennes. La conduite des projets immobiliers implique une dynamique respectueuse des différents acteurs qui mobilise leur intelligence par une gestion des ressources humaines participative. Chacun pouvant révéler son potentiel et accepter ainsi, par un travail psychologique long mais nécessaire, le changement à venir.

Ce n'est qu'à cette condition que valeurs institutionnelles et réalité matérielle pourront se rejoindre et s'entremêler afin de donner naissance à des espaces qui soutiennent efficacement l'action éducative menée en foyer de l'enfance.

Pour finir, on dit souvent que la question architecturale se heurte au problème financier. Il est, certes, légitime de ne pas gaspiller. Mais, le vrai « *pas cher* » n'est-il pas celui qui satisfait au mieux les besoins et pour longtemps<sup>62</sup> ?

---

<sup>62</sup> DE LAREBEYRETTE F., 2003, *Des espaces au service de l'éducatif, histoire singulière de Mme surface et de Mr volume valets et maîtres de ceux qu'ils abritent*, mémoire de cadre A détaché, ENSP, p.51.

---

# Bibliographie

---

- **Ouvrages**

ALONSO P., 2006, *Management, Maîtriser la conduite de projet, Méthodologie, outils, études de cas*, Paris, Ellipses, 188p.

BACHELARD G., 2001, *La poétique de l'espace*, Paris, 8<sup>e</sup> édition, Presses Universitaires de France, 214p.

BERNOUX P., 1995, *La sociologie des entreprises*, Paris, Seuil, 396p.

BRANDEHO D., 2000, *L'usure dans l'institution*, 2<sup>e</sup> édition, ENSP, 170p.

CROZIER M., FRIEDBERG E., 1992, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 500p.

FISCHER G.N., 1997, *Psychologie sociale de l'environnement*, Paris, 2<sup>e</sup> édition, Dunod, 204p.

FISCHER G.N., 2002, « L'environnement dans la perspective psychosociale », in BONARDI C., GIRANDOLA F., ROUSSIAU N., SOUBIALE N., *Psychologie sociale appliquée, environnement, santé, qualité de vie*, Paris, In Press éditions, pp.17-38.

FOCILLON H., 1990, *Vie des formes*, Paris, Presses Universitaires de France, 130p.

GACOIN D., 2006, *Conduire des projets en action sociale*, Paris, Dunod, 252p.

HALL E.T., 1971, *La dimension cachée*, Paris, Seuil, 254p.

HERMEL P., 1988, *Le management participatif : sens, réalités, actions*, Les éditions d'organisations, Paris, Editions d'organisation, 253p.

KANT E., 2000, *Analytique du beau*, Editions Hatier, 95p.

LEFEVRE P., 1999, *Guide de la fonction de directeur d'établissement dans les organisations sociales et médico-sociales*, Paris, 2<sup>e</sup> édition, Dunod, 405p.

LE SAGET M., 1995, *Le management intuitif, une nouvelle force*, Dunod, 328p.

MESMIN G., 1973, *L'enfant, l'architecture et l'espace*, Paris, 2<sup>e</sup> édition, Casterman, 190p.

MIRAMON J-M., 2001, *Manager le changement dans l'action sociale*, Paris, 2<sup>e</sup> édition, ENSP, 105p.

MIRAMON J-M., COUET D., PATURET J-B., 2005, *Le métier de directeur, techniques et fictions*, 3<sup>e</sup> édition, ENSP, 270p.

STRAUS P., MANCIAUX M., 1993, *L'enfant maltraité*, Paris, Editions Fleurus Psycho-pédagogie, 696p.

#### ▪ **Rapports**

BIANCO J-L., LAMY P., 1980, *L'aide à l'enfance demain. Contribution à une politique de réduction des inégalités*, Imprimerie Nationale, 216p.

NAVES P., CATHALA B., 2000, *rapport sur les accueils provisoires et placements d'enfants et d'adolescents*, Paris, Bulletin Officiel, 177p.

#### ▪ **Articles**

COURTEIX S., novembre, décembre 1999, « Architecture et santé mentale, penser les lieux d'accueil pour le handicap lourd le secteur médico-social », *Revue hospitalière de France*, n° 6, pp. 36-52.

LETOURNEUR N., 1989, « L'enfant qui détourne l'espace », l'architecture des équipements sociaux, *Informations sociales*, n°6, pp.84-87.

LOUBAT J-R., septembre 1999, « L'architecture au service du projet d'établissement, Montre-moi tes locaux », *Lien social*, n°501, pp. 3-9.

MARCHAND L., MANOUKIAN A., septembre 1995, « Esthétique et architecture en long séjour : une recherche de sens », *Gérontologie*, n°94, pp.34-39.

MICHAL B., TRUCHE F., juillet 1992, « L'espace comme moyen éducatif et thérapeutique », *Lien social*, n°176/177, pp.12-14.

STRUZYNSKA E., janvier 2007, « Les maisons de notre enfance, les lieux qui nous ont fait ». L'enfant et ses repères, *Enfance et psy*, n°33, pp. 8-13.

ZUCMAN E., mai/juin 1998, « du burn out à l'épuisement professionnel : historique et tribulation du concept en France », *les cahiers de l'actif*, n°264-265, pp 17-24.

#### ▪ **Lois, décrets**

Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale. Journal Officiel de la République Française, 3 janvier 2002, 124.

MINISTERE DES AFFAIRES SOCIALES. Décret n°2003-1010 du 22 octobre 2003 relatif à la gestion budgétaire, comptable et financière et aux modalités de financement et de tarification des établissements et services sociaux et médico-sociaux (en ligne). Journal Officiel du 24 octobre 2003 [visité le 15 juillet 2007], disponible sur internet : <http://legifrance.gouv.fr/WAspad.Ajour?nor=soca0323026>

#### ▪ **Mémoires**

DE LAREBEYRETTE F., 2003, *Des espaces au service de l'éducatif, histoire singulière de Mme surface et de Mr volume valets et maîtres de ceux qu'ils abritent*, mémoire de cadre A détaché, ENSP, 72p.

MANSOUX F., 1995, *Maisons d'enfants à caractère social*, TPFE, Ecole d'Architecture de Paris-Belleville.

POUS X., 2002, *L'espace : outil de thérapie pour une enfance maltraitée*, TPFE, Ecole d'Architecture de Lyon.

THERON P., 1996, *L'architecture au service d'une mission sociale : la restauration d'un centre d'accueil en urgence pour sans-abris*, mémoire de CAFDES, ENSP, 88p.

- **Conférence**

COURTEIX S., DARNAUD T., « Chez soi en institution », 1<sup>er</sup> juin 2007, Lyon, Institut Saint-Laurent. (Conférence non-publiée)

- **Site internet**

GHEORGHIU M., IRESCO, *Le devenir des personnes sorties de l'ASE en Seine-Saint-Denis entre 1980 et 2000* [visité le 3 juillet 2007], résumé disponible sur internet :

<http://gip-recherche-justice.fr/recherches/syntheses>

---

## Liste des annexes

---

ANNEXE 1 : Liste des personnes rencontrées

ANNEXE 2 : Extrait du projet d'établissement du FDEFL

ANNEXE 3 : Compte-rendu n°1 du groupe de travail du « projet adolescents »

ANNEXE 4 : Compte-rendu n°2 du groupe de travail du « projet pouponnière »

## ANNEXE 1

### *Liste des personnes rencontrées :*

- M. BALEMBOIS, Architecte DPLG, Saint-Etienne, Loire.
- M. BONNET, Directeur de la Maison d'enfants du Mollard, Rive de Gier, Loire.
- Mme CAMUS-PIMPAUD, Directrice du Centre départemental de l'enfance et de la famille de Chamalières, Puy-de-Dôme.
- Mme CARIO-LE GOUADEC, Directrice adjointe du Centre de l'enfance « Henri Freville », Chantepie, Ille-et-Vilaine.
- Mme CASSINELLI, Directrice adjointe de l'Etablissement public départemental « Le Charmeyran », La Tronche, Isère.
- Mme CESSON, Directrice adjointe du Centre départemental de l'enfance et de la famille, Chamalières, Puy-de-Dôme.
- M.CHARRAS, Psychologue clinicien, Rennes, Ille-et-Vilaine.
- M.COURRIER, Directeur du Foyer départemental de l'enfance, Chambéry, Savoie.
- M.DESSEIGNET, Psychologue clinicien au Foyer Départemental de l'Enfance et de la Famille de la Loire, Saint-Etienne, Loire.
- M.GAUBERT, Architecte DPLG, Saint-Etienne, Loire.
- Mme GRANGER, Chef de service éducatif de l'unité d'accueil des 3-6 ans au Foyer Départemental de l'Enfance et de la Famille de la Loire, Saint-Etienne, Loire.
- M.LAVIAL, Educateur spécialisé au Foyer Départemental de l'Enfance et de la Famille de la Loire, Saint-Etienne, Loire.
- M.LUMINET, Educateur spécialisé au Foyer Départemental de l'Enfance et de la Famille de la Loire, Saint-Etienne, Loire.
- M.NOBLLOT, Directeur de l'Etablissement public départemental « Le Charmeyran, La Tronche, Isère.
- M.PIGALE, Directeur du Foyer départemental de l'enfance « Blanche de Fontarce », Châteauroux, Indre.

M.REY, Educateur spécialisé au Foyer Départemental de l'Enfance et de la Famille de la Loire, Saint-Etienne, Loire.

M.ROUSSEL, Psychiatre au Foyer Départemental de l'Enfance et de la Famille de la Loire, Saint-Etienne, Loire.

## ANNEXE 2

### **Doter l'établissement de locaux d'hébergement pertinents pour l'action éducative**

*La question des lieux d'accueil des usagers n'est pas qu'une question matérielle, c'est une question éminemment éducative. Les lieux d'accueil sont en eux-mêmes une expression de l'action éducative que nous souhaitons. Ils conditionnent aussi bien les attitudes professionnelles que les comportements des personnes qu'ils abritent..*



Construire une pouponnière :

*Les locaux actuels suffisent à en justifier la nécessité. Une pouponnière est un lieu de vie qui réclame des locaux parfaitement adaptés à la mission d'accueil des tout-petits.*



Construire une unité d'accueil mixte pour adolescents pour St-Etienne :

*Prévu depuis plusieurs années déjà, ce projet s'inscrit dans le cadre du projet de construction sur le site du Chasseur à ST-Genest Lerpt.*



Trouver une solution de relogement locatif :

- Pour l'unité éducative des 3-6ans*
- Pour la deuxième unité éducative mixte des adolescents sur St-Etienne*



Poursuivre le projet d'installation du centre maternel

« Clairmatin » rue de la Convention :

*Projet déjà engagé avec Loire Habitat*

*Installation prévue pour le deuxième semestre 2006*



Se donner les moyens d'offrir en permanence des lieux d'accueil propres et respectueux des usagers

## ANNEXE 3

# PROJET DE CONSTRUCTION

## Unité des adolescents

### Compte-rendu n°1

Réunion du 31 janvier 2007

Participants : M. de Larebeyrette, Mlle Sanson, Mme Vacherias, Mme Pitaval, M. Michalak, Mme Freh Bengabou



#### **Idée générale du projet :**

- Notre souhait est de construire une unité permettant d'accueillir des adolescents âgés de 14 à 18 ans. Cet accueil sera mixte et concernera dix jeunes internes et deux externes.
- La rédaction de ce programme a pour finalité d'explicitier au maître d'œuvre nos conceptions.
- Nous serons amenés à définir les zones de vie dans lesquelles s'inscriront nos objectifs éducatifs et nos valeurs.

#### **Le choix de l'emplacement :**

La superficie totale du terrain est de 12 500m<sup>2</sup>. Nous souhaitons y installer sur trois parcelles distinctes : les bureaux administratifs, une unité adolescents ainsi que la pouponnière.

La parcelle dédiée à l'unité des adolescents est d'environ 4500m<sup>2</sup>.

Il a été décidé de positionner la pouponnière dans la zone boisée du terrain. Cet emplacement permettant ainsi de limiter les effets de la canicule, et d'offrir aux plus petits des jardins ombragés. De plus, il a été souligné le fait que cet emplacement n'aurait pas eu d'intérêt quant à l'installation des adolescents. La forêt présentant, en effet, un côté non rassurant, voire angoissant pour les jeunes.

La première parcelle est petite et difficile à aménager. Elle sera donc utilisée pour l'installation des bureaux administratifs qui nécessitent moins d'espace que les unités de vie.

Le positionnement central de l'unité des adolescents entre la pouponnière et le bâtiment administratif nous semble dès lors plus judicieux. Il permettra de satisfaire le besoin d'espace et de vue sur l'extérieur des jeunes accueillis.

### L'accès au site :

Nous avons émis deux hypothèses concernant l'accès à l'unité, conserver l'accès actuel, ou créer un nouvel accès plus direct situé au Sud du terrain.

➤ Si nous décidons de conserver l'accès actuel au site :

- ◆ **L'inconvénient** : Le maintien du chemin actuel rallongerait l'accès, et obligerait à traverser l'ensemble du parc du Conseil Général, ce qui n'est pas souhaitable.
- ◆ **L'avantage** : L'utilisation d'un chemin déjà existant présente un intérêt financier que nous devons prendre en compte.

➤ Si nous décidons de créer un nouvel accès :

- ◆ **L'avantage** : Cet accès situé côté Sud du terrain semble pratique et plus logique car il permet de desservir directement l'ensemble des trois sites. De plus, cet accès est plus court.
  - ◆ **L'inconvénient** : Cet accès devra être goudronné, ce qui entraînera un coût financier non négligeable.
- ➔ **Solution retenue** : Les discussions ont montré que la seconde possibilité est sûrement la plus intéressante. Malgré un coût financier important, elle présente l'avantage d'un accès court, direct, donc plus pratique.

### La séparation des différents bâtiments :

Il semble nécessaire de prévoir une séparation importante des différents bâtiments, bien que situés à proximité sur le même site. En effet, chaque structure devra être autonome, et ne pas être gênée par les autres sites.

La pouponnière, en lien direct avec l'unité des adolescents, devra être séparée afin de préserver la tranquillité de son espace. Une butte de terre agrémentée d'un parterre de fleurs pourrait permettre de délimiter l'espace des deux structures. Un grillage ou une clôture éviterait tout incident avec les adolescents.

## **Les parkings :**

Il sera bien évidemment nécessaire de prévoir des places de parking. Cette question a déjà été soulevée pendant les réunions relatives à la construction de la pouponnière. Il est ressorti de ces échanges l'intérêt de les positionner sur la largeur du terrain au niveau de la butte de terre envisagée précédemment.

Le même principe pourra être repris pour l'unité des adolescents. Le positionnement des parkings de l'unité du côté de la pouponnière permettra de renforcer la séparation nécessaire des deux sites.

## **L'organisation des espaces :**

Les échanges ont montré l'intérêt de prévoir trois catégories d'espaces. Nous devons donc envisager :

### **■ Un espace d'intimité, propre aux adolescents :**

Cet espace comprendra 10 chambres, 5 pour les filles, les 5 autres pour les garçons. Il semble plus pertinent de les installer à l'étage. Il conviendra de prévoir une séparation des espaces intimes des filles et des garçons. L'accès aux chambres pourrait se faire par un escalier ouvert.

### **■ Un espace collectif permettant l'échange et la socialisation des jeunes.**

Cet espace comprendra une pièce à vivre, avec une cuisine américaine jugée plus conviviale qu'une cuisine classique, et permettant ainsi aux jeunes de participer plus naturellement aux différentes tâches ménagères avec la maîtresse de maison.

Les discussions ont montré l'intérêt pour la maîtresse de maison de disposer d'une réserve qui soit accessible directement de l'extérieur, mais également en lien direct avec la cuisine. De plus, il a été évoqué l'idée que cette réserve puisse être en partie accessible aux jeunes.

Afin de bien marquer l'organisation et la disposition des espaces, il semble intéressant de séparer le salon où les jeunes pourront regarder la télévision, d'une salle spécifique dédiée aux ordinateurs. En effet, il a été montré la difficulté liée à une seule pièce, notamment quant à l'utilisation de l'ordinateur pendant que d'autres jeunes regardent la télévision.

Il semble intéressant de prévoir une pièce « calme » dédiée à la lecture. Cette pièce est particulièrement appréciée et investie sur l'unité des adolescentes. De plus cet espace présente un intérêt éducatif non négligeable.

Le bureau des éducateurs devra être situé sur cet espace collectif. Il a été évoqué l'intérêt d'une porte vitrée qui présente un côté rassurant, les jeunes pouvant savoir ce qui se passe à l'intérieur. Les éducateurs pouvant voir depuis leur bureau ce qui se passe sur l'unité.

### ▣ Un espace dédié aux professionnels, et aux services techniques

Cet espace pourrait comprendre la salle de réunion, la salle de visites et d'accueil des parents.

Il a été soulevé la possibilité de positionner le bureau de la chef de service dans cet espace professionnel. Cependant, il devrait être situé à proximité de l'espace collectif.

Certains espaces sont sources d'interrogations :

#### ◆ le bureau de la psychologue.

Nous nous sommes interrogés sur la pertinence du positionnement de ce bureau dans l'espace professionnel. Les débats ont évoqué l'intérêt éventuel de son installation dans les espaces collectifs. Ceci permettant peut-être de faciliter les rencontres entre la psychologue et les jeunes.

Cependant, il a également été soulevé la possibilité d'un lieu de rencontre distinct du lieu de vie, certains jeunes pouvant être gênés de cette démarche, ne souhaitant pas ces consultations soient connues des autres. Ainsi, un lieu extérieur à l'unité de vie pourrait favoriser la discrétion des échanges. Il sera intéressant de retravailler cette question ultérieurement.

#### ◆ Le bureau de l'infirmier :

Nous nous sommes interrogés sur la nécessité même d'un espace qui lui soit propre. En effet, l'infirmier pourrait voir les jeunes directement sur l'unité, éventuellement dans leurs chambres. Il pourrait être intéressant de seulement prévoir une pharmacie. Ceci permettrait de rompre avec la logique institutionnelle qu'évoque l'infirmerie. Cette interrogation n'a pas été solutionnée.

### ▣ La séparation des espaces professionnels et du lieu de vie

Nous avons évoqué l'intérêt de faire des espaces professionnels qui soient indépendants du lieu de vie, éventuellement sur un des côtés de la construction du lieu de vie mais dans des locaux distincts. Cet emplacement permettrait notamment aux professionnels d'avoir une vue directe sur l'entrée. Il jouera un rôle clé dans la qualité et la pertinence de l'accueil que nous réaliserons dans ces nouveaux locaux.

## ANNEXE 4

# PROJET POUPONNIERE

### Compte rendu n°2

Réunion du 29 janvier 2007

**Participants** : Mr de Larebeyrette, Mlle Sanson, Mr Chappet, Mme Gaudenz, Melle Chappuis, Mme Fayolle, Mme Bouvier, Mr Aymard, Mme Berthet, Mlle Marcon, Mme Epinat, Mme Delvaux, Mme Sanfilippo, Mme Laurent, Mme Rivat



La parcelle attribuée à la construction de la pouponnière est de 4800 m<sup>2</sup>.

#### **L'accès au site :**

Nous avons précédemment imaginé que l'accès à la pouponnière pourrait s'effectuer par un chemin longeant le côté Sud du terrain.

Ce chemin entraîne donc deux possibilités au niveau du **positionnement du local technique** :

- Si nous décidons de positionner ce local sur le côté Nord de la construction, il sera alors nécessaire de poursuivre la voie d'accès sur toute la largeur du terrain.
  - ◆ **L'avantage** : Ce positionnement au Nord permet de conserver toute la partie Sud, plus agréable, pour l'installation des unités de vie. Les places de stationnement localisées sur la largeur du terrain seraient alors facilement accessibles par cette voie.
  - ◆ **L'inconvénient** : Si nous décidons de goudronner ce chemin, le coût risque d'être très élevé. De plus, l'accès au local technique nécessitera alors le passage obligatoire des véhicules utilitaires (de service) devant le bâtiment administratif.

- ◆ **Une solution envisageable** : mettre des gravillons, sans doute moins coûteux, et présentant un avantage esthétique non négligeable contrairement à un chemin goudronné qui ne serait pas en harmonie avec le naturel du site que nous souhaitons préserver.

➤ Si nous décidons de positionner le local technique au Sud-est de la construction :

- ◆ **L'avantage** : La voie d'accès est alors réduite, permettant d'éviter le va-et-vient devant le bâtiment administratif. L'accès sera alors direct dans la continuité du chemin longeant le côté Sud du terrain.
- ◆ **L'inconvénient** : Ce positionnement Sud-est modifierait alors l'aménagement des unités de vie, ce qui n'est pas souhaitable.

➤ **Solution à privilégier** : Les discussions ont montré que la première solution serait sûrement la plus intéressante. D'autant que le positionnement Nord de ce local permettrait de faire une séparation entre les extérieurs dédiés aux salles de visites et l'espace extérieur dédié aux enfants accueillis.

#### L'accès au bâtiment administratif et aux unités de vie :

##### Rappel du compte-rendu de la réunion du 15 janvier 2007 :

Nous avons considéré qu'il était utile de créer deux lieux distincts afin de faire clairement apparaître la disposition des espaces, notamment au regard de ceux qui doivent être en lien direct avec les unités et ceux plus en retrait relevant du domaine administratif.

Partant de ce postulat, nous nous sommes donc interrogés sur le positionnement de l'entrée donnant accès aux deux structures.

Concernant cet accès, deux possibilités se présentent à nous :

- Soit nous ne faisons qu'une seule entrée par le bâtiment administratif avec un accès interne aux unités de vie.
  - ◆ **L'avantage** : Un accès unique permettrait d'éviter la confusion engendrée pour les personnes extérieures par une double entrée.
  - ◆ **L'inconvénient** : Cette solution obligerait à traverser le bâtiment administratif pour accéder aux unités de vie.
- Soit nous décidons de faire un seul espace d'accueil pour l'accès aux deux structures:

- ◆ **L'avantage** : Un hall d'entrée commun aux deux espaces semble être plus favorable à la qualité de l'accueil. Peut être conviendrait-il d'imaginer un dispositif permettant de limiter l'accès direct aux unités ?
- ◆ **L'inconvénient** : aucun inconvénient n'a été noté.

➤ **Solution retenue** : Un accès commun aux deux bâtiments.

### La communication entre les deux structures :

Il a été soulevé l'intérêt d'une communication entre les unités de vie et le bâtiment administratif :

- Dans un premier temps, a été évoquée la possibilité de faire une double ouverture de certains bureaux du bâtiment administratif, avec une porte donnant directement accès aux unités. Il a été précisé que ce système ne présentait que peu, voire pas d'intérêt, notamment dans le cas des salles de visites.
- Ainsi dans un second temps, si cet accès direct présente un intérêt, il semble plus pertinent que ce dernier donne sur le couloir du bâtiment administratif et non directement dans les différents bureaux.

### L'accueil :

Ce développement ne fait pas partie des éléments soulevés lors de la précédente réunion, mais est le fruit d'une réflexion indépendante, qu'il sera intéressant évoquer ultérieurement.

Nous ne devons négliger l'importance de l'acte d'accueil, tant il est déterminant de la relation future que nous entretiendrons avec l'enfant accueilli et sa famille.

De plus, de nombreuses personnes devront être accueillies outre les enfants et leurs familles, il s'agira des professionnels de l'Aide Sociale à l'Enfance, des familles d'accueil, familles adoptantes...

L'accueil implique une relation humaine, une première prise de contact. Or, nous ne disposons pas d'aucun personnel d'accueil spécifique. Il apparaît dès lors que l'agencement que nous choisirons jouera un rôle clé dans la qualité et la pertinence de l'accueil que nous réaliserons dans ces nouveaux locaux.

Il est, en effet, capital qu'une personne quel qu'elle soit, chef de service, adjointe, puéricultrice, éducatrice chargée des visites médiatisées... puisse être présente pour réaliser l'accueil.

C'est pourquoi, l'ensemble de ces personnels doit avoir, depuis son poste de travail une vision directe sur l'entrée permettant d'anticiper et de préparer l'accueil dès qu'une personne pénètre dans l'enceinte de la pouponnière.

## L'organisation des espaces en lien avec les unités de vie:

- ◆ **La salle de soins** : Il a été envisagé que la salle des soins soit (bureau des puéricultrices) directement en lien avec le hall d'entrée.
- ◆ **La salle de réunion** : Elle pourrait être positionnée dans la continuité sur le côté Sud Est. Cette situation permettrait au personnel d'avoir un regard direct sur les personnes arrivant de l'extérieur, tout en étant à proximité des unités de vie des enfants.
- ◆ **Le jardin d'enfants** : Il a été pensé que l'espace dédié au travail de l'éducatrice jeunes enfants devait être distinct, mais proche, des espaces de vie. Ainsi, il pourrait être localisé à côté de la salle de réunion.
- ◆ **Le garage** : Il pourrait être positionné après le jardin d'enfants. Il a été soulevé l'intérêt d'une ouverture du côté des unités de vie afin d'éviter des rencontres non prévues avec les parents dans l'hypothèse où l'ouverture se ferait du côté du sas d'entrée. Des contraintes liées à un accès extérieur ayant été soulevées, il conviendra de prévoir un couloir permettant l'accès interne.

## Organisation des unités de vie :

### L'organisation de l'espace qui dessert les unités de vie :

- **L'idée première** : rompre avec la logique hospitalière et institutionnelle du couloir, source de cloisonnement des unités et d'isolement pour les professionnels.
- **La solution envisageable** : la possibilité d'un atrium pour son intérêt culturel certain, et le rapprochement des unités qu'il génère.
- **La nuance** : il conviendra de se réinterroger sur la taille de cet espace, actuellement source de divergences.



### Au niveau des groupes d'âges :

La mise en place de quatre groupes d'âges a été envisagée : deux groupes de petits, un groupe intermédiaire et un groupe de grands.

Les discussions ont fait apparaître qu'il serait plus judicieux de positionner les groupes de petits au Nord, afin de les préserver de la chaleur. Ceci permettant, de plus, de faire profiter les plus grands d'une exposition Sud.

### L'agencement des unités de vie :

Il est probable que le bâtiment dédié aux unités sera circulaire. Nous avons donc deux possibilités d'agencements des unités :

- Soit les quatre unités sont positionnées en carré : Dans cette hypothèse, notre volonté de privilégier au maximum l'exposition Sud ne pourra être respectée, certaines unités devant dès lors être exposées Nord et Nord-ouest.
  
- Soit nous faisons le choix de les positionner en arc de cercle