



ENSP

ÉCOLE NATIONALE DE
LA SANTÉ PUBLIQUE

RENNES

CAFDES

Promotion 2006

Enfance

**CONDUIRE UN CHANGEMENT DE CULTURE
INSTITUTIONNELLE EN M.E.C.S. POUR AMÉLIORER LE
DISPOSITIF D'INSERTION DES ADOLESCENTS**

José ARENES

Remerciements

Je remercie Béatrice MAGNAN pour ses encouragements et ses conseils, ainsi que François FERRER pour son aide précieuse et la pertinence de ses remarques.

Merci aussi à mon épouse et à notre fils, pour leur patience et leur soutien.

Sommaire

1 LA PROTECTION DE L'ENFANCE EN DANGER: DE LA SUBSTITUTION PARENTALE VERS L'INSERTION SOCIALE.....	4
1.1 Histoire de l'Enfance en Danger : d'un fait social à un problème social.	5
1.2 Les Maisons d'Enfants à Caractère Social : de l'accueil des orphelins à l'accompagnement social.	7
1.2.1 Le dispositif juridique actuel : des interventions préventives ou autoritaires.	7
1.2.2 Les M.E.C.S. dans une dynamique territoriale : les schémas départementaux ASE / PJJ.	8
1.3 La M.E.C.S. « Notre Maison » : 60 ans de culture associative entre tradition et adaptation.....	10
1.3.1 Une association gestionnaire laïque et des établissements pour l'éducation et l'insertion : l'A.L.G.E.E.I.	10
A) Des valeurs héritées de la Fédération des Œuvres Laïques et de l'Education Populaire, des statuts modifiés en 2003.	10
B) Des missions et un sigle : deux initiales signifiantes et un passage récent de l' « Enfance Inadaptée » à « l'Education et l'Insertion ».	11
C) Une M.E.C.S. dans une association dont la culture est orientée autour du soin et du handicap.....	11
D) Le siège associatif qui se structure.....	12
1.3.2 « Notre Maison » : une culture institutionnelle liée à l'histoire du village de Laparade.	13
A) Sa mission	13
B) L'organisation actuelle	13
C) Un héritage lourd de sens depuis la libération	14
D) « Notre Maison » : une dénomination porteuse de la notion de substitution familiale	15
1.3.3 Une logique institutionnelle dominée par l'entre soi	16
A) Une confusion entre espace professionnel et espace privé chez certains salariés.....	16
B) La M.E.C.S. premier employeur de ce village confronté à la ruralité	17
1.3.4 L'agrément unique, une particularité de « Notre Maison ».....	18
A) Des accueils de type « garde A.S.E. ».....	18
B) Un partenariat limité.....	18

1.4	De 0 à 21 ans : des jeunes en danger, placés pour être protégés.....	19
1.4.1	Enfants maltraités et enfants en risque	20
1.4.2	Des parcours complexes et des manifestations de rupture qui surgissent à l'adolescence.....	21
1.4.3	Des modalités diversifiées de prise en charge.....	23
A)	Les internats traditionnels confrontés à l'externalité	24
B)	Un service d'accueil familial en expansion	25
C)	Un dispositif spécifique pour l'insertion sociale et professionnelle des adolescents et jeunes majeurs	26
1.5	Pour les adolescents, des besoins en évolution.....	26
1.5.1	Accueillir, protéger, et désormais accompagner et insérer.....	26
1.5.2	Insérer dans un contexte social particulier	27
1.5.3	La question de l'exclusion.....	27
1.5.4	L'exclusion et ses effets sur les adolescents des internats de la M.E.C.S.....	28
A)	Espaces de socialisation: stigmatisation et paradoxe	28
B)	Les conduites d'échec chez les adolescents	28
C)	Une complexification des relations avec les familles	28
D)	Des acteurs institutionnels confrontés à l'usure professionnelle	29
E)	Une institution disqualifiée	29
1.6	Conclusion de la première partie et élaboration de la question centrale.....	30
2	CULTURE INSTITUTIONNELLE ET INSERTION DES ADOLESCENTS A « NOTRE MAISON »	31
2.1	L'insertion sociale et professionnelle comme réponse à l'exclusion des adolescents	31
2.1.1	L'exclusion : désaffiliation, disqualification et désinsertion	33
A)	Lien social et désaffiliation	33
B)	Des groupes socialement disqualifiés	35
C)	Une identité confrontée à la désinsertion	37
2.1.2	Adolescents et exclusion : une construction identitaire difficile	39
A)	Identification et inscription sociale chez l'adolescent	39
B)	Les effets cumulatifs de l'exclusion sociale et institutionnelle.....	40
C)	Besoin d'aide et refus d'être aidé : le paradoxe tragique de l'adolescence.....	41
D)	Perte de l'estime de soi, stigmatisation et isolement relationnel.....	41
2.2	De la substitution à l'accompagnement social : un nécessaire changement de culture institutionnelle	43
2.2.1	Le dépassement d'une idéologie traditionaliste : un choc culturel	44
2.2.2	La substitution : une tradition institutionnelle	45

A)	Le contrat narcissique, vecteur de l'histoire institutionnelle.....	45
B)	Le pacte dénégatif, un mécanisme de défense collectif qui vient s'opposer au changement.....	46
2.2.3	L'accompagnement social individualisé en M.E.C.S.: d'une logique de réparation vers une logique de promotion.....	46
2.2.4	Identifier les logiques institutionnelles pour préparer le changement.....	48
A)	La logique émergente domestique, construction identitaire de l'association....	49
B)	Vers la logique de l'aide : une réponse aux nouveaux besoins.....	51
C)	La logique subséquente « Du public » pour accompagner le changement de culture.....	52
2.3	Conclusion de la deuxième partie et introduction du plan d'action.....	53
3	CONDUIRE LE CHANGEMENT DE CULTURE INSTITUTIONNELLE SELON TROIS AXES STRATEGIQUES.....	54
3.1	Accompagner les équipes d'internat vers les nouvelles logiques d'action.....	54
3.1.1	Mettre en place des groupes d'analyse de pratique professionnelle.....	54
3.1.2	Réorganiser les compétences internes par la formation.....	55
3.1.3	Construire des outils GRH modernes.....	58
A)	Au niveau de l'établissement.....	59
B)	Au niveau associatif : la mobilité interne.....	61
C)	Favoriser les recrutements exogènes pour réduire l'entre soi.....	61
3.2	Repositionner l'institution sur l'échiquier départemental.....	62
3.2.1	Redéfinir notre spécificité avec l'A.S.E., les prescripteurs et les magistrats.....	62
A)	La question de l'agrément : l'A.S.E. à la fois prescripteur et décideur.....	62
B)	Les magistrats.....	64
C)	Les prescripteurs.....	64
D)	Adhérer au groupement des institutions privées du Lot-et-Garonne: le G.I.P.S.S.A.....	65
3.2.2	Formaliser le partenariat avec les instances de socialisation.....	66
A)	Les instances scolaires.....	66
B)	Les réseaux d'employeurs.....	66
C)	Les services de soins spécifiques.....	67
3.2.3	Proposer une nouvelle dénomination de la M.E.C.S. « Notre Maison » au Conseil d'Administration de l'A.L.G.E.E.I.	68
3.3	Réorganiser et transférer les unités d'internats d'adolescents de Laparade.....	69
3.3.1	un transfert sur Tonneins.....	70
3.3.2	un dispositif séquentiel.....	71

3.3.3 un pôle d'accueil en séjour de retrait / réflexion	72
3.4 modalités de conduite et d'évaluation de mon plan d'action	72
3.4.1 Planifier sur 18 mois	73
3.4.2 Piloter le projet par la Démarche Qualité : les Plans d'Actions Qualité	74
3.4.3 Evaluer la mise en œuvre du projet.....	76
3.5 Conclusion de la troisième partie	78
4 CONCLUSION GENERALE.....	79
5 BIBLIOGRAPHIE	81
LISTE DES ANNEXES.....	I

Liste des sigles utilisés

A.L.G.E.E.I. :	Association Laïque de Gestion d'Établissements pour l'Éducation et l'Insertion
A.P. :	Accueil Provisoire
A.S.E. :	Aide Sociale à l'Enfance
C.A.F.A.M.P. :	Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Aide Médico-Psychologique
C.A.M.S.P.:	Centre d'Action Médico Sociale Précoce
C.A.S.F. :	Code de l'Action Sociale et des Familles
C.C.D.E.S.D:	Commission Consultative Départementale d'Examen des Situations Difficiles
C.F.A.S. :	Code de la Famille et de l'Aide Sociale
C.H.D.:	Centre Hospitalier Départemental
C.L.D. :	Chômage de Longue Durée
C.M.P.P.:	Centre Médico Psycho Pédagogique
D.D.V.S. :	Direction Départementale de la Vie Sociale
E.R.E.A. :	Etablissement Régional d'Enseignement Adapté
E.S.A.T. :	Etablissement et Service d'Aide par le Travail
E.T.P.:	Equivalent Temps Plein
F.A.M.:	Foyer d'Accueil Médicalisé
F.O.:	Foyer Occupationnel
F.O.L. :	Fédération des Oeuvres Laïques
I.M.E. :	Institut Médico Educatif
I.M.Pro. :	Institut Médico Professionnel
I.T.E.P. :	Institut Thérapeutique Educatif et Pédagogique
M.A.E. :	Mesure d'Assistance Educative
M.E.C.S. :	Maison d'Enfants à Caractère Social
O.D.A.S.:	Observatoire national De l'Action Sociale Décentralisée
P.J.J. :	Protection Judiciaire de la Jeunesse
R.M.I. :	Revenu Minimum d'Insertion
S.A.V.S. :	Service d'Accompagnement à la Vie Sociale
S.E.F.:	Service Enfance et Famille
S.E.G.P.A. :	Section d'Enseignement Général et Professionnel Adapté
S.E.S.S.A.D.:	Service d'Éducation Spéciale et de Soins A Domicile

Introduction

L'Association Laïque de Gestion d'Établissements pour l'Éducation et l'Insertion du Lot-et-Garonne (A.L.G.E.E.I.) m'a confié depuis le 16 août 2005 la direction de sa Maison d'Enfants à Caractère Social « Notre Maison » dont les trois sites sont implantés sur la moitié Nord de ce département, en zone rurale des vallées de la Garonne et du Lot. Cette association de 720 salariés est plutôt orientée vers le secteur médico-social.

Seul établissement social parmi les 22 structures gérées par l'A.L.G.E.E.I., « Notre Maison » a su au cours de son demi-siècle d'existence s'adapter à la commande publique, fidèle aux valeurs associatives de laïcité et d'éducation populaire. Elle accueille une soixantaine d'enfants majoritairement issus du département.

Trois modalités de prises en charge sont proposées : internat, placement familial et accompagnement d'adolescents et jeunes majeurs en studio. Sur les quatre unités d'internat, deux d'entre elles sont réservées aux adolescents, en groupes horizontaux non mixtes, situés dans la bourgade rurale de Laparade.

Ma nomination au poste de directeur de cette Maison d'Enfants à Caractère Social fait suite à quatre années d'exercice de la fonction de chef de service éducatif sur les sites de Laparade et Tonneins. Ayant à ce titre activement participé à la mise en place du projet de création du service d'insertion socio-professionnelle de Tonneins, le terrain ne m'est pas inconnu.

« Notre Maison » est l'une des M.E.C.S. les plus importantes du territoire, identifiée par les acteurs de la protection de l'enfance comme étant une structure « familiale », prenant en charge des fratries nombreuses auxquelles sont proposées des solutions de « carrière de placement », d'abord en accueil familial, puis en internat et enfin en service insertion.

Dans l'institution, cette « culture de la substitution familiale » est massive et portée par l'histoire de l'association et de l'établissement.

Pour les adolescents, de nouveaux besoins émergent depuis quelques années. A « Notre Maison », le constat est dressé de l'augmentation du nombre de ces jeunes accueillis dont les familles sont confrontées à la précarité et à l'exclusion.

A partir de 16 ans, ils bénéficient d'un accompagnement éducatif et social auprès du service d'insertion socio-professionnelle récemment implanté à Tonneins.

Pour les mineurs de 13 à 16 ans, ce sont les unités d'internat de Laparade qui offrent une prise en charge collective. C'est au niveau de ces deux unités que je constate une augmentation du phénomène d'exclusion scolaire, professionnelle et donc sociale.

Alors qu'ils sont confiés à la M.E.C.S. au vu d'une situation de danger générée par la précarité et l'exclusion sociale de leur milieu d'origine, ils vivent une seconde exclusion, celle du dispositif institutionnel.

C'est à partir de cette situation paradoxale de la double exclusion que je souhaite aborder la question de l'amélioration de la prise en charge de ces adolescents.

Après avoir brièvement présenté l'histoire de l'enfance en danger, la première partie de ce mémoire sera consacrée à l'étude du contexte historique et social de l'A.L.G.E.E.I. et de « Notre Maison ». J'aborderai ensuite la question de l'évolution des besoins spécifiques des adolescents. La conclusion de cette première partie posera la question centrale : dans cette institution culturellement orientée autour de la substitution familiale et de l'entre soi, comment impulser une dynamique d'accompagnement social des adolescents avec l'externe pour éviter leur double exclusion ?

Dans la deuxième partie, je m'appliquerai à présenter les différents éclairages théoriques selon deux thèmes principaux : l'insertion / exclusion et les logiques institutionnelles. Le premier introduira la notion d'accompagnement social individualisé pour améliorer l'offre de service en faveur des adolescents. Le second me permettra d'identifier les logiques émergentes et subséquentes et de proposer des pistes de changement.

Mon projet sera décliné tout au long de la troisième partie, en construisant des réponses selon trois axes stratégiques : accompagner des équipes vers les nouvelles logiques d'action, repositionner l'institution sur l'échiquier départemental, et enfin réorganiser et transférer les unités d'internat d'adolescents de Laparade.

1 La protection de l'enfance en danger: de la substitution parentale vers l'insertion sociale

« Dans les sociétés humaines, ce sont les liens familiaux, ensemble de droits et d'obligations solidarisant les membres d'un groupe fondé sur l'alliance et la filiation, qui organisent la prise en charge des enfants¹ ».

On voit ici que la famille constitue, dans cette approche assez large de la question de la prise en charge des enfants, une référence, un socle incontournable pour l'éducation des jeunes dans une société.

Or, certains enfants peuvent se retrouver déliés de tout groupe familial ou bien dans des groupes familiaux assurant mal leur fonction de socialisation. Ils sont alors en danger et deux problèmes apparaissent : leur survie et la menace de l'ordre public.

La question des enfants en danger est donc un problème social inhérent à toute société humaine.

La protection de l'enfance et de la jeunesse constitue en France un des volets essentiels de la politique publique catégorielle de l'Aide à l'Enfance et à la Famille. Dans son versant social, c'est par le dispositif de protection de « l'enfance en danger » que la puissance publique répond aux situations dans lesquelles des enfants ou des jeunes, par leurs comportements ou leurs difficultés, mettent en évidence les carences ou les insuffisances de leur milieu familial.

Ce dispositif institutionnel en charge de « l'enfance en danger » mêle aujourd'hui inextricablement une instance administrative départementale, l'Aide Sociale à l'Enfance, placée sous l'autorité du Président du Conseil Général, et une instance juridictionnelle, le Juge des Enfants, appuyé par le service de la Protection Judiciaire de la Jeunesse.

Que ce soient des enfants déliés de tout lien familial, ceux qui sont victimes de milieux familiaux carencés ou les délinquants, la question de leur prise en charge a toujours oscillé entre la question de leur subsistance et celle de leurs agissements antisociaux. Substitution, suppléance parentale et insertion sociale sont au cœur des débats et, afin de mieux appréhender ces notions et pour bien comprendre la structure du dispositif public actuel, il me paraît essentiel de faire un détour par une lecture historique.

¹ BORGETTO M., LAFORE R., *Droit de l'aide et de l'action sociales*. 5ème édition, Paris : Montchrestien, 2004. 653 p. Domat droit public. page 239

1.1 Histoire de l'Enfance en Danger : d'un fait social à un problème social.

La protection de l'enfance occupe une position particulière dans le traitement social des personnes en difficultés du fait même de la nature des bénéficiaires : les enfants.

En effet, la notion d' « enfant » comme individu spécifique du fait de sa vulnérabilité n'est apparue que tardivement dans notre société.

Durant plusieurs siècles, le Pater Familias est resté le pilier de la famille et en constituait le socle. La « puissance paternelle » conférait ainsi au père de famille l'autorité absolue, pouvant aller jusqu'au droit de vie et de mort sur ses enfants. L'Infans, notion héritée du droit romain, n'était pas considéré comme une personne et il faudra attendre le XVIIIème siècle pour constater une évolution dans ce domaine.

A cette période, seule l'Eglise venait au secours des enfants orphelins ou abandonnés, la notion de charité étant totalement liée à celles de subsistance et de substitution parentale.

Le début du XVIIIème siècle voit apparaître les premières structures spécifiques à la prise en charge des enfants trouvés : Saint Vincent de Paul (1581-1660) va dès 1619 créer des structures d'accueil que l'on pourrait qualifier d'ancêtres des dispositifs actuels. Les enfants abandonnés étaient recueillis, nourris et placés, les victimes de maltraitance étaient retirées de leur famille.

La révolution française de 1789, avec la Convention des Droits de l'Homme, va venir introduire la notion de justice sociale et supplanter ainsi la notion de charité. L'autorité absolue du père est remplacée en 1792 par le « droit de correction paternelle », le père de famille étant désormais supposé faire bon usage de sa « puissance paternelle ».

C'est au XIXème siècle, durant la période de l'industrialisation et avec l'apparition de nouveaux phénomènes de délinquance des jeunes, que la puissance publique va considérer les mineurs en danger comme devant faire l'objet d'une prise en charge spécifique. La laïcité se développe avec la révolution industrielle et l'état s'intéresse à la question de l'insertion sociale, dans ce contexte de profonde mutation sociétale : l'Assistance Publique est organisée par la loi du 10 janvier 1847.

Désormais, la protection de l'enfance devient une obligation pour l'Etat dans le cadre d'une législation spécifique. On peut donc ici affirmer que l'enfance en danger est passée d'un fait social à un problème social dont la prise en compte s'impose à l'Etat.

La loi du 24 juillet 1889 sur la protection des enfants maltraités ou moralement abandonnés et la loi du 19 avril 1898 relative aux violences, voies de fait, actes de cruauté et attentats commis contre les enfants, vont jeter les bases d'un contrôle public de la puissance paternelle et autoriser le retrait et le placement d'enfants pouvant être assortis d'une déchéance parentale.

A partir de cette période, les enfants en danger deviennent objet d'intervention politique², sous l'impulsion de véritables entrepreneurs politiques ou médiateurs³ dont le mouvement va trouver son apogée dans les toutes premières années du siècle dernier.

C'est en effet en 1901 qu'apparaît la loi relative au contrat d'association⁴. La loi du 27 juin 1904 va aussitôt après venir instituer le service des enfants assistés.

La laïcité s'affirme en 1905 dans ce domaine par la séparation de l'Eglise et de l'Etat⁵.

Le 29 juillet 1935, le Code de la Famille est créé par un décret-loi, revu en 1956 par le Code de la Famille et de l'Aide Sociale.

Dans le domaine de la Justice Pénale des Mineurs, l'« Ordonnance de 45 »⁶ instaure les Tribunaux pour Enfants et l'article 375 du Code Civil⁷ fonde en 1958 l'Assistance Educative au titre de la protection judiciaire de l'enfance en danger.

Les jours qui suivent, la protection administrative prend forme par décret⁸ en modifiant le code de la Famille et de l'Aide Sociale.

Aujourd'hui, les M.E.C.S., en tant qu'éléments structurels du dispositif de mise en œuvre de la politique publique de l'Aide à l'Enfance et à la Famille, portent en elles cette histoire double, à la fois dans une mission de substitution / suppléance familiale, mais aussi autour de la question de l'insertion sociale.

² MULLER P., *Les politiques publiques*. 5ème éd, Paris : PUF, 2003. 127 p. Que sais-je ? page 31.

³ PADIOLEAU J-G., *L'Etat au concret*, Paris : PUF, 1982. 134 p. page 25.

⁴ Loi du 7 juillet 1901.

⁵ Loi du 9 décembre 1905.

⁶ Ordonnance n°45-174 du 2 février 1945.

⁷ Ordonnance n° 58-1300 du 23 décembre 1958.

⁸ Décret n° 59-101 du 7 janvier 1959.

1.2 Les Maisons d'Enfants à Caractère Social : de l'accueil des orphelins à l'accompagnement social.

Héritières de quatre siècles de prise en compte des enfants en danger, les M.E.C.S. et leurs différentes modalités de prise en charge et d'accompagnement constituent un des dispositifs majeurs de la mise en œuvre de la politique publique d'Aide Sociale à l'Enfance.

C'est ainsi que les orphelinats ont au fil des siècles évolué vers les «Foyers de l'Assistance», pour devenir de nos jours des dispositifs diversifiés d'accueil et d'accompagnement éducatif⁹.

Nous allons aborder maintenant l'organisation du dispositif actuel.

1.2.1 Le dispositif juridique actuel : des interventions préventives ou autoritaires.

Les lois de décentralisation de juillet 1983 ont conféré aux Conseils Généraux la compétence pour organiser les moyens nécessaires en matière d'accueil et d'hébergement des enfants en danger. C'est en s'appuyant notamment sur ces établissements du secteur habilité qu'il peut ainsi satisfaire les missions qui lui sont confiées par l'article L. 221.2 du C.A.S.F., en terme d'accueil d'urgence, d'hébergement, d'entretien, de protection et d'éducation de ces mineurs et jeunes majeurs accueillis.

Il convient ici de distinguer trois types de placement : l'Accueil Provisoire, la Mesure d'Assistance Educative, et le placement au titre de l'enfance délinquante, qui représentent à elles trois l'immense majorité des types d'accueils en M.E.C.S..

L'Accueil Provisoire :

C'est un contrat passé entre la famille et l'A.S.E., suite à des difficultés rencontrées par les parents qui demandent une aide éducative aux services départementaux. Il est fondé sur la notion de risque de danger dans les domaines de la santé, de la sécurité, de la moralité ou des conditions d'existence, justifiant le fait que l'enfant concerné ne peut être maintenu dans son milieu habituel de vie. Les services de l'A.S.E. accueillent provisoirement l'enfant, comme le stipule l'article L.222.5 du C.A.S.F.. Cet Accueil Provisoire à caractère préventif se réalise sur décision administrative du Président du Conseil Général et requiert l'accord écrit du représentant légal du mineur, conformément à l'article L.223.2 du C.A.S.F..

⁹ BAS Ph., *Communiqué sur le projet de loi: La réforme de la Protection de l'Enfance*, cabinet du ministre délégué à la sécurité sociale, aux personnes âgées, aux personnes handicapées et à la famille, 16 mars 2006, disponible sur Internet <http://www.famille.gouv.fr/com_pr/31_060316.htm>

Un jeune majeur, de 18 à 21 ans, peut signer lui-même un Accueil Provisoire spécifique avec l'A.S.E., sur un projet bien précis qui pourra être mis en œuvre dans le cadre des services d'une M.E.C.S.

La Mesure d'Assistance Educative :

Le magistrat pour enfants, à partir d'un signalement, sur demande du parquet ou par auto-saisine, peut prendre une Mesure d'Assistance Educative et confier l'enfant au service de l'A.S.E. ou directement à un établissement du secteur habilité, conformément aux l'articles 375 du Code Civil et L.221.1 du C.A.S.F..

Une ordonnance aux fins de placement vient préciser les motifs de la décision judiciaire et régler l'exercice des droits de visite avec la famille.

Le placement éducatif au titre de l'Ordonnance de 45 :

Dans le cadre de la justice pénale des mineurs, le Juge pour Enfants peut prononcer un certains nombre de mesures éducatives, comme le prévoit l'ordonnance du 2 février 45 relative à l'enfance délinquante, récemment revisitée par la loi d'orientation et de programmation pour la justice¹⁰ dite « Perben 1 ».

Parmi ces mesures éducatives, il peut confier le mineur à une structure publique de la Protection Judiciaire de la Jeunesse ou à un établissement habilité de type M.E.C.S., dès la phase de mise en examen ou lors du jugement.

Que ce soit en M.A.E. ou au titre de l'ordonnance de 45, la décision autoritaire de placement s'impose aux parents (ou au titulaire de l'exercice de l'autorité parentale).

1.2.2 Les M.E.C.S. dans une dynamique territoriale : les schémas départementaux ASE / PJJ.

Les M.E.C.S. sont des établissements sociaux agréés par arrêté du Conseil Général selon les dispositions prévues par la loi sur les institutions médico-sociales n°75-535 du 30 juin 1975, actualisée par la loi du 2 janvier 2002, plus précisément dans la section du chapitre 2, article 15.

En fonction des différents types de placements que nous venons d'évoquer, les M.E.C.S. doivent posséder un agrément ou une habilitation spécifiques.

Pour ce qui concerne les Accueils Provisores, c'est le Conseil Général qui délivre l'agrément. Les établissements recevant directement des mineurs au titre de la M.A.E.

¹⁰ Loi n° 2002-1138 du 09 septembre 2002.

doivent être habilités par le préfet et les services de la P.J.J.. Une habilitation spécifique concerne les mineurs délinquants.

Or, dans certaines configurations liées la plupart du temps à des pratiques locales, des M.E.C.S. possédant l'unique agrément A.S.E. peuvent accueillir des mineurs au titre de la M.A.E.. C'est le cas de la M.E.C.S. que je dirige : les mineurs accueillis sont confiés à l'A.S.E. par les magistrats pour ensuite être placés à «Notre Maison ». Ce détail est essentiel car il déplace la question du service gardien, instaurant des procédures institutionnelles différentes et modifiant de ce fait certains rapports avec les usagers comme, par exemple, la gestion des droits de visites parents/enfants.

Dans le domaine de la planification, l'action de ces établissements s'inscrit dans le cadre des schémas départementaux de protection de l'enfance, prévus par la loi particulière¹¹ issue de la décentralisation et rappelée par la loi du 2 janvier 2002. Les assemblées départementales et les services de la P.J.J. ont exercé conjointement cette responsabilité jusqu'en août 2004, date à laquelle la loi sur les libertés et les responsabilités locales dite acte II de la décentralisation¹² est venue renforcer le pouvoir des Conseils Généraux en matière de planification.

Ces schémas départementaux sont des outils prospectifs dont le but est de définir les principes directeurs de la politique de l'enfance et de la famille sur le territoire, dans un équilibre de l'équation besoin des usagers / moyens des dispositifs. La notion de dynamique partenariale est ici essentielle puisque c'est l'ensemble des acteurs départementaux du secteur qui est concerné.

En Lot-et-Garonne, les deux premiers schémas départementaux Enfance et Famille ont été élaborés en 1987 et 1999. Le troisième doit débuter en septembre 2006 par sa phase diagnostique et se dérouler en 2007, après constitution des commissions thématiques dans lesquelles les responsables des établissements sociaux ont un rôle essentiel. « Notre Maison » sera représentée dans l'ensemble des groupes de travail et formulera ses propositions, en particulier pour ce qui nous concerne ici au sujet de l'offre de service spécifique en faveur des adolescents.

Nous allons maintenant aborder les aspects spécifiques de l'établissement dans ses deux dimensions, associative et locale en lien avec son histoire.

¹¹ Loi n° 86-17 du 6 janvier 1986.

¹² Loi n° 2004-809 du 13 août 2004.

1.3 La M.E.C.S. « Notre Maison » : 60 ans de culture associative entre tradition et adaptation

1.3.1 Une association gestionnaire laïque et des établissements pour l'éducation et l'insertion : l'A.L.G.E.E.I.

L'A.L.G.E.E.I est une association créée en 1980 et régie par la loi du 1^{er} juillet 1901. Elle est issue de la Fédération des Œuvres Laïques du Lot-et-Garonne.

C'est un employeur important au niveau départemental puisque 720 personnes sont salariées par cette association en 2006.

- A) Des valeurs héritées de la Fédération des Œuvres Laïques et de l'Education Populaire, des statuts modifiés en 2003.

La Fédération des Œuvres Laïques du Lot-et-Garonne a été créée en 1927 dans le but essentiel d' « *aimer et défendre la pensée de l'école laïque* », à une période où la question de la laïcité constituait un enjeu politique important dans la défense du service public. L'école laïque et républicaine de Jules FERRY devait alors défendre sa place et la séparation de l'Eglise et de l'Etat était encore très présente dans les mémoires.

La F.O.L. affiche clairement ses valeurs au travers de la déclinaison de quelques unes de ses missions (extrait des statuts de 1927):

- *Développer toutes les œuvres péri et post scolaires sociales et d'éducation laïque en assurant une liaison constante et féconde entre les associations.*
- *Faciliter l'éclosion et le développement de tous les groupements laïques sociaux et d'éducation permanente en provoquant la coopération des idées et des efforts.*
- *Préserver l'enfant des dangers de la rue, de la maladie et des difficultés sociales par la création et la gestion de foyers et d'établissements d'éducation.*
- *De prolonger l'œuvre scolaire en promouvant l'éducation citoyenne.*

Sous le Front Populaire de 1936, le mouvement impulsé par Léo LAGRANGE et Jean ZAY va venir mettre en lien culture et éducation populaire afin d'agir en complément des actions de l'éducation nationale. Ce « *mouvement républicain, indépendant et laïque* » s'organise sur les fondements de la justice sociale et de la laïcité pour « *donner une seconde chance à ceux qui ont quitté l'école sans diplôme, pour permettre l'éveil des consciences et favoriser la prise de responsabilités* »¹³. On assiste alors à l'essor des colonies de vacances qui va permettre à la F.O.L. de se développer.

¹³ Extrait du site Internet de la Fédération Nationale Léo LAGRANGE, disponible sur <www.leolagrange-fnll.org>

C'est en 1980, sur demande des autorités de contrôle et de tarification, que l'A.L.G.E.E.I est créée afin d'assurer la gestion et le développement des établissements de la F.O.L. en s'appuyant sur les conventions de 1956 et 1965 conclues entre la Préfecture, le Conseil Général, les administrations publiques et les organismes sociaux. Elle gère à ce jour 22 établissements.

Jusqu'en 2002, le Conseil d'Administration de l'A.L.G.E.E.I. était composé des mêmes membres que celui de la F.O.L.. A compter de cette date, le C.A. est désormais composé de 16 membres dont 7 sont issus de celui de la F.O.L.. Ce changement correspond à l'arrivée de la nouvelle présidente et de la nouvelle directrice générale.

Les statuts reprennent les principes de laïcité et introduisent les termes suivants : éducation, insertion sociale et professionnelle, culture commune de solidarité au service du public, démocratie interne, réflexion éthique, évaluation des prestations et présence active dans toute instance concourant à l'élaboration des politiques sociales.

La F.O.L. est membre de droit en tant que fondatrice de cette association et désigne 4 de ses membres dont le Président pour la représenter au C.A. de l'A.L.G.E.E.I..

Il est aisé de remarquer que, dans cette nouvelle configuration, la F.O.L. n'occupe plus la place qu'elle avait précédemment.

- B) Des missions et un sigle : deux initiales signifiantes et un passage récent de l' « Enfance Inadaptée » à « l'Education et l'Insertion ».

L'article 3 des nouveaux statuts affirme le but de « promouvoir et assurer l'éducation, l'insertion sociale et professionnelle d'enfants et d'adultes handicapés ou rencontrant des difficultés familiales, scolaires ou sociales »

Les deux dernières initiales du sigle A.L.G.E.E.I. changent de signification : « Enfance Inadaptée » laisse la place à « Education et Insertion ». Les dirigeants associatifs ont voulu signifier un véritable changement dans les missions de l'association en introduisant entre autres la notion absente jusqu'alors d'**insertion**.

- C) Une M.E.C.S. dans une association dont la culture est orientée autour du soin et du handicap.

L'A.L.G.E.E.I. gère 22 établissements majoritairement implantés en Lot-et-Garonne et la M.E.C.S. constitue le seul établissement social. Les autres structures sont des E.S.A.T. avec foyers et S.A.V.S., des I.M.E., I.M.Pro., C.M.P.P., C.A.M.S.P., S.E.S.S.A.D., F.A.M. et F.O..

Une des différences majeures entre l'ensemble de ces établissements et la M.E.C.S. réside dans le mode de rapport avec les familles du fait de la nature même de la prise en charge. En M.E.C.S., hormis pour l'infime minorité des A.P., les placements sont imposés à la famille, contrairement aux autres établissements qui fournissent des prestations avec accord et participation de la famille, posant de ce fait la question de la substitution parentale dans d'autres termes qu'en M.E.C.S..

D) Le siège associatif qui se structure

L'année 2002 est marquée par le départ à la retraite du directeur général, instituteur détaché de l'Education Nationale et ancien directeur d'établissement. Cette même année, le président, lui aussi ancien directeur d'établissement détaché de l'Education Nationale, est sortant et le nouveau président va être élu : il s'agit aussi d'une institutrice E.N., ancienne directrice d'établissement récemment retraitée.

On peut ici remarquer que le choix des dirigeants reste endogène, tout en repérant cependant un début de rupture par le recrutement de la nouvelle directrice générale : en effet, cette dernière n'est pas issue du corps enseignant, mais du sanitaire, puisqu'elle possède une formation initiale d'infirmière complétée par des diplômes universitaires en droit et management.

Ce premier recrutement exogène semble issu de la volonté de l'association de s'inscrire dans un changement culturel lié aux impératifs de la mise en œuvre de la loi du 2 janvier 2002 et en particulier de la démarche qualité et de l'évaluation.

Notons que depuis 3 ans cette tendance se généralise puisque parmi les 7 nouveaux directeurs recrutés sur cette période, 4 d'entre eux ne sont plus des enseignants, mais des professionnels issus de l'éducatif ou du management.

Une importante réorganisation structurelle est à l'œuvre sous l'impulsion de la direction générale : un siège associatif a été renforcé par la création de postes de Direction des Ressources Humaines, Direction Administrative et Financière, et Chargé de la communication et des systèmes d'information.

Les procédures fonctionnelles avec les établissements ont été clarifiées, une structure qualité créée et les dispositifs opérationnels élaborés.

Les nouvelles articulations Politique / Stratégique / Opérationnel orientent désormais l'A.L.G.E.E.I. vers le changement.

La Maison d'Enfants est porteuse de cet important changement impulsé par l'association et doit composer avec les éléments constitutifs de son histoire.

1.3.2 « Notre Maison » : une culture institutionnelle liée à l'histoire du village de Laparade.

Nous avons vu plus haut que plus de 60 ans de culture associative avaient permis à l'A.L.G.E.E.I. de se structurer et de se développer en proposant des projets adaptés à l'évolution de la commande publique.

« Notre Maison », en tant qu'établissement historique de la F.O.L., a puisé ses forces dans cette culture ; mais il convient de prendre en compte sa propre trajectoire, en tant qu'établissement dont l'histoire particulière est totalement en lien avec celle du village de Laparade.

A) Sa mission

Accueillir et protéger constituent le cœur de la mission confiée aux M.E.C.S., conformément à la loi du 6 janvier 1986¹⁴ et plus particulièrement à l'article L.221-1-3° du C.A.S.F. qui précise l'obligation pour l'A.S.E. de « mener des actions de protection des mineurs » lorsqu'il existe une notion de danger en matière de santé, sécurité, moralité ou éducation.

Mais, face aux nouvelles problématiques de l'exclusion sociale et à l'évolution des besoins, ce même article L.221-1 précise dans son alinéa 2 qu'il convient en outre d' « organiser des actions visant à prévenir la marginalisation et à faciliter l'insertion ou la promotion sociale des jeunes et des familles ».

L'évolution de cette commande publique exige la mise en œuvre de moyens spécifiques et « Notre Maison » a suivi cette évolution dans son organisation.

B) L'organisation actuelle

L'établissement est implanté en Lot-et-Garonne, autour de 3 sites : Laparade, Fumel et Tonneins . Son maillage territorial couvre ainsi la moitié Nord du département.

Laparade est le berceau historique de « Notre Maison » et nous verrons au paragraphe suivant que la M.E.C.S. est intimement liée à l'histoire de cette bourgade de 460 habitants.

Fumel est une ville de 5700 habitants située à 70 kilomètres à l'Est de Laparade. Cette ancienne cité sidérurgique connaît une situation de déclin socio-économique et de nombreuses familles y sont en situation de précarité.

La ville de Tonneins est quant à elle située à 17 kilomètres à l'Ouest de Laparade, sur l'axe Agen/Bordeaux. Ses 10 000 habitants connaissent eux aussi une situation socio-économique délicate consécutive à la fermeture de la SEITA.

¹⁴ Loi n° 86-17 du 6 janvier 1986

Les offres de service son déclinées autour de 3 modalités de prise en charge : internat, placement familial et service d'insertion socio-professionnelle. Un module « relation famille » complète ce dispositif.

Ce sont au total 65 à 70 mineurs et jeunes majeurs qui bénéficient d'une prise en charge auprès de 73 salariés dont 26 assistants familiaux, représentant au total 66,36 ETP.

Pour ce qui concerne l'établissement d'origine, La M.E.C.S. est implantée à Laparade, au centre du département. Ses différents bâtiments sont regroupés au cœur de ce village fortifié de 460 habitants, dans une zone rurale. L'agriculture a été l'activité principale de cette commune qui, face à l'exode rural, s'est tournée vers le tourisme. Progressivement, les commerces du village ont fermé et seul subsiste un restaurant racheté par des anglais qui sont depuis une dizaine d'années fortement attirés par le charme paisible du site et de ses environs.

Les services publics sont, depuis la fermeture de l'école primaire en 2003, réduits au bureau de poste qui est ouvert l'après-midi.

Le collège le plus proche est situé à Castelmoron (9 kilomètres), la gare est à Tonneins (17 kilomètres) et les Centres de Formation d'Apprentis à Marmande (32 kilomètres) ou Agen (57 kilomètres).

C'est dans ce contexte géographique et social qu'est implantée « Notre Maison » et il est important d'aborder aussi son histoire en lien avec celle du village.

C) Un héritage lourd de sens depuis la libération

Le village de Laparade est connu pour être de tradition protestante et son temple atteste de cette appartenance. Mais c'est surtout autour des faits de résistance, lors de la seconde guerre mondiale, que s'est bâtie sa réputation régionale : la cérémonie annuelle du 12 juillet draine de nombreuses personnalités pour célébrer la mémoire des résistants fusillés en représailles sur la place du village.

« Notre Maison » est indirectement liée à cette période de l'occupation allemande. En effet, à la libération, les « règlements de compte » ont désigné le propriétaire de cette grosse maison bourgeoise comme ayant collaboré avec l'ennemi. Il sera spolié de son patrimoine. Une association d'ancien combattants appelée « Notre Maison », dont le but était d'accueillir des enfants de victimes des camps d'extermination, se verra gratifiée de ce bien.

En novembre 1956, la mission de « Notre Maison » étant accomplie, l'association en a fait don à la F.O.L. du Lot-et-Garonne dans le but d'y organiser des colonies maternelles durant les périodes de congés scolaires.

C'est en **1959** que «Notre Maison » se transforme en «centre permanent d'accueil d'enfants cas sociaux », hébergeant 45 enfants et dirigé par un instituteur qui dispense la classe à l'intérieur des murs, assisté par un éducateur-chef chargé de l'internat, lui aussi instituteur.

En **1961**, un préfabriqué est construit tout près de l'institution et deux classes sont ouvertes. Seule une classe d'adaptation pour élèves en grande difficultés scolaires reste sous la responsabilité administrative de « Notre Maison ».

De **1965 à 1975**, durant la fin des 30 glorieuses et dans un contexte économique et social en forte expansion, l'établissement se développe en se professionnalisant : 57 enfants sont désormais accueillis dans des bâtiments rénovés et des maisons rachetées dans le bourg. Le nombre de salariés qualifiés passe de 12 à 18.

Entre **1975 et 2000**, la M.E.C.S. va être confrontée, tout comme les autres structures de ce type, à d'importantes mutations liées à la décentralisation et à l'évolution des politiques publiques.

Les deux schémas départementaux ASE/PJJ vont autoriser la création des deux antennes de Fumel et de Tonneins respectivement en 1987 et 2000.

Depuis 2000, l'évolution de la structure a été marquée par l'adaptation de l'offre de services dans deux directions : pour les plus jeunes par la création d'un service de Placement Familial et pour les adolescents et les jeunes majeurs par l'ouverture d'un service d'Insertion Sociale et Professionnelle.

Ces nouveaux dispositifs, impulsés par l'évolution des théories en sciences sociales, sont venus impacter les savoir-faire des professionnels confrontés à ces importants changements de pratique professionnelle

D) « Notre Maison » : une dénomination porteuse de la notion de substitution familiale

On peut comprendre que, pour des enfants dont les parents avaient été victimes de l'holocauste, la notion de substitution ait complètement eu sa place à la libération dans la prise en charge de ces orphelins accueillis à Laparade. Nommer cette institution « Notre Maison » avait alors tout son sens.

Mais de nos jours, pour une Maison d'Enfants à Caractère Social dont une des missions principales est celle de l'insertion par un accompagnement autour de la suppléance, cette dénomination «Notre Maison » est porteuse à l'évidence de la question de cet entre soi comme obstacle à l'externe, que ce soit pour l'enfant accueilli, pour sa famille ou pour les

professionnels. Cette ambiguïté constitue à mon sens un facteur venant empêcher la mise à l'œuvre de l'externe comme espace d'insertion et de socialisation.

C'est donc à double titre, historique et symbolique, que la question de l'institution est imprégnée de cette particularité de l'entre soi.

1.3.3 Une logique institutionnelle dominée par l'entre soi

Ce fonctionnement institutionnel dans lequel l'entre soi prédomine est repérable, nous venons de le voir, au niveau des usagers qui sont confrontés à cette « tradition » de prise en charge liée au poids de l'histoire. Il me semble ici important de mentionner que cet entre soi est aussi à l'œuvre chez certains professionnels et dans le village.

A) Une confusion entre espace professionnel et espace privé chez certains salariés
Afin de mettre en œuvre les offres de service proposées, l'établissement dispose de moyens humains répartis comme suit :

Secteur	personnels	E.T.P.
Direction/encadrement	4	3,80
Administration, gestion, services généraux et logistique	15	12,26
Médical et paramédical	6	3,75
Socio-éducatif	22	20,55
Assistants familiaux	26	26
TOTAL	73	66,36

Dans les faits et sur chacun des sites, les équipes se sont progressivement constituées autour des missions dévolues à leurs unités respectives.

Sur les 2 antennes de Fumel et Laparade, les modalités nouvelles de prise en charge, placement familial et insertion socio-professionnelle, ont mobilisé les équipes dans des dynamiques de réflexion et d'adaptation des pratiques professionnelles. Mais sur les 3 internats traditionnels de Laparade, ces nouvelles modalités n'étant pas présentes, cette dynamique de l'externe n'est pas à l'œuvre et les professionnels concernés continuent à fonctionner selon les schémas précédents, dans des registres de repli défensif.

Nous avons vu plus haut que la forte implication historique de la F.O.L. avec la question scolaire a fait que la culture enseignante a longtemps été présente dans les établissements: les classes intra-muros ont disparu à Laparade depuis bien longtemps,

mais les équipes de directions constituées d'instituteurs ont transmis jusqu'à il y a peu des valeurs alimentées par la notion de substitution.

Dans cet héritage institutionnel, de nombreux salariés, du chef de service éducatif au factotum, en passant par l'éducateur ou le veilleur de nuit, ont été ou sont encore de nos jours d'anciens enfants accueillis dans l'institution. Ceci pose à l'évidence la question ici aussi de l'entre soi.

La directrice de l'école du village était l'épouse du chef de service, lui même instituteur détaché. Le factotum actuel est un ancien enfant accueilli, époux de l'institutrice. Une secrétaire est mariée avec un ancien adolescent accueilli, une cuisinière en a fait de même. Un des veilleurs de nuit âgé à ce jour de 51 ans est présent dans l'institution depuis 48 ans puisqu'il a été accueilli à l'âge de 3 ans et qu'il a été embauché dès la fin de sa scolarité.

Toutes ces personnes habitent dans le village, à quelques dizaines de mètres seulement de la Maison d'Enfants.

Ces exemples permettent de confirmer que la question de l'entre soi est effectivement à l'œuvre dans l'institution.

L'ensemble de ces facteurs génère quelquefois une réelle confusion entre espace professionnel et espace privé, en particulier chez certains salariés des internats de Laparade.

B) La M.E.C.S. premier employeur de ce village confronté à la ruralité

Le chômage et la précarité ont fragilisé la population de cette commune rurale et la M.E.C.S. joue un rôle important en terme de maintien de l'économie locale.

Le fait que « Notre Maison » soit le premier employeur de la commune et que la plupart des Laparadais aient un lien, de près ou de loin, avec l'institution et son histoire, provoque des situations dans lesquelles certains salariés sont dans la confusion entre la vie institutionnelle et celle du village.

En effet, de nombreux anciens enfants accueillis se sont intégrés dans la population du village, fondant des familles et s'installant sur place, en gardant des liens étroits avec « Notre Maison ».

C'est ainsi que, par exemple, le maçon du village est un « enfant du château », pour reprendre l'expression employée dans le village. Le maire, voisin mitoyen de l'établissement et artisan charpentier, a recruté ses deux ouvriers parmi ces mêmes anciens.

Il existe parfois même des pressions de la part de certains habitants, pour des demandes d'embauche par exemple, et les rancœurs s'installent lorsque les réponses sont

négatives. Des phénomènes de clans apparaissent parfois entre habitants du village, introduisant des situations de clivage alimentées par cette proximité.

Cette question de la ruralité contribue donc à alimenter la logique de l'entre soi.

1.3.4 L'agrément unique, une particularité de « Notre Maison »

Sur le Lot-et-Garonne sont implantées 7 M.E.C.S. gérées par 5 associations différentes. « Notre Maison » présente une particularité en étant la seule à posséder un agrément unique A.S.E.. Cette spécificité engendre des conséquences dans ses liens avec l'environnement et dans son fonctionnement avec les partenaires, Autorités de Contrôle et de Tarification ainsi qu'avec les magistrats pour enfants.

A) Des accueils de type « garde A.S.E. »

Le fait de ne pas être habilitée justice confère à « Notre Maison » un statut particulier, plus par le fonctionnement que cette situation génère que par la typologie de la population accueillie. Nous fonctionnons donc sur le principe de la « garde A.S.E. », c'est à dire que, lorsque un magistrat veut placer un mineur dans notre établissement, il le confie à l'ASE qui, à son tour, place cet enfant à « Notre Maison ».

C'est bien ici la notion de service gardien qui nous différencie des autres M.E.C.S. puisque cette fonction est dans notre situation assurée par l'A.S.E..

B) Un partenariat limité

Cet agrément unique a des incidences sur le fonctionnement de la M.E.C.S. et on peut les sérier en 3 niveaux : décisionnel, fonctionnel et symbolique.

Le fait que tout acte éducatif ou administratif nécessitant l'avis du service gardien ne puisse être accompli sans la consultation préalable des services concernés de l'ASE positionne la M.E.C.S. dans une double triangulation famille/M.E.C.S./A.S.E. et Juge des Enfants/M.E.C.S./A.S.E..

Dans la mise en œuvre de notre procédure d'admission, par exemple, nous ne pouvons accepter de quelque service que ce soit une proposition de placement sans l'avis favorable du responsable technique du S.E.F. qui étudie au préalable chacune des demandes de placement émanant de ces divers services sociaux du secteur.

Nous sommes bien à ce niveau décisionnel dans une position différente de celle des autres M.E.C.S. du département qui, du fait de leur double habilitation, ne sont pas dans cette position dans laquelle l'A.S.E. est le seul interlocuteur, les magistrats travaillant alors en direct avec les acteurs.

Au plan fonctionnel, cette spécificité positionne les services de l'A.S.E. comme « intermédiaire » entre la M.E.C.S. et les magistrats prescripteurs. Le rôle du travailleur

social référent du Service Enfance et Famille¹⁵ est ici important puisqu'il assure la liaison entre notre structure et l'A.S.E.. Au plan administratif, les procédures n'en demeurent pas moins alourdies, en particulier dans tout ce qui concerne la transmission des informations et des écrits professionnels.

Au niveau symbolique enfin, cette particularité a des incidences sur notre rapport avec les autres services sociaux du département, A.E.M.O., Service d'Investigation et d'Orientation Educative, D.D.P.J.J., etc...ainsi qu'avec les autres M.E.C.S.. Le fait de ne pouvoir placer des jeunes à « Notre Maison » sans avoir l'accord préalable écrit de l'A.S.E. provoque parfois de l'incompréhension de la part de certains travailleurs sociaux ou responsables de ces structures puisqu'ils doivent avant tout contact avec nous passer par l'A.S.E.. Cet exemple est éloquent dans la représentation que ces services sociaux connexes ont de notre M.E.C.S., d'autant plus que nous sommes la seule Maison d'Enfants à ne pas figurer sur la liste des établissements assurant les permanences d'accueil d'urgence et à « échapper » ainsi aux placements d'urgence à compter du vendredi à 17 heures et jusqu'au lundi 8 heures.

On peut donc supposer que du fait de cette absence d'habilitation justice, et même si la population accueillie à « Notre Maison » est en tout point identique à celles qui est reçue dans les autres M.E.C.S. du département, notre position singulière nous isole sur l'échiquier territorial.

Cet isolement est en outre renforcé par le fait que l'A.L.G.E.E.I. n'est pas adhérent au G.I.P.S.S.A., Groupement des Institutions Privées Sanitaires et Sociales de l'Agenais, instance départementale de réflexion technique et d'élaboration constituée de l'ensemble des structures associatives du secteur.

L'ensemble de ces facteurs n'est à mes yeux pas étranger à ce sentiment de repli que les acteurs de « Notre Maison » semblent manifester face à l'externe.

Nous allons maintenant caractériser la population accueillie à « Notre Maison »

1.4 De 0 à 21 ans : des jeunes en danger, placés pour être protégés

« *C'est la notion de danger pour l'enfant qui fonde les interventions* » affirment Michel BORGETTO et Robert LAFORE¹⁶.

¹⁵ dénomination du service A.S.E. en Lot-et-Garonne.

¹⁶ BORGETTO M., LAFORE R., *Droit de l'aide et de l'action sociales*. 5ème édition, Paris : Montchrestien, 2004. 653 p. Domat droit public. page 240

Dans les M.E.C.S. et quel que soit le type de décision de placement dont ils bénéficient, tous les **jeunes en danger** qui sont accueillis ont en commun la question de la nécessité d'opérer une séparation avec leur milieu familial. Cette décision s'impose lorsque « *les difficultés familiales ou sociales viennent momentanément priver le jeune de tout espace psychique nécessaire pour penser la place de chacun* ¹⁷ ».

La typologie générale des personnes accueillies se définit donc autour de la question de la nécessité d'effectuer un placement pour mettre à distance le danger encouru.

Comme le mentionne Maurice BERGER¹⁸, « séparer un enfant de ses parents est un acte grave, un des plus graves qu'une société puisse demander d'effectuer à ses représentants ».

Le rapport BIANCO-LAMY¹⁹ avait mentionné dès 1980 la gravité de cet acte et préconisé de ne réaliser un placement que dans les situations de danger extrêmes. C'est certainement pour cela que nous remarquons une baisse sensible du nombre des enfants placés en 30 ans puisque nous sommes passés de 235.000 enfants placés en 1975 à 135.000 de nos jours. En 2004, l'A.S.E. a accueilli 135.547 jeunes en danger²⁰. Parmi eux, ils sont 41.355 à avoir bénéficié d'un placement sur une des 1.155 M.E.C.S. réparties sur le territoire national.

1.4.1 Enfants maltraités et enfants en risque

Dans son rapport du 15 octobre 2003, l'Observatoire national De l'Action Sociale décentralisée (O.D.A.S.) propose²¹ de caractériser les enfants en danger selon deux catégories : les enfants maltraités et les enfants « en risque ».

Les **enfants maltraités** sont victimes soit de violences physiques, d'abus sexuels, de négligences lourdes ou de violences psychologiques. Entre 1998 et 2002, le nombre de ces enfants maltraités se situe aux environs de 18.500.

Les **enfants en risque** se définissent en fonction de la nature du risque : par ordre décroissant de survenue, l'O.D.A.S. énumère les problèmes éducatifs de scolarisation et

¹⁷ MAGNAN B., *Créer une dynamique de coopération territoriale pour renforcer le processus d'insertion des jeunes reçus en MECS*, Mémoire ENSP, 2004. 102 p. page 18.

¹⁸ BERGER M., *L'échec de la protection de l'enfance* 1^{ère} éd. Paris : Dunod, 2004. 252 p. page 81

¹⁹ BIANCO J.L. et LAMY P. *L'Aide à l'Enfance demain*, Paris, La documentation française, 1980. 218 p.

²⁰ Source DRESS, disponible sur internet <www.sante.gouv.fr/htm/actu/polit_famille>

²¹ Observatoire national De l'Action Sociale décentralisée. *La décentralisation et la protection de l'enfance, quelles réponses pour quels dangers*, 15 octobre 2003, disponible sur Internet <www.tdr.net/odas> page 6

de socialisation, la santé psychologique, la sécurité, l'entretien, la santé physique et la moralité.

Les 3 facteurs de danger les plus rencontrés sont, toujours selon l'O.D.A.S., les carences éducatives, les conflits des couples parentaux et les problèmes psychopathologiques des parents.

On retrouve à « Notre Maison » ces facteurs caractéristiques et les symptômes associés : enfants « hyper-actifs ou inhibés, caractériels, perturbés et instables »²². Le lien avec les parents est souvent conflictuel, voire violent, et le sentiment dominant est celui de l'échec, aussi bien pour l'enfant que pour ses parents. L'immense majorité des familles sont dans des situations de précarité avérée.

La population accueillie à la M.E.C.S. est originaire à 80% du département et, excepté pour des projets bien précis, les familles résident à moins de 50 kilomètres du site de prise en charge, afin de favoriser le travail de suivi familial.

La répartition garçons / filles fluctue autour de l'équilibre 45/55% et les âges sont distribués de manière linéaire entre 3 et 19 ans.

La décision d'assistance éducative est majoritaire à 90%.

Les 3/16 ans sont scolarisés à 95% en milieu ordinaire ou adapté (15%). Quelques situations nécessitent la mise en œuvre d'une double mesure avec des structures médico-sociales de type I.M.E. ou I.T.E.P..

1.4.2 Des parcours complexes et des manifestations de rupture qui surgissent à l'adolescence

Farah vient d'avoir 14 ans. Elle a été accueillie à Notre Maison à l'âge de 10 ans, car sa mère venait d'être placée en détention provisoire pour usage et commerce de produits stupéfiants. Ses parents se sont séparés alors qu'elle avait tout juste 2 ans et son père refuse de la revoir. Sa grand tante paternelle, seul lien familial stable, vient de décéder au Maroc et l'ensemble de sa fratrie a été placé en France dans des institutions, çà et là au gré des déménagements répétés de la mère. Cette dernière purge une peine de 12 ans et Farah refuse cette situation. Elle a bénéficié en premier lieu d'un accueil sur l'internat des Jeunes Enfants, puis des Adolescentes. Suite à des tentatives de suicide répétées avec hospitalisations en psychiatrie, elle a été orientée vers notre service de Placement

²² *Projet d'Etablissement de la M.E.C.S. « Notre Maison »*, page 17

Familial. Elle évolue vers des conduites anorexiques qui viennent compromettre sa brillante scolarité.

Gino, 7 ans, est le dernier d'une fratrie de trois enfants confiés à Notre Maison. Il a été victime d'agressions sexuelles de la part de son père alors qu'il avait 18 mois. Sa mère s'est remariée avec le frère de son précédent époux et ce dernier refuse de recevoir les enfants « *qui ont menti et envoyé leur père en prison* ». Dès la maternelle, Gino devient très violent avec ses camarades et l'institutrice doit l'isoler en classe. Il présente des troubles du langage, une instabilité psychomotrice importante et s'auto-mutile par morsure. Sa scolarité est actuellement réduite à deux demi-journées par semaine et il est le reste du temps pris en charge en l'hôpital de jour. Il rencontre son frère et sa sœur une fois par mois, alternativement chez l'une ou l'autre des assistantes familiales qui prennent en charge cette fratrie.

Gaëlle est une jeune mère de 17 ans. Elle est accompagnée par le Service Insertion et vit en studio à Marmande, non loin de son lieu de travail. Elle prépare un C.A.P. de peintre en bâtiment. Son petit garçon de 3 ans est lui aussi confié à l'A.S.E., dans un service de Placement Familial du Service Enfance et Famille. Elle vit avec beaucoup de souffrance l'abandon de sa mère qui est hospitalisée en psychiatrie depuis de nombreuses années. Son père refuse de la voir depuis qu'il a appris sa grossesse. Cette jeune mère rencontre d'importantes difficultés dans sa fonction maternelle et parle d'abandonner son enfant. On est ici dans un système de reproduction. Elle est toxicomane et séropositive.

Gaëtan est un adolescent de 16 ans confié à Notre Maison depuis sa naissance. Il est issu d'une famille mixte : sa mère était d'origine gitane et son père harki. Il n'a pas connu ce dernier qui est décédé lors d'une rixe alors qu'il avait 17 mois. Sa mère vient de décéder d'un cancer généralisé. D'abord en Placement Familial puis en internat, cet adolescent présente d'importants troubles du comportement et, dès sa rentrée en sixième, il a été exclu en d'octobre pour violence aggravée sur un professeur. Une orientation en I.T.E.P. lui a permis de poursuivre sa scolarité jusqu'à ce qu'il agresse un éducateur technique et blesse un enseignant. Il s'apaise ensuite quelques mois auprès d'une nouvelle assistante maternelle avant de sombrer à nouveau dans la violence : agression du chef de service de la M.E.C.S., destruction d'un véhicule de service et coups et blessures sur deux gendarmes lors d'une fugue vont venir signifier les limites de l'accueil dans notre institution. Il vient d'être reçu par le Juge pour Enfants et placé en Centre Educatif Fermé.

Tous ces jeunes ont en commun des parcours complexes dans des familles déstructurées et bien souvent en extrême précarité. « *On sait maintenant que la famille peut être source de danger, plus de neuf fois sur dix pour les enfants maltraités, et près de huit fois sur dix pour les enfants en risque* », affirment les auteurs du rapport de l'O.D.A.S. cité plus haut. Dans ces problématiques familiales lourdes, « *l'isolement social*²³ » constitue une nouvelle notion bien souvent à l'origine de la dégradation du comportement des familles, notamment au niveau des carences éducatives des parents.

Cet isolement social, l'exclusion dont les familles en situation de précarité souffrent et pour lesquelles les carences éducatives rendent parfois inévitables le placement de l'enfant doit trouver une réponse. La prévention de l'exclusion est abordée à l'article premier de la loi 2002-2 du 2 janvier 2002, repris dans l'article L.116-1 du C.A.S.F. : « *l'action sociale et médico-sociale tend à promouvoir [...] la cohésion sociale, l'exercice de la citoyenneté, à prévenir les exclusions et à en corriger les effets* ».

L'ensemble des situations des jeunes accueillis nécessite des mises en œuvre techniques élaborées par les équipes éducatives. Examinons maintenant un des outils essentiels dans la prise en charge de cette population, le Projet d'Etablissement.

1.4.3 Des modalités diversifiées de prise en charge.

C'est en juin 2003 que le Projet d'Etablissement actuel a été approuvé par le Conseil d'Administration de l'A.L.G.E.E.I.. L'appui d'un cabinet-conseil a permis son élaboration et sa rédaction dans le cadre d'une formation intra-muros. L'ensemble du personnel a pris part à cette réflexion de manière participative et le Conseil de la Vie Sociale a été associé.

Dans ses paragraphes 1.4.1 à 1.4.4 sont déclinées les valeurs et finalités institutionnelles par rapport respectivement aux enfants, aux familles, au travail en équipe et aux partenaires. On y retrouve une énumération générique valeurs autour desquelles les prestations sont proposées et nous pouvons en repérer les idées-clés et les axes de travail:

- épanouissement des enfants, des adolescents, et des jeunes majeurs
- dignité et respect de la personne, émancipation physique et intellectuelle
- accès à l'autonomie
- lien familial

- garantir les droits des personnes accueillies
- associer les jeunes aux décisions qui les concernent, conception et l'élaboration du Projet individuel
- favoriser l'éveil, l'expression, la communication, la socialisation, l'accès à la culture
- créer les conditions, avec les partenaires, d'une bonne insertion sociale
- exercer une fonction de substitution en cas d'impossibilité de contacts entre la famille et l'enfant.
- intervenir sur le registre de la suppléance par la mise en œuvre de soutiens spécifiques évolutifs
- se positionner comme un pôle de co-éducation en travaillant au développement de l'enfant en collaboration avec la famille

La réponse aux besoins des jeunes confiés est assurée par la mise en œuvre des 3 dispositifs de prise en charge et d'accompagnement suivants :

- **en internat** : 30 à 34 mineurs sont accueillis sur 4 groupes répartis sur les 2 sites de Laparade (« Jeunes Enfants pour les 7/12 ans», «Adolescentes 12/16 ans» et «Adolescents 12/16 ans») et Fumel (une unité mixte verticale pour les 7/16 ans).
- **en Accueil Familial** : un service proposé sur les 2 antennes de Fumel et Tonneins (26 enfants de 1 mois à 16 ans).
- **en Service d'Insertion Sociale et Professionnelle** qui accompagne 10 à 12 jeunes de 16 à 21 ans hébergés en studios, sur Fumel et Tonneins.

A) Les internats traditionnels confrontés à l'externalité

Nous avons vu plus haut que les internats constituaient le mode de prise en charge historique de la M.E.C.S et qu'ils s'inscrivaient dans un héritage institutionnel, tout comme l'immense majorité des structures d'accueil du secteur de la protection de l'enfance.

Une étude réalisée par le CREAHI Aquitaine²⁴ en 2001 a permis de repérer un changement dans la structuration des M.E.C.S. autour des années 1990. C'est à cette période là que l'on constate « *la disparition progressive de structures comportant 4*

²³ Observatoire national De l'Action Sociale décentralisée. *La décentralisation et la protection de l'enfance, quelles réponses pour quels dangers*, 15 octobre 2003, disponible sur Internet <www.tdr.net/odas>, page 9

²⁴ Les Maisons d'Enfants à Caractère Social en Aquitaine. *Le Nouveau Mascaret*, revue régionale du CREAHI d'Aquitaine n° 63, Tome 1 : Etat des lieux, premier trimestre 2001

groupes d'internat et plus.». Les auteurs de l'article notent qu'en 2000, « Les établissements qui étaient composés de plusieurs groupes d'internat (6 et plus) ont pratiquement disparu en se structurant autour d'un nombre moyen de 2 ou 3 groupes d'internat maximum. »

« Notre Maison », bien qu'ayant suivi en partie l'évolution générale des M.E.C.S., a néanmoins conservé 4 groupes d'internat dont 3 sont concentrés sur le site rural de Laparade.

En outre, remarquons que sur ces trois groupes d'internat conservés dans ce village, deux accueillent spécifiquement des adolescents, et la question de la mission d'insertion sociale des adolescents dans la cité se pose ici dans toute son acuité, renforcée par les effets de la prégnance de l'entre soi culturel que nous avons repérée plus haut. Le déficit d'externalité de ces unités d'internats pour adolescents est ici un frein à l'insertion.

B) Un service d'accueil familial en expansion

Le service d'Accueil Familial de « Notre Maison » a vu le jour en septembre 2000, suite au deuxième schéma départemental. C'est effectivement dans le cadre de sa phase de concertation, au sein de l'atelier Globalité et Cohérence de la Prise en Charge²⁵, qu'il avait été souligné la nécessité d'améliorer le dispositif des M.E.C.S. du département.

A la page 16 du document de synthèse des propositions des ateliers, on pouvait lire en juin 1999 : « en M.E.C.S., l'internat ne serait qu'un moyen d'hébergement parmi tant d'autres : parents, famille élargie, ami des parents, **famille d'accueil.** »

Le projet qui s'en est suivi s'est concrétisé par l'ouverture de ce service : 26 assistants familiaux agréés et 2 éducatrices spécialisées constituent désormais cette équipe de Placement Familial sur les deux antennes.

Prévu à sa création pour accueillir 12 à 14 jeunes de 0 à 12 ans, le Placement Familial prend en charge 26 enfants, dont 5 adolescents précédemment hébergés dans nos internats.

Ce service est donc saturé et rares sont les situations familiales des plus jeunes d'entre eux permettant d'envisager des retours en famille.

²⁵ DIRECTION DEPARTEMENTALE DE LA VIE SOCIALE et DIRECTION DEPARTEMENTALE DE LA P.J.J. du LOT-ET-GARONNE, *Synthèse des propositions des ateliers*, 24 juin 1999

- C) Un dispositif spécifique pour l'insertion sociale et professionnelle des adolescents et jeunes majeurs

Jusqu'à la fin des années 80, la question de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes ne se posait pas avec une grande acuité à Laparade. Le premier étage du château avait néanmoins été aménagé en chambres individuelles avec douche afin de préparer les adolescents et les jeunes majeurs à l'autonomie, dans une transition entre les internats et le milieu ordinaire. Ce dispositif portait le nom évocateur de « sas ». Ses capacités d'ouverture à l'externe étaient fort limitées dans ce village en dépeuplement et distant de tout espace de socialisation.

Une offre de service spécifique pour les 16 / 21 ans a donc été proposée en zone urbaine : les antennes de Tonneins et de Fumel mettent en œuvre ce dispositif depuis septembre 2000 et l'hébergement des 12 jeunes est assuré en studios individuels ou doubles.

1.5 Pour les adolescents, des besoins en évolution

1.5.1 Accueillir, protéger, et désormais accompagner et insérer

Nous l'avons vu plus haut dans le chapitre sur les missions de l'A.S.E., l'accueil et la protection constituent les prestations de base de l'offre de service des organismes publics ou privés habilités²⁶ à qui les jeunes sont confiés.

Les années 80 ont vu apparaître la montée des phénomènes d'exclusion. Des sociologues se sont penchés sur la question. Nous aborderons dans la partie 2 des approches comme celles de Robert CASTEL (processus de désaffiliation), de Serge PAUGAM (disqualification sociale) et de Vincent De GAULEJAC (désinsertion sociale).

Les travailleurs sociaux se sont alors eux aussi retrouvés confrontés à ce nouveau phénomène, et la prévention de l'exclusion, dans cette dimension plus sociologique, va désormais faire partie de la mission des M.E.C.S..

« Notre Maison » intègre cette dimension et on peut lire à la page 16 du Projet d'Etablissement : *« la situation sociale et économique de ces dernières décennies a creusé des inégalités de revenus, de culture, créant une vulnérabilité sociale chez certains pouvant les entraîner vers la marginalisation, voire l'exclusion ».*

La réponse à ces phénomènes d'exclusion se situe autour de la mise en œuvre d'une offre de service visant à l'accompagnement vers l'insertion et la création du Service

²⁶ Article L.221-1-5° du C.A.S.F..

Insertion en 2000 est bien la preuve de l'intérêt porté par l'institution à cette nouvelle mission.

1.5.2 Insérer dans un contexte social particulier

Cette nouvelle mission, dans sa mise en œuvre, ne peut être dissociée de l'environnement social dans lequel elle est réalisée. Le territoire d'action de la M.E.C.S., jusqu'à la fin des années 80, était situé dans un environnement économique et social relativement épargné des problèmes sociaux, dans un bassin d'emploi à la fois industriel (sidérurgie et SEITA) et agricole (vallées de la Garonne et du Lot). A partir des années 95, la fermeture progressive des sites industriels et les effets de la Politique Agricole Commune sont venus plonger ce territoire dans une situation économique délicate et les publics concernés, déjà fragilisés, ont été les plus exposés aux effets de l'effondrement économique de ce bassin d'emploi.

« Notre Maison », dans ce contexte social particulier, s'est mobilisée depuis trois ans dans le sens de la mise en place d'une « dynamique de coopération territoriale²⁷ », en particulier sur le service insertion récemment créé.

Mais c'est à mon sens à l'interne, au niveau des acteurs institutionnels des internats de Laparade, que cette question de l'exclusion / insertion des adolescents reste désormais à traiter.

En effet, l'entre soi encore actuellement à l'œuvre, en particulier sur les internats, constitue à mes yeux un obstacle à la réalisation correcte de cette mission d'insertion dans ce contexte social fragilisé.

1.5.3 La question de l'exclusion

Les motifs du placement des enfants sont en grande majorité en rapport avec des situations familiales fragilisées par l'exclusion sociale et professionnelle.

Or, nous venons de repérer que l'émergence de nouveaux besoins venait interroger la M.E.C.S. et la convoquer à la nécessaire évolution vers de nouvelles réponses. Aujourd'hui, les internats d'adolescents de Laparade n'ayant pas totalement mené cette réflexion, il est aisé de constater l'apparition d'un phénomène de répétition, de double exclusion de certains de ces adolescents.

²⁷ MAGNAN B., *Créer une dynamique de coopération territoriale pour renforcer le processus d'insertion des jeunes reçus en MECS*, Mémoire ENSP, 2004. 102 p.

Il s'agit bien ici, pour ces adolescents issus de familles déjà confrontées à l'exclusion, de vivre à nouveau une exclusion des différents espaces de socialisation dans lesquels ils sont appelés à évoluer dans le cadre du Projet Individualisé élaboré par l'institution. Nous allons aborder précisément cette question de l'exclusion et de ses effets sur les adolescents de la structure.

1.5.4 L'exclusion et ses effets sur les adolescents des internats de la M.E.C.S..

A) Espaces de socialisation: stigmatisation et paradoxe

La Maison d'Enfants, dans le cadre de la mise en œuvre du Projet Individualisé de chacun des usagers accueillis, propose une organisation de vie s'appuyant le plus possible sur les dispositifs ordinaires ou spécialisés pour ce qui concerne la scolarité, les soins, la formation professionnelle, l'emploi, les loisirs, ou tout autre domaine social et culturel.

Or, nous constatons une augmentation sensible des situations dans lesquelles les jeunes de la M.E.C.S., en particulier les adolescents, sont exclus de ces dispositifs et espaces de socialisation : exclusion du collège, du Centre de Formation des Apprentis, de la Maison Familiale et Rurale, de la colonie de vacances ou du camp d'adolescent.

Ces exclusions, malgré le désir affiché par l'établissement de lutter contre ce phénomène, viennent stigmatiser le jeune et introduire un effet paradoxal dans la mission ; en effet, placer un jeune en M.E.C.S. dans le but de l'insérer a ici pour effet de le mettre en situation d'exclusion sociale.

B) Les conduites d'échec chez les adolescents

Confrontés à ces situations d'exclusion, certains adolescents s'installent dans des conduites d'échec se traduisant par des comportements déviants. Ils peuvent alors s'inscrire dans des registres de provocation, de violence ou de dépression. Fugues, bagarres, actes hétéro et auto agressifs viennent questionner l'institution, provoquant parfois des phénomènes de groupe difficiles à gérer qui déstabilisent les professionnels. Les internats d'adolescents sont à Laparade particulièrement confrontés à ces problématiques comportementales qui, à leur tour, peuvent être génératrices d'exclusion, lorsque les limites de tolérance institutionnelle sont atteintes.

C) Une complexification des relations avec les familles

Bien souvent, lorsque ces processus d'exclusion sont à l'œuvre, le travail entrepris avec les familles est mis à mal du fait de leur propre sentiment d'échec éducatif qui est réactivé

par l'impuissance des équipes éducatives face à la situation. Le placement peut alors être remis en cause par les parents, ces derniers argumentant par le fait qu'il ne serait pas utile de placer leur enfant puisque les effets de la prise en charge sont loin d'être probants.

Il s'en suit quelquefois une perte de confiance de la part des parents envers notre institution puisqu'ils pensent qu'elle aussi est en échec éducatif face à la problématique de leur enfant.

D) Des acteurs institutionnels confrontés à l'usure professionnelle

Dans cette dynamique de l'échec dans laquelle certains adolescents sont entraînés du fait de l'exclusion, les professionnels peuvent aussi réagir à leur tour par un sentiment d'échec dans leur mission.

A Laparade, la fréquence des arrêts maladie chez les personnels éducatifs est sensiblement plus élevée que dans les autres dispositifs de prise en charge et ce sentiment d'échec peut, à mon sens, venir expliquer en partie cette usure professionnelle. Redynamiser ces professionnels constitue un objectif incontournable pour repositionner les équipes éducatives d'internat dans des projets de service efficaces.

E) Une institution disqualifiée

L'environnement institutionnel est lui aussi sensible aux manifestations de l'exclusion des adolescents de la M.E.C.S.

Une Maison d'Enfants dont certains jeunes seraient souvent repérés dans les collèges, dans les bus, dans les rues ou sur les stades par leurs comportements déviants, perdrait vite de sa crédibilité et verrait son image rapidement ternie.

Les enfants accueillis en M.E.C.S. souffrent encore de nos jours de cette image de « cas sociaux », victimes de ces représentations de « sauvageons » qui ne manquent pas de resurgir à la moindre occasion.

La question de l'exclusion constitue donc bien ici une préoccupation majeure pour le directeur chargé de la réalisation des missions confiées à son établissement. Il ne peut pas faire l'économie de l'analyse de cette double disqualification, celle de l'enfant et celle de l'institution, sous peine d'exclure son établissement de l'échiquier du social.

1.6 Conclusion de la première partie et élaboration de la question centrale

Depuis plus d'un demi-siècle, « Notre Maison » a su remplir sa mission d'accueil et de protection des jeunes en danger qui lui sont confiés, en s'appuyant sur ses ressources associatives, humaines et environnementales.

La réponse à l'évolution des besoins actuels des enfants et surtout des adolescents accueillis à la M.E.C.S., dans un contexte sociétal en mutation, passe désormais par une adaptation de l'offre de service vers l'accompagnement social pour l'insertion.

Cette question de l'insertion a été partiellement traitée en 2000 par la création d'un service spécifique d'accompagnement en milieu ouvert pour les 16/21 ans en zone urbaine.

Mais la prise en charge des adolescents de 13 à 16 ans, au sein des internats traditionnels du site historique de Laparade, se heurte à cette question de l'insertion et fait rupture dans le cursus de prise en charge de ces adolescents.

Ces unités d'hébergement, héritières d'une culture institutionnelle de la substitution transmise depuis plus de 60 ans par les acteurs successifs, sont auto-centrées et enfermées dans un fonctionnement de l'entre soi.

L'exclusion est à l'œuvre et génère une double disqualification, celle de l'enfant et celle de l'institution.

Un établissement fermé ne peut travailler la question de l'insertion.

Ces internats traditionnels doivent être accompagnés dans le changement de culture institutionnelle, pour passer d'une idéologie de la substitution familiale vers une logique de l'accompagnement à l'insertion sociale et professionnelle.

Dans la deuxième partie, nous allons nourrir nos hypothèses d'une réflexion théorique sur les phénomènes de l'exclusion grâce aux approches de Robert CASTEL, Serge PAUGAM et Vincent De GAULEJAC pour proposer des réponses institutionnelles nouvelles à l'exclusion. Les travaux de René KAES nous permettront aussi de mieux comprendre certains fonctionnements inconscients de l'institution. Enfin, la question du changement de logique institutionnelle sera affinée grâce aux apports de Joseph HAERINGER et Fabrice TRAVERSAZ.

2 Culture institutionnelle et insertion des adolescents à « Notre Maison »

2.1 L'insertion sociale et professionnelle comme réponse à l'exclusion des adolescents

Dans la première partie, nous venons de voir que les M.E.C.S., à l'œuvre dans leur traditionnelle mission d'accueil et de protection, se trouvaient aujourd'hui « bousculées » par l'émergence d'une nouvelle forme de souffrance sociale, celle des exclus. Cette terminologie de l'exclusion mérite un détour théorique et nous allons pour cela faire appel à plusieurs auteurs.

Précarité, exclus, lien social, insertion, autant de termes employés au quotidien et qui posent entre autres la question de la cohésion sociale. On aborde ici un des thèmes qui préoccupent les humains depuis toujours et les sociologues depuis plus d'un siècle : quels sont les mécanismes à l'œuvre dans ce phénomène de maintien en cohésion des groupes sociaux ? Et comment agir sur cette mécanique lorsque cette cohésion défaille et menace l'intégrité des sociétés ?

Tous les spécialistes modernes de la question s'accordent à dire que l'insertion dans le monde du travail revêt une importance particulière puisque « *depuis le début de l'industrialisation, le travail est devenu le critère et la norme de l'intégration sociale*²⁸ ».

Emile DURKHEIM a été parmi les premiers à étudier dès la fin du 19^{ème} siècle le lien social et a défini deux types de solidarités²⁹ : la solidarité mécanique par laquelle les individus sont et se vivent comme d'une certaine manière tous identiques, et la solidarité organique dans laquelle les individus se ressentent différents mais complémentaires, indispensables les uns aux autres. C'est cette **solidarité organique** qui caractérise les sociétés modernes. La division du travail permettra aux citoyens des sociétés développées de produire du lien social et de traverser 80 années de cohésion sociale produite par l'emploi.

Cette société du plein emploi offrira à une majorité de citoyens leur place jusqu'à la fin des « 30 glorieuses ».

²⁸ DE GAULEJAC V. et TABOADA-LEONETTI I., *La lutte des places, Insertion et désinsertion*, Paris : Desclée de Brouwer, 1994, 286 p. Hommes et perspectives . page 57

²⁹ DURKHEIM E., *De la division du travail social*, Paris : PUF, 1991. Quadrige

C'est en effet à partir de 1973 que les statistiques vont informer de l'inexorable montée du chômage et, progressivement, la thématique de la « nouvelle pauvreté » va s'imposer. « *Le constat est celui d'une précarisation économique et sociale consécutive à la perte d'emploi ou à la difficulté d'insertion professionnelle des jeunes.*³⁰ », écrit Cédric FRETIGNE.

L'apparition du chômage de masse est ainsi venue précariser des populations déjà fragilisées. Une nouvelle catégorie d'exclus voit le jour dès les années 80, et les politiques publiques des 25 dernières années se sont mobilisées autour de cette question de la précarité, puis de l'exclusion.

A la fin des années 80, la thématique de la précarité a laissé la place à celle de l'exclusion.

Alain TOURAINE³¹, dans le début des années 90, a théorisé sur l'exclusion en se penchant sur ce qu'il appelle « *la question sociale* ». C'est ainsi que la « *nouvelle pauvreté* », centrée sur des logiques essentiellement économiques, cède la place à l'exclusion en mettant en avant le « *cumul des handicaps, la rupture des attaches sociales, le dénuement financier et une participation sociale extrêmement limitée*³² ». On passe d'après lui, d'une société verticale du « *haut / bas* » dans laquelle les relations de classe prévalaient, à une société horizontale du « *dedans / dehors* » où les individus se trouvent soit au centre, soit à la périphérie, les « *in* » et les « *out* ». La modernité intégrative a cédé la place à la post-modernité excluante.

Laurence ROULLEAU-BERGER³³ précise à ce sujet que « *l'accès au marché du travail, qui, en période de forte expansion du salariat, était une fonction presque parfaite de l'âge de fin d'études, apparaît aujourd'hui comme le produit d'un processus social beaucoup moins formalisé dans les institutions. Cette perturbation affecte les destins de diverses catégories de jeunes, caractérisés par une histoire qui les rend plus ou moins vulnérables au sous-emploi* ».

³⁰ FRETIGNE C., *Sociologie de l'exclusion*, Paris : L'Harmattan, 1999, page 94

³¹ TOURAINE A., Face à l'exclusion, In collectif, *Citoyenneté et urbanité, Esprit*, février 1991, n° 169.

³² *ibid*, page 95

³³ ROULLEAU-BERGER L., Jeunesse entre travail et non-travail. In *L'insertion sociale*. Paris : L'Harmattan, 1994, 292 p. page 33

Les adolescents accueillis en 2006 dans les M.E.C.S. sont dans leur grande majorité issus de familles frappées de plein fouet par la précarisation et ensuite l'exclusion sociale et professionnelle.

A « Notre Maison », si on examine la situation professionnelle des parents en 2006, on remarque que 68% d'entre eux sont sans emploi et que sur les 32% restants, plus de la moitié travaillent sous contrat d'intérim, en saisonniers ou en structure adaptée de type ESAT. On peut conclure que plus de 5 enfants sur 6 accueillis dans l'institution sont issus de familles confrontées à l'exclusion.

Il est alors plus facile de comprendre pourquoi ils réagissent parfois vivement aux diverses exclusions, affective, scolaire, culturelle et autres dont ils font souvent l'objet.

2.1.1 L'exclusion : désaffiliation, disqualification et désinsertion

Pour qualifier l'exclusion, on ne peut se contenter de la définition du Petit Larousse : du latin *excludere*, renvoyer, retrancher d'une société. Il me semble important de se tourner vers les sciences sociales qui, depuis une trentaine d'années, s'intéressent à ce domaine spécifique de l'exclusion qu'est la sociologie de la déliaison et de la dépréciation sociales. Je propose donc les apports théoriques de trois sociologues : Robert CASTEL, Serge PAUGAM et Vincent DE GAULEJAC.

A) Lien social et désaffiliation

Il me semble intéressant d'aborder plus en profondeur ces notions d'exclusion et d'insertion au travers, en premier lieu, de l'approche macrosociale de Robert CASTEL. Cet auteur, tout comme Alain TOURAINE, s'est penché sur la « *nouvelle question sociale*³⁴ ».

Pour lui, l'emploi du terme insertion en politiques publiques se situe au début des années 70 et plus particulièrement en 1972, date à laquelle est instituée une « *allocation d'insertion* » pour faciliter la mobilité des jeunes travailleurs. Cette question de l'insertion émerge au moment où apparaît un nouveau profil de « *populations à problèmes* ». C'est plutôt le terme « *précarité* » qui est employé à l'époque pour désigner ces personnes confrontées à la zone de turbulence dans laquelle s'installe la société salariale.

³⁴ CASTEL R., *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris: Folio, 1995. 813 p. essais, page 621

Mais pour R. CASTEL, ce sont les difficultés rencontrées par les plus jeunes, et en particulier par les adolescents, qui vont donner naissance en 1981 aux politiques d'insertion. L'embrasement des Minguettes (été 1981) va focaliser les préoccupations des nouveaux responsables politiques et plusieurs rapports, dont celui de Bertrand SCHWARTZ³⁵, viennent alors proposer des méthodologies spécifiques sur « *la formation des jeunes de 16 à 18 ans sans qualification* ».

L'insertion est donc bien une question majeure qui concerne depuis de nombreuses années les adolescents.

L'exclusion n'est pas pour R. CASTEL une absence de rapport social, mais un ensemble de rapports sociaux particuliers. Il va alors parler de « *zones de vulnérabilité* » situées entre les « *zones d'intégration* » et les « *zones de désaffiliation* » dans lesquelles le « *coefficient d'insertion* » est déterminant pour passer d'une zone à l'autre.

Ce serait sur ce coefficient d'insertion, dépendant de « *la vulnérabilité relationnelle*³⁶ », qu'il conviendrait d'agir pour éviter aux personnes vulnérables de tomber dans la zone de désaffiliation.

L'exclusion est donc pour cet auteur un processus dynamique qui touche des groupes précarisés pour lesquels les liens sociaux avec les zones d'intégration se distendent. Le coefficient d'insertion est alors trop faible pour permettre aux personnes précaires d'être en lien avec ces zones d'intégration : c'est ce processus que R. CASTEL nomme « **la désaffiliation** ».

Les zones d'intégration sont ce que nous appelons en travail social les espaces de socialisation et les adolescents accueillis à Laparade vivent en grande majorité dans des zones de vulnérabilité.

On mesure ici l'importance de l'accompagnement social dans le projet individualisé de chacun des adolescents qui va leur permettre d'éviter de basculer vers les zones de désaffiliation.

Pour les adolescents des internats de Laparade, on voit bien qu'il est essentiel de travailler dans deux directions :

- positionner la logique institutionnelle dans un registre de renfort du lien social.
- inscrire les dispositifs dans des environnements de socialisation.

³⁵ SCHWARTZ B., *L'insertion professionnelle et sociale des jeunes*, Paris, La Documentation Française, 1981.

³⁶ CASTEL R., De l'indigence à l'exclusion, la désaffiliation. Précarité du travail et vulnérabilité relationnelle, In J. DONZELOT (dir.), *Face à l'exclusion, le modèle français*. Paris : Esprit, 1991

B) Des groupes socialement disqualifiés

Un autre auteur s'est intéressé à l'exclusion, dans une approche plutôt interactionniste : il s'agit de Serge PAUGAM.

S'intéressant cette fois-ci au « *renouveau de la question sociale* », il va croiser deux phénomènes sociaux pour modéliser l'exclusion : d'un côté, il prend acte du mouvement de précarisation économique des années 80 et, de l'autre, il évoque simultanément la distension du lien social.

Dans un de ses ouvrages³⁷, il définit une partition des groupes socialement disqualifiés en « *fragiles, assistés et marginaux* », évoquant en creux les exclus.

La « **disqualification sociale** » est ici aussi un processus dans lequel des personnes fragiles peuvent se retrouver rapidement en situation d'assistés, puis de marginaux. Il suffit que l'entraide de proximité ne soit plus suffisante – Serge PAUGAM parle de « *réduction de sociabilité* » - pour que l'exclusion survienne. L'auteur fait appel à la notion de « *vulnérabilité relationnelle* », (terminologie déjà employée par Robert CASTEL dès 1991), venant caractériser ces populations socialement disqualifiées.

L'installation de cette disqualification sociale procède par étapes.

Ce sont d'abord les *fragiles* qui, confrontés simultanément à des problèmes économiques et à un affaiblissement simultané des liens de proximité, vont intérioriser leur état de fragilité, façonnant eux-mêmes leur propre identité négative. C'est la phase que l'auteur nomme « *apprentissage de la disqualification sociale* », par acceptation du déclassement social.

Vient ensuite la question de la subsistance matérielle en lien avec la dépendance aux systèmes assistanciers. La fragilité cède la place au découragement et tout espoir de réinscription sociale est abandonné. Les *assistés* doivent à ce stade accepter leur statut en terme de « *carrière d'assistance* », dans une coopération forcée avec les travailleurs sociaux pour obtenir une compensation. Si, à ce stade ci, du fait d'une intervention sociale inopérante, le déficit de sociabilité persiste, les *assistés* basculent dans une situation d'extrême précarité économique et sociale.

Ils deviennent alors *marginaux* - Serge PAUGAM précise « *à limite de l'exclusion sociale* » - ils n'ont plus ni statut ni pouvoir, confrontés à la seule stratégie « *d'adaptation à une condition de misérable* ». A ce stade, ce sont le plus souvent les associations caritatives qui aident les *marginaux* à se resocialiser et à lutter contre le danger de la rupture sociale.

³⁷ PAUGAM S., *La disqualification sociale. Essai sur la nouvelle pauvreté*, 3^{ème} édition revue et complétée, Paris : PUF, 1994 (première édition 1991), 247 p.

« *La disqualification sociale est avant tout une épreuve, non pas seulement en raison de la faiblesse des revenus ou de l'absence de certains biens matériels, mais surtout en raison de la dégradation morale que représente dans l'existence humaine l'obligation de recourir à l'appui de ses semblables et des services d'action sociale*³⁸ ».

Le processus de disqualification est réversible, à la condition d'agir simultanément sur les deux facteurs en interaction : l'environnement et la sociabilité.

Pour les adolescents accueillis en M.E.C.S., on peut espérer qu'ils n'ont pas dépassé la première étape de ce processus de disqualification sociale et qu'ils ne sont encore que des « *fragiles* », pour reprendre la terminologie de Serge PAUGAM.

Le placement constitue pour ces adolescents fragiles la première action, celle de les soustraire de zones de précarisation (les lieux de relégation sociale comme certaines cités) pour les positionner dans des environnements socialisant. L'offre de service déclinera alors ces espaces de socialisation : scolarité, professionnel, loisir, sport, etc...

Dans cette approche interactionniste, nous venons de voir qu'il convenait aussi d'agir simultanément sur la sociabilité afin de retendre les liens de proximité. Ce qui me paraît nouveau dans cette conception de Serge PAUGAM, c'est cette notion de vulnérabilité relationnelle qui, en l'appliquant aux jeunes fragiles accueillis en M.E.C.S., viendrait inexorablement les confiner dans une acceptation de la dépendance, véritable frein à l'insertion.

Et c'est ici que, chez les adolescents confiés, nous pouvons actionner le second levier, celui qui consiste à ce que l'on pourrait nommer une «réinscription identitaire de la réussite ». La notion de projet individualisé est alors essentielle car elle propose aux jeunes un parcours de réussite, dans une réinterprétation de leur situation globale.

« *Les jeunes en latence disposent d'une capacité plus ou moins forte de réinterprétation culturelle de leurs situations qui donne lieu à des projets dont la forme et la nature varient dans le temps, suivant les séquences et les trajectoires.*», écrit à ce sujet Laurence ROULLEAU-BERGER³⁹. On voit que la question de l'environnement proche a son rôle à jouer dans le projet individualisé de l'adolescent et que la famille doit avoir toute sa place dans cette dynamique de réinscription identitaire de la réussite.

³⁸ *idem* 37, page 219

³⁹ ROULLEAU-BERGER L., Jeunesse entre travail et non-travail, in *L'insertion sociale*, Paris, L'Harmattan, 1994, mutations et complexité, page 37

Eviter la disqualification sociale des adolescents consisterait en résumé et selon l'approche interactionniste de Serge PAUGAM en une double action synchrone, proposer une alternative aux zones de relégation en positionnant le jeune dans des espaces de socialisation, et le réinscrire dans une trajectoire personnelle de construction identitaire de la réussite.

C) Une identité confrontée à la désinsertion

J'ai choisi un troisième auteur qui s'est intéressé à l'exclusion en croisant des apports sociologiques et psychosociologiques. Il s'agit de Vincent DE GAULEJAC.

Ce sociologue s'est penché sur les dommages identitaires dont sont victimes les personnes confrontées à la « **désinsertion sociale**⁴⁰ ».

Partant de la question de la définition de l'exclusion, il va se situer lui aussi dans la perspective Durkheimienne de l'intégration sociale. « *Le travail n'est pas seulement un facteur de production indispensable au fonctionnement de l'économie, il est aussi un élément structurant l'identité individuelle et le moyen unanimement reconnu de s'intégrer à la vie sociale.*⁴¹ » Les situations d'exclusion viennent menacer l'intégration sociale globale et c'est pour cela qu'il affirme : « *exclusion et intégration sont les deux pôles d'un même espace dimensionnel*⁴² ».

Les oubliés de la croissance sont victimes d'un processus dans lequel c'est la dimension symbolique qui est à l'œuvre. Ce processus est, comme chez S. PAUGAM, « *double et confluent*⁴³ ». Le premier est nommé « *La course à la performance* » et le second « *la psychologisation du monde* ».

La « *course à la performance* » s'est imposée progressivement dans toutes les sphères de la société depuis le début des années 80. L'idéologie gestionnaire dominante, selon l'auteur, a modifié la structure du tissu social ; en effet, les impératifs économiques liés à la production ont entraîné des réductions massives de personnels. On trouve désormais, au centre, un « pôle d'intégration » composé des personnes bénéficiant d'emplois permanents, à la périphérie, des salariés gravitant dans une masse d'emplois atypiques et, satellisés dans des zones d'exclusion, les « *hors-jeu, hors-course, et non-sélectionnés*

⁴⁰ DE GAULEJAC V. et TABOADA-LEONETTI I., *La lutte des places, Insertion et désinsertion*, Paris : Desclée de Brouwer, 1994, 286 p. Hommes et perspectives, page 76

⁴¹ *ibid*, page 101

⁴² *ibid*, page 52

⁴³ FRETIGNE C., *Sociologie de l'exclusion*, Paris : L'Harmattan, 1999, 207 p, page 123

*[les jeunes sans expérience]*⁴⁴ ». C'est donc ici le culte de l'excellence, dans cette course à la performance, qui produit des « *désinsérés* ».

Le second processus à l'œuvre selon V. DE GAULEJAC, la « *psychologisation du monde* », appartient au registre de l'atteinte identitaire. En effet, lorsque le sujet est mis au rebut du monde professionnel, les sentiments de honte, de culpabilité et de dévalorisation provoquent chez cette personne de profondes blessures narcissiques. L'individu, non admis dans le développement économique et social, stigmatisé et altéré dans sa dignité sociale, va développer des atteintes identitaires dans lesquelles vont s'ancrer le processus de désinsertion sociale.

Nous sommes bien ici dans une double spirale par laquelle les conflits d'identité et la question des appartenances vont s'auto-alimenter dans un « *parcours social de la désinsertion*⁴⁵ ».

L'auteur va repérer 4 étapes : « *la première rupture, l'enchaînement des ruptures, le décrochage et la déchéance* ». Cédric FRETIGNE reprend ces 4 étapes en parlant de « *mort sociale* »⁴⁶.

Le désinséré est alors en détresse économique, relationnelle et symbolique puisqu'il est sans emploi donc sans revenu, socialement isolé donc en rupture d'appartenance et stigmatisé par l'image d'inutilité qui lui est renvoyée. C'est un véritable enchaînement qui conduit de la perte d'emploi à la déchéance.

Si l'on transpose cette analyse psychosociale de V. DE GAULEJAC au niveau des adolescents, ce sont les deux dimensions relationnelles et symboliques qui vont être particulièrement impactées par la question de l'exclusion. En effet, la question de l'appartenance et celle de l'image de soi sont particulièrement sensibles dans le processus de construction identitaire de l'adolescent.

En synthèse de ces trois approches de l'exclusion, on pourrait croiser les apports de leurs auteurs :

- L'exclusion est un processus réversible constitué d'étapes repérables.
- Elle concerne des groupes sociaux fragilisés par les mutations économiques des 30 dernières années

⁴⁴ *Idem* 43, page 125

⁴⁵ DE GAULEJAC V. et TABOADA-LEONETTI I., *La lutte des places, Insertion et désinsertion*, Paris : Desclée de Brouwer, 1994, 286 p., Hommes et perspectives. page 118

⁴⁶ FRETIGNE C., *Sociologie de l'exclusion*, Paris : L'Harmattan, 1999, 207 p, page 126

- Ces groupes sociaux sont le plus souvent relégués dans des zones de fragilité elles-mêmes exclues des espaces de socialisation
- Le lien social et le rapport à la norme peuvent être fortement perturbés
- Les personnes concernées sont souvent stigmatisées et victimes de blessures identitaires.

On voit ici que, pour ce qui concerne la spécificité des adolescents accueillis à « Notre Maison », les deux axes principaux en résonance avec leur problématique s'articulent autour de l'environnement et de l'identité.

Pour ces adolescents, il est donc nécessaire d'orienter l'offre de service vers une prise en charge dans des espaces de socialisation et dans une dynamique d'accompagnement individualisé autour de la construction identitaire de la réussite.

La faiblesse des espaces de socialisation actuellement proposés aux adolescents des internats ruraux de Laparade vient ainsi valider une partie de notre hypothèse théorique et nous verrons en troisième partie les réponses opérationnelles en terme d'implantation des structures.

Quant à la question de la construction identitaire de la réussite chez l'adolescent, il me semble important de l'aborder en parallèle avec les grands axes de la structuration de l'identité à l'adolescence.

2.1.2 Adolescents et exclusion : une construction identitaire difficile

A) Identification et inscription sociale chez l'adolescent

L'identification, selon BRACONNIER et MARCELLI, est « *le processus généralement inconscient par lequel un individu assimile l'aspect, la propriété, l'attribut d'un autre et se transforme en partie ou parfois même en totalité suivant le modèle de celui-ci* ⁴⁷ ».

Nombreux sont les auteurs qui ont conceptualisé dans ce domaine. M. et E. LAUFER⁴⁸ parlent de l'adolescence comme « *le temps privilégié de la recherche de l'identité et des identifications* ».

Evelyne KESTEMBERGER s'attache à démontrer que l'identité [de l'adulte] est « *étroitement liée aux identifications* » [de l'adolescent] car, dit-elle, « *Identité et identification sont pratiquement un seul et même mouvement. On retrouvera dans l'adolescence et à la faveur du remaniement biologique, avec une acuité particulière, cette*

⁴⁷ BRACONNIER A. et MARCELLI D., *L'adolescence aux mille visages*, Paris : Livre de poche, 1988

⁴⁸ LAUFER M. et E., *Adolescence et rupture du développement*, Paris : PUF, 1989.

*constante communication anxieuse entre l'autre et soi-même, entre l'identification et l'identité. »*⁴⁹

L'inscription sociale est également un processus, celui qui va permettre à l'individu de s'inscrire dans la dynamique des relations avec les autres, au sein d'environnements sociaux spécifiques. On constate à l'adolescence un ébranlement des attitudes qui dirigeaient les conduites sociales de l'enfance : l'obéissance aux règles, l'acceptation des consignes deviennent pénibles. Les cadres de référence sont ébranlés parce qu'ils étaient au préalable spécialisés en fonction des groupes ; dans chacun de ces groupes, l'enfant acceptait ces divers cadres. Mais l'adolescence vient briser ces cloisonnements en comparant les divers milieux et en notant les contradictions : ce sont les conditions premières de l'inscription sociale. *« Cette inscription sociale est structurante car elle positionne l'adolescent en recherche de l'autre, dans un dialogue d'approfondissement de soi, cherchant à se définir selon ce que l'autre lui révèle de ses sentiments et opinions »*⁵⁰. Elle constitue une phase de maturation anxieuse pour l'adolescent, car remplie de doutes et de questionnements sur son devenir au sein de son environnement social.

B) Les effets cumulatifs de l'exclusion sociale et institutionnelle

Pour les adolescents accueillis confrontés à la question de la double exclusion, sociale et institutionnelle, on note un effet cumulatif particulièrement traumatique. *« L'adolescence risque pour eux de n'être qu'une réactualisation des difficultés du passé et un traumatisme supplémentaire dans la série des traumatismes cumulatifs qui jalonnent leur histoire. »*⁵¹, écrit Philippe JEAMMET.

Les effets de ces traumatismes cumulatifs peuvent, si la vulnérabilité de l'adolescent n'est pas prise en compte, évoluer vers des comportements pathogènes, voire pathologiques. *« Cette vulnérabilité [...] peut faire place à l'adolescence, et dans l'immédiate post adolescence, à des conduites pathogènes, car susceptibles de réorganiser la personnalité autour d'elles, et de figer le sujet dans la répétition de ces conduites que l'on peut alors qualifier de pathologiques. Le caractère, non plus seulement pathogène mais pathologique, est lié à cette contrainte à répéter une conduite qu'elle soit purement représentationnelle ou comportementale, malgré ses effets dommageables pour le sujet*

⁴⁹ KESTEMBERGER E., In F.RICHARD, *Les troubles psychiques à l'adolescence*, Paris : Dunod, 1998, page 42

⁵⁰ extrait du cours de pédagogie générale, UF 1 adolescence, Université de Rennes.

⁵¹ JEAMMET Ph. et CORCOS M., *Évolution des problématiques à l'adolescence*, Rueil-Malmaison : Doin, 2005, page 69

*et/ou son environnement. Elle devient le mode unique ou préférentiel de réponses à certaines situations, internes ou externes, auxquelles est confronté le sujet ».*⁵²

C) Besoin d'aide et refus d'être aidé : le paradoxe tragique de l'adolescence

Parmi les adolescents de la M.E.C.S., nombreux sont ceux qui pour lesquels une aide doit leur être apportée en terme d'accompagnement et de soutien. Mais, confrontés à la question de leur prise d'autonomie par rapport à l'adulte, préoccupation essentielle dans cette période de l'adolescence, c'est le plus souvent un refus d'aide qui est affiché par ces derniers.

Selon le professeur JEAMMET⁵³, " « *l'adolescence, c'est passer de la dépendance infantile à une position plus autonome. L'adolescent doit aménager une nouvelle distance relationnelle avec les adultes. Or ceux qui arrivent à l'adolescence avec le plus d'insécurité intérieure, une moindre estime d'eux-mêmes, auront le plus besoin de recevoir un soutien de la part des adultes, mais ce seront aussi ceux qui vont le tolérer le moins bien. Ils vont vivre, en effet, toute demande à l'égard des adultes comme une menace pour leur autonomie. Le drame est que plus on veut aider l'adolescent, plus il renforce son refus et son opposition. Et l'on arrive à ce paradoxe tragique de l'adolescence, que ceux qui auraient le plus besoin de recevoir vont être ceux qui s'enferment le plus dans le refus.* »

D) Perte de l'estime de soi, stigmatisation et isolement relationnel

Nombreux sont ces adolescents qui se comportent « à la j'en ai marre de vivre », pour employer une expression qu'ils affectionnent particulièrement. Discours nihiliste, tenue vestimentaire et coiffure négligées, hygiène corporelle douteuse, sont autant d'attitudes qui trahissent une perte de l'estime de soi chez beaucoup de ces jeunes. On retrouve ici Vincent DE GAULEJAC qui parle de « *honte psychique en tant que perte de l'estime de soi, sentiment de ne plus être digne d'être aimé, de se sentir radicalement déprécié*⁵⁴ .

Si, dans la réalité vécue au quotidien par cet adolescent au collège, sur son lieu de stage ou dans son groupe d'internat à Laparade, il trouve des éléments qui viennent alimenter ce sentiment de dépréciation, c'est un phénomène d'auto invalidation qui va se mettre à l'œuvre. Cette perte de l'estime de soi constitue le début du processus que nous avons

⁵² JEAMMET Ph., *Rapport préparatoire à la conférence de la famille*, Ministère délégué à la famille, 2004, page 39

⁵³ *ibid*, page 16

⁵⁴ DE GAULEJAC V., *les sources de la honte*, Paris : Desclée de Brouwer, 1997, page 75

décrit plus haut : « *le manque d'assurance et la perte de l'estime de soi seraient d'autant plus forts que l'adolescent trouvera dans la réalité des éléments supplémentaires d'auto invalidation* ». ⁵⁵D'où cette impérative nécessité de décoder les comportements de ces adolescents en risque d'exclusion comme d'autant de signes d'une évolution vers la désinsertion, pour rester dans la terminologie de l'auteur.

En effet, si cette première étape n'est pas repérée par les adultes chargés de l'accompagnement de l'adolescent et si le projet individualisé ne propose pas d'axe de traitement de cette faille narcissique, un phénomène à dominante symbolique va alors venir s'ancrer dans ce processus de désinsertion sociale. Il s'agit de la stigmatisation, que Vincent DE GAULEJAC décrit comme une « *honte sociale, qui touche ici au symbolique, à l'image de soi dans le regard des autres, à l'ensemble des processus qui produisent la stigmatisation, l'humiliation, l'invalidation par autrui* ».

Un autre auteur s'est penché sur cette question des adolescents confrontés à la stigmatisation, il s'agit d'Erving GOFFMAN qui fait appel à la notion d'isolement relationnel. Lorsque la stigmatisation vient alimenter la construction identitaire de l'adolescent, « *il s'ensuit un repli sur soi et un repli sur autrui qui se traduisent pathologiquement dans l'interaction* ». ⁵⁶ La recherche du semblable, dans un rapprochement avec ces groupes d'exclus présentant des similitudes de parcours, « *ces autres compatissants* », va alors venir isoler progressivement l'adolescent dans l'espace confiné du rejet. Nombreux sont les exemples d'adolescents, même chez les plus jeunes d'entre eux qui, dès l'âge de 12 ou 13 ans, fuient des internats pour aller se réfugier dans des groupes de jeunes adultes qui vivent dans la rue, en bandes informelles.

Erving GOFFMAN affirme même que l'agressivité, la violence et la provocation peuvent trouver leur origine dans cette stigmatisation subie par l'adolescent: « *l'individu affligé d'un stigmat peut tenter d'aborder les contacts en affichant un air de bravade agressive mais il risque ainsi de s'attirer tout en ensemble de représailles ennuyeuses* ». ⁵⁷

Là encore, si les adultes chargés de l'accompagnement de ces adolescents en risque d'exclusion ne sont pas suffisamment en capacité de repérer l'installation de ces mécanismes de stigmatisation et en restent à une lecture comportementaliste des situations, il sera difficile de proposer à ces jeunes des projets individualisés opérants.

⁵⁵ *Idem* 54, page 198

⁵⁶ GOFFMAN E., *Stigmat*, Paris : Minuit, 1989, page 31

⁵⁷ *Idem* 56, page 67

En effet, si le professionnel pose sur l'adolescent un regard vécu par ce jeune comme stigmatisant, ce dernier pourrait opérer une sorte de contre-transfert qui l'enfermerait alors dans son image d'exclu. « *Le regard stigmatisant conduit le stigmatisé à se conformer à l'image qui lui est renvoyée, et tout ce qu'il fait pour essayer de s'en sortir est perçu comme inadapté, agressif, déplacé* ». ⁵⁸

Pour résumer et quelles que soient les approches utilisées par ces différents auteurs, on peut affirmer que, lorsque les processus d'exclusion sont à l'œuvre chez les adolescents, c'est aussi et surtout leur construction identitaire qui est menacée. Des effets cumulatifs viennent renforcer la vulnérabilité et la pathologie peut s'installer, d'autant plus aisément que l'adolescent refuse le plus souvent l'aide et le soutien, au nom de son autonomie. La perte de l'estime de soi, la stigmatisation et l'isolement relationnel peuvent alors conduire vers de graves troubles de la personnalité et provoquer des comportements à risque ou déviants.

Au final, il existe bien une évolution des besoins en ce qui concerne les adolescents accueillis en Maison d'Enfants à Caractère Social : non seulement, accueillir et protéger restent des axes majeurs de leur mission, mais de nos jours insérer socialement et professionnellement doit devenir l'action à privilégier dans les projets individualisés afin de répondre au danger de l'exclusion.

L'accompagnement social constitue une nouvelle logique d'intervention éducative qui vient compléter la panoplie de l'offre de service de la M.E.C.S..

2.2 De la substitution à l'accompagnement social : un nécessaire changement de culture institutionnelle

Nous venons de voir que l'une des réponses à l'exclusion passait, pour ce qui concerne l'action auprès des adolescents, par la mise en place d'une nouvelle forme de logique d'intervention, l'accompagnement social.

Or, depuis de nombreuses années, c'est plutôt la logique de la substitution qui sert de référentiel aux logiques d'action. Comment en est-on arrivé à cette situation ?

Dans la première partie, nous avons émis l'hypothèse suivante : c'est son histoire qui a formaté l'institution « Notre Maison » autour de pratiques éducatives selon une logique dominée par l'entre soi. C'est ainsi que la notion de substitution serait venue faire barrage à l'évolution vers de nouvelles pratiques.

⁵⁸ *Idem* 56, page 94

2.2.1 Le dépassement d'une idéologie traditionaliste : un choc culturel

Le secteur sanitaire et social a toujours été dans une sorte de marginalité dont les cause sont à chercher, d'après Jean René LOUBAT, du côté « *culturel et idéologique*⁵⁹ ». Cet auteur parle même d'une « *idéologie traditionaliste qui s'est souvent reconvertie sous les oripeaux d'un discours psychologisant et humaniste.* »

Dans le cas de la M.E.C.S. que je dirige, et plus largement pour ce qui concerne l'association gestionnaire A.L.G.E.E.I., nous sommes certainement dans l'héritage d'une « *idéologie pré ou post-industrielle [...] récusant les valeurs et les technologies de l'entreprise, puisant principalement ses références [...] dans un laïcisme militant, issu des mouvements de l'éducation populaire tout aussi anti-entrepreneurial* », pour reprendre une phrase de J.R. LOUBAT.

Dans cette configuration idéologique, le style de management des établissements était plutôt de type paternaliste, charismatique et communautaire. La référence à la famille constituait entre autres l'architecture des projets d'établissement et une sorte d'identification familiale de l'établissement permettait à leurs dirigeants de s'appuyer sur cette notion de substitution familiale.

L'évolution de la mise en œuvre des politiques publiques du secteur, autour des années 80, a nécessité une réorganisation du système social et médico-social. Le travail social a été sommé de s'intégrer dans la nouvelle société postindustrielle, et il est désormais demandé aux professionnels « *de travailler avec des méthodes plus explicites, d'évaluer leurs actions et de mieux se situer par rapport à leur environnement*⁶⁰ ».

Il s'en est suivi un véritable choc culturel, dans lequel les établissements ont dû opérer des mutations managériales parmi lesquelles on peut citer la mise en place de logiques de service, de l'évaluation et de la démarche qualité. La Loi du 2002-2 est venue sceller ces nouvelles pratiques, en se rappelant aux « retardataires ».

Nombreux sont les professionnels de « l'entre deux cultures » qui refusent cette transition sociale en s'arc-boutant sur les pratiques antérieures.

La substitution est un des éléments de ces pratiques éducatives qui peut servir encore de référentiel pour les professionnels réfractaires à l'évolution du secteur. Cela constitue un frein inconscient au changement.

⁵⁹ LOUBAT J.R., *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social*, 2^{ème} édition, Paris : Dunod, 2005. 354 p. page 29

⁶⁰ *ibid*, page 30

2.2.2 La substitution : une tradition institutionnelle

J'emploie ici le terme substitution dans le sens défini par Paul DURNING⁶¹ en 1986 et, plus tard, par Didier HOUZEL en 1999. Ce terme est utilisé, par opposition à celui de suppléance, pour désigner des situations éducatives dans lesquelles l'institution se positionne en remplacement de la famille. Didier HOUZEL conceptualisera 3 niveaux pour définir les registres d'intervention éducative : substitution, suppléance et co-éducation.

Il me semble important ici de comprendre comment la culture institutionnelle produit les logiques d'action. En d'autres termes, comment l'histoire institutionnelle de « Notre Maison » a-t-elle conditionné les interventions éducatives ? Le fait d'avoir eu pour fonction première d'accueillir des orphelins de guerre dont les parents n'étaient pas revenus des camps de concentration n'a-t-il pas forgé des pratiques de prise en charge visant à remplacer les parents, dans un fonctionnement hyperprotecteur et enfermant ?

A) Le contrat narcissique, vecteur de l'histoire institutionnelle

René KAËS s'est penché sur cette particularité des institutions et de leur fonctionnement symbolique.

Il définit l'institution au sens le plus large comme étant « *l'ensemble des formes et des structures sociales instituées par la loi et les coutumes, qui règle nos rapports, nous préexiste et s'impose à nous en s'inscrivant dans la permanence*⁶² ».

D'après lui, les groupes tiennent leur cohérence et leur identité d'un « *ensemble de représentations et d'une manière singulière de se représenter eux-mêmes et leur environnement* ».

C'est ainsi que l'institution permet la réalisation symbolique des affiliations en permettant d'appartenir à un ensemble. « *Elle soutient la continuité narcissique et la participation à des idéaux communs*⁶³ ».

L'institution, au travers de son histoire, structure de manière inconsciente sa propre culture, dans une transmission continue portée par ses acteurs successifs. Cette cohérence groupale est assurée par un consensus autour de la question même de l'existence de l'institution. Pour qu'un acteur puisse être accepté dans l'institution, il faut que les acteurs déjà installés pensent que ce nouveau va apporter quelque chose à leur institution, qu'il va en être un « bon représentant », dans le droit fil de la culture instaurée.

⁶¹ DURNING P., *Education et suppléance familiale en internat*. Paris : PUF, 1986.

⁶² KAËS R., *L'institution et les institutions*, Paris : Dunod, 2000, Inconscient et culture. 240 p.

⁶³ *Ibid*, page 148

René KAËS repère ici l'existence d'un contrat commun, inconscient, d'un « *accord entre les sujets concernés par l'établissement d'un consensus destiné à assurer la continuité des investissements* » qu'il nomme « *Contrat narcissique* ».

A Laparade, on peut penser que, produite par l'histoire institutionnelle, la notion de substitution parentale constitue un des objets du contrat narcissique.

B) Le pacte dénégatif, un mécanisme de défense collectif qui vient s'opposer au changement

Derrière ce contrat narcissique, élément de cohérence et de cohésion, on peut parfois rencontrer un second consensus, plus insidieux et plus difficile à repérer : il s'agit d'une forme de pacte inconscient dont la fonction est de résister au changement par un processus de dénégation. « *On se met tous d'accord, sans jamais en parler, pour ne pas accepter de faire telle ou telle chose* ». Cet « *accord inconscient sur l'inconscient* » est appelé par René KAËS le « *Pacte dénégatif*⁶⁴ ».

Lorsqu'il va falloir modifier cette culture, pour passer à de nouvelles logiques d'action imposées par l'évolution des besoins des adolescents, on peut donc légitimement penser que c'est ce pacte dénégatif qui va contribuer à produire une forme inconsciente de résistance au changement.

A Laparade, identifier le pacte dénégatif devrait venir faciliter la compréhension des résistances au changement ; ces mécanismes inconscients ne peuvent être appréhendés que dans le cadre d'un travail d'analyse de pratiques professionnelles et nous aborderons cette axe stratégique en troisième partie.

2.2.3 L'accompagnement social individualisé en M.E.C.S.: d'une logique de réparation vers une logique de promotion

Dans le domaine de l'action sociale, il est des termes que l'on emploie dans de nombreux contextes et dont la signification est bien souvent assez floue ; l'accompagnement social fait partie de cette terminologie : « *L'accompagnement social est en passe de rejoindre ces termes au palmarès des mots étranges, qui ne sont ni tout à fait des concepts, ni tout à fait des métaphores, mais plutôt des mots-éponges, en ce sens qu'ils permettent de désigner des pratiques diversifiées, de les porter, de les absorber ou de les exprimer au gré des contextes*⁶⁵ ».

⁶⁴ KAËS R., *Le groupe et le sujet du groupe*, Paris : Dunod, 1993, 352 p. page 274

⁶⁵ COPAS *Accompagnement social et insertion*, Paris : Syros, 1995, 285 p. page 27

Ce terme est apparu dans les années 60 et désignait alors l'ensemble des actions proposées aux familles par les assistantes sociales, pour se distinguer des actions de « *suivi social* » désignant des pratiques de gestion locative mises en place par les bailleurs sociaux.

C'est le secteur du handicap qui va reprendre, dans les années 80, ce terme d'accompagnement social pour venir en relais des prises en charge institutionnelles étiquetées comme enfermantes.

Les politiques publiques d'insertion par l'activité économique reprendront plus tard cette terminologie pour désigner le volet social des actions menées auprès des publics bénéficiaires (RMI, CLD, etc...).

De nos jours, l'accompagnement social s'inscrit dans une évolution générale des politiques sociales et désigne plutôt un « *référentiel appliqué à l'insertion et au territoire*⁶⁶ ». Il est le plus souvent employé pour définir une modalité d'intervention sociale de type « prestations de service », par opposition à la « prise en charge globale » en institution. La désinstitutionnalisation psychiatrique s'est appuyée sur cette modalité d'accompagnement social pour développer la psychiatrie ambulatoire de jour.

J'emploierai ici le terme d'accompagnement social individualisé pour désigner un ensemble de prestations offertes par l'établissement, dans ce que J.R. LOUBAT appelle la « *personnalisation de l'offre de service*⁶⁷ ».

Ce terme désigne des prestations de service social (informations sur l'existence des droits et leur modalité d'accès), des prestations éducatives (apprentissage des conduites sociales, comportement en groupe et maîtrise des relations sociales), des prestations d'accompagnement (aides modulées concernant les actes essentiels de la vie, logement, etc..) et des prestations d'aide à la participation sociale (développement des réseaux relationnels et du rapport à l'environnement).

La mise en œuvre de ce type de prestations nécessite d'adopter une conception différente du rapport entre les professionnels et les jeunes.

En effet, dans la logique de mission, des personnes socialement désignées se trouvent confiées à des établissements ad hoc afin d'être prises en charge totalement en dehors de leur milieu ordinaire (le placement), afin de faire l'objet d'une éducation alternative (la ré-éducation). Cette logique de réparation, totalement centrée sur les symptômes

⁶⁶ *Idem* 65, page 147

⁶⁷ LOUBAT J.R., *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social*, 2^{ème} édition, Paris : Dunod, 2005. 354 p. page 169

présentés par le jeune, ne prend que peu en compte l'environnement et bien souvent, lorsque la mesure de protection prend fin, les symptômes réapparaissent.

Dans la logique de la prestation personnalisée de services, l'individu concerné est pris en compte dans sa dimension personnelle, à partir de ses potentialités propres. Nous ne sommes plus dans la réparation normative, mais dans la promotion de la personne, en accompagnant le jeune vers une place sociale qu'il peut atteindre, en fonction de ses capacités. La promotion s'appuie sur le développement personnel et sur l'insertion sociale unique, chacun s'insérant parmi les autres de façon originale.

En Maison d'Enfants, passer d'une pratique de prise en charge globale à une prestation d'accompagnement social individualisé constitue donc un véritable changement de conception de l'intervention sociale, en passant d'une logique de réparation à une logique de promotion.

2.2.4 Identifier les logiques institutionnelles pour préparer le changement

Joseph HAERINGER et Fabrice TRAVERSAZ se sont penchés sur la question du changement dans les associations d'action sociale et médico-sociale⁶⁸. Il m'a semblé intéressant de reprendre ici certaines de leurs réflexions, en particulier pour ce qui concerne les logiques institutionnelles.

Face à l'évolution des besoins des usagers et pour répondre à la commande publique, les associations d'action sociale et médico-sociales se sont retrouvées confrontées à la question du renouveau de leurs modes d'organisation comme de leurs projets. « *Confrontées à la complexification des problématiques sociales portées par l'usager, les pratiques professionnelles sont remises en cause*⁶⁹ ». Nous sommes complètement dans la problématique de la M.E.C.S. « Notre maison » : l'insertion, un des nouveaux besoins des adolescents, vient remettre en cause les pratiques institutionnelles : la substitution parentale doit être délaissée pour céder la place à l'accompagnement social individualisé, et ce changement de pratique se heurte à un changement de culture.

Dans cette finalité du changement, les auteurs s'arrêtent en premier lieu sur la nature essentielle historique de l'association au sens large, comme étant « *un collectif structuré dont les membres coopèrent par intériorisation des normes et des valeurs communes* ».

⁶⁸ HAERINGER J. et TRAVERSAZ F., *Conduire le changement dans les associations d'action sociale et médico-sociale*. 1^{ère} édition, Paris : Dunod, 2002. 244 p.

⁶⁹ *ibid*, page 9

Mais les associations de notre secteur sont bien spécifiques en ce sens qu'elles constituent des espaces de coopération auxquels on reconnaît la capacité institutionnelle de relayer les actions de l'Etat dans le domaine social. Véritable « *miroir de la question sociale du moment, témoin historique d'une succession de problématiques sociales*⁷⁰ », l'association d'action sociale est un construit complexe producteur de services dans un espace public de coopération.

Ce qu'il me semble important de comprendre à présent, c'est comment l'association d'action sociale structure ses modalités d'intervention en faveur des bénéficiaires.

J. HAERINGER parle d'ensemble « *de logiques multiples articulées autour de l'une d'elles et qualifiée d'institutionnelle en ce qu'elle désigne un bien commun légitimant l'action collective dans l'espace public*⁷¹ ». On voit donc apparaître ici la notion de *logiques d'action*, sorte de bien culturel commun permettant de définir les modalités de mise en œuvre des offres de services. Parmi les multiples logiques d'action à l'œuvre dans cet espace, il y en a une qui les transcende toutes, venant « *légitimer la coopération à travers la figure du bien commun et en assurant la continuité malgré les aléas de l'histoire* ». Cette logique principale est nommée par l'auteur « *logique institutionnelle* ».

Il est donc essentiel, pour amener le changement dans une institution, de bien identifier en premier lieu la logique institutionnelle qui la définit.

En effet, c'est à cette logique institutionnelle à laquelle il est en permanence fait référence pour affirmer l'identité de l'institution, en filiation avec celle de l'association gestionnaire.

Accompagner le changement à « Notre Maison » doit passer par l'identification de la logique institutionnelle à l'œuvre à l'A.L.G.E.E.I..

A) La logique émergente domestique, construction identitaire de l'association

Joseph HAERINGER définit deux types de logiques institutionnelles : les logiques institutionnelles émergentes permettant d'identifier le processus par lequel se construit et se développe l'association, et les logiques subséquentes d'adaptation à l'environnement. Chacune des logiques émergentes présente des critères particuliers organisés autour de cinq dimensions : l'action, les ressources, la qualité des acteurs et les rapports entre eux, les dispositifs de régulation, et le principe supérieur de coordination ou bien commun. Il définit quatre types de logiques institutionnelles émergentes : la logique domestique, d'aide, d'entraide ou de mouvement.

⁷⁰ *Idem* 68, page 20

⁷¹ *ibid*, page 22

Sans véritablement entrer dans un désir de classification strict, j'ai essayé d'identifier la logique institutionnelle émergente à « Notre Maison », en considérant la spécificité de cet établissement de l'A.L.G.E.E.I. en relation avec son histoire propre.

La première dimension, l'action, me semble incontestablement structurée autour des valeurs dominantes affichées de la famille et de la maison. On parle en permanence à « Notre Maison » de « la famille », biologique, naturelle, d'accueil, idéale, etc..., le service représentant l'Autorité de Contrôle et de Tarification se nomme « Enfance et Famille », et le « retour à la maison » constituant l'objectif premier de beaucoup de jeunes. Cette première dimension situe sans conteste le premier critère dans une logique institutionnelle de type domestique.

Les ressources, critère de la deuxième dimension, proviennent quasi exclusivement de financeurs publics, même si l'adhésion à l'A.L.G.E.E.I. constitue un financement possible. Ce critère étant commun à trois logiques sur les quatre, on ne peut donc qu'exclure la logique d'entraide.

Pour ce qui concerne la troisième dimension, la qualité des acteurs et les rapports entre eux, c'est ici aussi sans hésitation que je peux affirmer que nous sommes dans une logique de type domestique. En effet, nous avons vu plus haut, en 1.3.3., que les relations interpersonnelles étaient fortement dominées par ce que j'ai appelé la logique de l'entre soi ; l'importance de la place de chacun était, jusqu'à peu, plutôt liée à son histoire personnelle, à sa proximité de l'institution et de ses responsables qu'à une qualification spécifique. Lorsque Joseph HAERINGER écrit, pour préciser ce qu'il entend du rapport du groupe à l'environnement, dans la logique de type domestique: « *à la vision éclatée du monde alentour est opposée la cohésion d'une **maison**⁷² » », je ne peux que faire un lien direct avec la logique institutionnelle à l'œuvre à « Notre Maison ».*

Le paternalisme est longtemps resté le mode de gestion des ressources humaines dans l'institution et on aborde la dimension des dispositifs de régulation autour de la question d'être redevable à l'institution et à son responsable. Cette question de la dette me permet de penser que nous sommes en présence là aussi d'un critère appartenant à la logique émergente de type domestique.

Quant à la cinquième et dernière dimension, à savoir le principe supérieur de coordination, c'est bien la tradition qui prédomine. La présidence de l'association a

⁷² *Idem* 68, page 36

toujours été - et reste encore - réservée à une personne élue parmi d'anciens instituteurs-directeurs d'établissements. Jusqu'en 2001, les directeurs successifs de la M.E.C.S étaient eux aussi sans exception des enseignants choisis en raison de leur engagement associatif au sein des structures connexes de la F.O.L. / A.L.G.E.E.I.. C'est ce que l'auteur nomme la « *proximité sociale* » : la personnalité du dirigeant protège le groupe et lui donne le sentiment d'être bien considéré.

Véritable construction identitaire de l'association, la logique institutionnelle émergente de type domestique est aussi applicable actuellement à la M.E.C.S. « Notre Maison »

B) Vers la logique de l'aide : une réponse aux nouveaux besoins

Le changement à opérer dans cette institution est imposé, nous l'avons vu plus haut, par la nécessaire adaptation à l'évolution des besoins des adolescents, en particulier autour de l'insertion. Il s'agit de passer d'une pratique de prise en charge globale à une prestation d'accompagnement social individualisé. La logique domestique, actuellement à l'œuvre à « Notre Maison », entretient cette posture de l'entre soi institutionnel dans lequel l'externe n'occupe que peu de place. Elle pérennise cet espace confiné de la confusion entre sphère professionnelle et sphère privée, dans une idéologie de la substitution qui fait barrage à l'insertion par l'accompagnement social individualisé.

Pour impulser ce changement et en reprenant les travaux de Joseph HAERINGER sur les logiques institutionnelles, il me semble important de proposer la construction d'une logique d'aide qui constitue ici la solution la plus adaptée en terme d'action.

La logique d'aide se caractérise en effet par une dimension de l'action construite en réponse aux besoins des personnes. Cette réponse constitue l'activité centrale de la structure. L'aide et l'accompagnement des personnes vient donc légitimer l'existence de services, en offrant un cadre spécifique qui contient et protège l'aidé dans ses relations à l'aidant.

Dans les établissements d'action sociale coopérant dans l'espace public, ces rapports dissymétriques entre aidés et aidants sont régulés par des instances externes à la structure, les Autorités de Contrôle et de Tarification. L'autonomie des institutions est donc « *encastrée* » dans l'espace public.

L'association puise sa légitimité dans cette régulation opérée par les Autorités de Contrôle et de Tarification : c'est la « *légitimité régulée* ».

Les associations sont par là même interpellées, de par leur encastrement dans l'espace public, à des ajustements spécifiques en terme de principes d'actions. Ce même auteur en propose quatre : l'intérêt général, la gestion des ressources, la participation citoyenne et la professionnalité. Ces principes d'adaptation à l'environnement constituent un nouvel ensemble de logiques institutionnelles qu'il nomme « *subséquentes* ».

C) La logique subséquente «Du public » pour accompagner le changement de culture

L'organisation du changement passe, toujours selon le même auteur, par un « *moment critique* », période de confrontation aux évolutions ou mutations de l'environnement en lien avec les besoins des usagers. Il s'agit alors de construire de nouvelles logiques subséquentes qui sont à consolider par des compromis organisationnels.

Dans cette nouvelle typologie de logiques institutionnelles, c'est la logique subséquente « *Du public*⁷³ » qui me paraît la plus apte à permettre la mise en œuvre de la nouvelle offre de services. En effet, on y retrouve l'ensemble des registres présents à la M.E.C.S. :

- l'action obéit à la notion d'intérêt général, en faisant la preuve de sa capacité à s'inscrire dans un territoire donné, dans une politique publique en contribuant ainsi au « bien commun public ».
- les ressources sont organisées par financement public, dans l'unique finalité de production de services.
- La représentation des publics concernés est assurée au sein des procédures d'intervention, par mandatement légitimé.
- La professionnalité est assurée par des instances de régulation, de coordination et d'arbitrage.

C'est bien ici la mission d'intérêt général qui constitue le principe supérieur de coordination. Cette logique subséquente « *Du public* » est le résultat de la confrontation des acteurs associés à l'environnement, en complément de la logique émergente « *d'aide* », qui précise plutôt la genèse de la coopération autour d'un projet commun.

En résumé, et pour reprendre les logiques institutionnelles qui doivent, à mon sens, être appliquées à « Notre Maison », il convient de passer d'une logique émergente domestique à une logique d'aide. Face à une nécessaire adaptation à l'environnement, la M.E.C.S. doit donc opter pour un compromis organisationnel de type logique subséquente « Du public ».

⁷³ *Idem* 68, page 49.

2.3 Conclusion de la deuxième partie et introduction du plan d'action

Face aux nouvelles problématiques sociétales, l'exclusion menace les populations fragilisées. Qu'on les aborde sous les concepts de désaffiliation, disqualification ou désinsertion sociale, les effets de l'exclusion viennent perturber l'inscription identitaire des adolescents accueillis en M.E.C.S..

Pour répondre à ces nouveaux besoins et afin d'éviter un phénomène de double exclusion de ces adolescents, sociale et institutionnelle, l'offre de service de la Maison d'Enfants doit intégrer la notion d'accompagnement social individualisé dans des espaces de socialisation.

Historiquement orientés autour de la logique institutionnelle de la substitution, les internats de Laparade, dans ce fonctionnement culturel de l'entre soi, sont pour l'instant dans l'incapacité de mettre en œuvre de nouveaux projets dans les registres de l'accompagnement social individualisé.

Un véritable changement de culture institutionnelle, passant d'une logique « *domestique* » à une logique « *d'aide / du public* » doit être opéré. Cette nécessaire évolution vient questionner l'institution sur le terrain de la rupture idéologique. Le « *contrat narcissique* », vecteur de l'histoire institutionnelle, et le « *pacte dénégatif* », véritable obstacle collectif au changement, doivent être extraits de l'inconscient groupal pour être identifiés.

Ces hypothèses opérationnelles étant validées, je propose un plan d'action décliné selon les axes stratégiques suivants :

- a. Accompagner les professionnels concernés par le changement de culture institutionnelle en identifiant en premier lieu le contrat narcissique et le pacte dénégatif. Dans cette démarche participative, je propose la mise la constitution d'un groupe de réflexion sur les pratiques professionnelles pour les 3 unités d'internat de Laparade. L'acquisition de nouvelles compétences sera proposée dans le cadre du plan de formation.
- b. Repositionner la M.E.C.S. sur l'échiquier départemental pour impulser une dynamique de coopération et permettre aux acteurs institutionnels de sortir de cette posture de l'entre soi.

- c. Réorganiser et transférer les unités d'internats d'adolescents de Laparade vers des espaces de socialisation en créant à Tonneins :
 - o Un internat mixte pour 7 mineurs garçons et filles.
 - o Un dispositif d'accompagnement séquentiel pour 10 adolescents.

3 Conduire le changement de culture institutionnelle selon trois axes stratégiques

Je dois préciser que les modalités de mise en œuvre de mon plan d'action sont conformes à mes attributions, telles que définies par la Présidente dans la lettre de subdélégation annexée à mon contrat de travail. L'Association et ses différentes instances sont régulièrement sollicitées et informées par moi-même de tout projet relatif au fonctionnement global de l'établissement.

3.1 Accompagner les équipes d'internat vers les nouvelles logiques d'action

Nous avons vu en deuxième partie que la mise en œuvre de nouvelles pratiques d'accompagnement éducatif pour les adolescents des internats passait par la question du changement de logiques d'action. Je vais en premier lieu m'attacher à initier ce changement auprès des professionnels éducatifs.

3.1.1 Mettre en place des groupes d'analyse de pratique professionnelle

Dans la mise en œuvre du changement de logique d'action, les acteurs sont la plupart du temps confrontés à des réticences caractérisés par un ensemble de mécanismes qui relèvent, nous l'avons vu plus haut, du registre de l'inconscient.

Afin de pouvoir activer les leviers de ce changement de logique d'action, il convient donc de faire prendre conscience aux acteurs qu'ils doivent mener une réflexion autour de leur pratique professionnelle.

Je propose la création d'une instance d'analyse des pratiques ayant pour finalité cette « mise au conscient » des mécanismes à l'œuvre dans ce que René KAES a nommé le pacte narcissique, véritable vecteur de la culture instaurée.

Il en va de même pour l'identification du pacte dénégatif, second concept développé par ce même auteur et qui vient lui aussi faire obstacle au changement.

Cette instance que je propose de nommer Groupe Institutionnel d'Analyse de Pratiques Professionnelles (G.I.A.P.P.) doit obéir à des règles de base, de manière à assurer sa pérennité, sa cohésion, de garantir la confiance entre les acteurs et de pouvoir s'inscrire dans une production évaluable.

C'est pourquoi ce G.I.A.P.P. se réunira toutes les 4 semaines, pour chacune des deux unités d'internat d'adolescents du site de Laparade, durant deux heures. La présence de l'ensemble des professionnels éducatifs de chacune des unités est impérative.

Son animation sera assurée par un psycho-sociologue externe formé à la question de l'analyse des mécanismes inconscients des groupes. Il me semble important que ce spécialiste ne soit pas un salarié de l'institution, de manière à signifier la présence de l'externe dans cette démarche. Cet intervenant pourra donc avoir le statut de prestataire, contractualisé pour la mission précise d'identification des résistances au changement en vue de l'intégration de la logique institutionnelle « de l'aide / du public⁷⁴ ».

De manière à faciliter les échanges et à éviter l'émergence de réactions de méfiance, la présence de tout cadre hiérarchique ne me semble pas indiquée lors de ces G.I.A.P.P..

Une lettre de mission précisera en outre les modalités d'évaluation et le terme. Une rencontre trimestrielle avec l'intervenant me permettra de prendre connaissance du degré de progression de la « mise au conscient » des mécanismes de résistance.

J'évalue la durée de ce travail du G.I.A.P.P. autour de 10 à 12 mois, ce qui représente environ 25 heures par unité.

Cette instance d'analyse des pratiques débutera en septembre 2006.

Douze personnes sont concernées par la mise en place de cette instance. Je pense que certaines d'entre elles vont être rapidement confrontées à l'utilisation de notions qu'elles ne maîtrisent pas et la question des compétences va donc se poser.

3.1.2 Réorganiser les compétences internes par la formation

Dans le domaine du management des ressources humaines, le terme de compétences peut être défini comme étant l'ensemble des 3 notions suivantes requises pour assurer les exigences d'un emploi : savoirs, savoir-faire et savoir être. En effet, pour mettre en œuvre l'ensemble des activités d'une organisation, il convient de disposer en temps voulu des ressources humaines correspondant en qualité et en quantité aux besoins

⁷⁴ Voir 2.2.4 B et C

diagnostiqués. Il s'agit d'équilibrer l'équation « compétences – emplois » en mobilisant les potentiels des salariés.

En tant que directeur, il est de ma responsabilité de résoudre cette équation en fédérant les aspirations et les engagements individuels et collectifs autour du fonctionnement de l'institution. Dans la question du changement de logique d'action, les phénomènes de représentation sont à repérer et à travailler avec les intéressés. Les interventions du psycho-sociologue viennent contribuer au diagnostic des besoins de ce travail sur les représentations.

La mise en œuvre du passage d'une logique « domestique » à une logique « de l'aide / du public » ne concerne pas exclusivement les personnels éducatifs, moniteurs-éducateurs et éducateurs spécialisés.

En effet, trois autres catégories de personnels sont impliquées dans l'accompagnement éducatif des adolescents : il s'agit des veilleurs de nuit, des lingères et des cuisinières.

Pour ces dernières, dans le cadre du projet de transformation de la cuisine centrale, j'ai commencé à réorganiser le service restauration début 2006. En effet, prévue il y a vingt ans pour servir quotidiennement 120 à 140 repas, le maintien de cette cuisine centrale n'avait plus de sens puisque ce ne sont plus que 25 à 30 repas qui sont pris au quotidien actuellement sur le site de Laparade.

Il en est de même pour le service de lingerie. Prévu pour blanchir le linge commun et celui de 50 enfants, il n'intervient désormais que pour le rangement du linge commun et celui de l'internat des jeunes enfants : les adolescents garçons et filles sont chargés de l'entretien de leurs effets et le reste est sous-traité par un E.S.A.T. de l'A.L.G.E.E.I..

Trois salariées des services généraux vont donc fin 2006 être reclassées en maîtresses de maison et interviendront chacune sur un groupe d'internat.

Il s'agit bien donc d'accompagner dans cette évolution des compétences l'ensemble du personnel en contact avec les adolescents du site de Laparade.

La formation constitue pour le directeur un des leviers essentiels dans l'amélioration des compétences des personnels.

- Les éducateurs

J'évalue à quatre le nombre de moniteurs-éducateurs ou d'éducateurs spécialisés qui vont rapidement être confrontés à la question des compétences telles que définies plus haut, ce qui représente le tiers des effectifs concernés par la question du changement de culture.

Le plan de formation (voir annexe A) permet au directeur de mettre en œuvre des actions de formation en fonction des besoins recensés. Dans la situation actuelle, il me paraît essentiel de réserver une formation de type 1 pour ces quatre personnes.

Ces formations de type 1, comme le prévoit la loi du 4 mai 2004⁷⁵, ont pour but d'apporter de nouvelles compétences en lien avec l'adaptation au poste de travail. Dans ces circonstances, la formation des personnels confrontés à un changement dans leurs pratiques professionnelles s'impose au directeur.

Je propose d'aborder avec chacun de ces salariés concernés cette question de la réorganisation de leurs compétences. L'entretien annuel d'évaluation des compétences⁷⁶ constitue un outil intéressant qui me permet de dégager ces besoins en formation, en lien avec les spécificités exigées par le poste occupé. Cet outil de management RH fait partie intégrante de la Gestion Prévisionnelle de Emplois et Compétences abordée plus loin.

Il me permet en outre de préciser le cahier des charges de formation pour chacun de personnels à former. C'est à partir de ce dernier document que seront affinées les recherches de programmes auprès des organismes de formation.

- Les veilleurs de nuit

A Laparade, les veilleurs de nuit sont au nombre de trois. L'entre soi, nous l'avons vu en première partie, est ici aussi très présent. Parmi ces professionnels, tous embauchés parmi les anciens enfants accueillis ou les gens du village, un seul possède une qualification, celle d'Aide Médico-Psychologique.

La convention « de 51⁷⁷ » n'exige, il est vrai, aucune qualification spécifique pour ce métier et ils prennent ainsi la dénomination de « garde-malade ».

Lorsqu'ils sont titulaires du C.A.F.A.M.P., ils intègrent la filière éducative et sociale.

Ces personnes sont exposées, dans le sens où elles interviennent seules, en direct auprès des jeunes, sur des temps bien spécifiques que sont les nuits.

Elles participent peu aux instances de concertation et d'élaboration puisqu'elles ne sont pas présentes aux réunions hebdomadaires de régulation éducative.

⁷⁵ Loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social.

⁷⁶ Voir Annexe A

⁷⁷ *Convention Collective Nationale des établissements privés d'hospitalisation, de soins, de cure et de garde à but non lucratif*, 7^{ème} édition, Paris : Les éditions des journaux officiels, 2004. 414 p.

C'est la raison pour laquelle il me paraît essentiel, afin de les entraîner dans cette dynamique du changement de logique institutionnelle, de les intégrer aux équipes éducatives en leur demandant d'assister aux réunions hebdomadaires de régulation. La question de la compétence se pose donc et la formation d'A.M.P. pour les deux d'entre eux qui ne la possèdent pas s'impose.

Au plan de formation 2007, j'inscris donc ces deux personnes sans qualification en formation C.A.F.A.M.P., en type 2. Cette catégorie correspond à des actions de formation « liées à l'évolution des emplois ou qui participent au maintien dans l'emploi⁷⁸ ». A l'issue de leur formation, elles pourront ainsi intégrer la filière éducative en bénéficiant d'un reclassement conventionnel.

- Les maîtresses de maison

La question de la création de postes de maîtresses de maison a été abordée au cours de l'année précédente. En effet, les services de restauration et de lingerie sont en cours de réorganisation, pour des raisons que j'ai exposées plus haut.

Le fait que plusieurs postes de services généraux soient requalifiés en maîtresses de maison confère aux intéressées des attributions nouvelles d'ordre éducatif.

Certaines de ces salariés sont directement concernées par la question de l'entre soi institutionnel.

Par anticipation, et dans le cadre de cette réorganisation, j'ai proposé à trois personnes de ce service de suivre une formation en « période de professionnalisation ». Ce nouveau dispositif, lui aussi issu de la loi du 4 mai 2004⁷⁹, permet à des personnels de plus de 45 ans ayant plus de 20 ans d'expérience professionnelle de bénéficier d'une formation en vue d'acquérir une nouvelle qualification, en lien avec l'évolution des emplois.

Cette formation s'étale de juin à décembre 2006 et va permettre aux 3 internats de Laparade de fonctionner de manière plus autonome dès le début de l'année 2007. La réorganisation et le transfert des internats d'adolescents, que nous allons aborder plus loin en 3.3, pourra être de ce fait opérationnel dès janvier 2007.

3.1.3 Construire des outils GRH modernes

Le changement de culture institutionnelle passe, nous l'avons vu plus haut, par un accompagnement des acteurs. Cet accompagnement ne peut être opérant qu'à la condition que ces derniers possèdent des compétences qui font actuellement défaut à

⁷⁸ *idem* 75

⁷⁹ *ibid*

certaines professionnels. J'ai proposé un projet de formation qui va venir pallier ce manque.

Plus largement, la gestion des ressources humaines de « Notre Maison » s'est longtemps appuyée plus sur des notions de proximité relationnelle que sur celles de la qualification et de la compétence.

Je propose une redéfinition de la politique de gestion des ressources humaines qui puisse venir répondre à cette question à la fois de l'entre soi et de la compétence en optant pour le recrutement exogène.

A) Au niveau de l'établissement

Les 22 établissements de l'A.L.G.E.E.I. possèdent une certaine autonomie en matière de GRH.

Pour ce qui concerne les recrutements, seuls les cadres hiérarchiques sont recrutés par une commission associative ad' hoc composée de la présidente, de la DRH et des administrateurs délégués.

A « Notre Maison » et pour les autres personnels, il me semble judicieux de mettre en place une GRH qui puisse être au service de la compétence.

La G.P.E.C., Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, me semble être l'outil indiqué pour mener à bien ce projet. Elle permet de déterminer les mouvements des personnels en fonction des besoins recensés et la question centrale est bien là celle des compétences.

Sans entrer ici dans un exposé précis, je propose de formaliser des outils GRH qui me permettront d'organiser les équipes de professionnels compétents. Pour les personnels en poste, l'évaluation et la formation répondent à mon sens à cette question. Pour les postes à pourvoir dans le futur, c'est par le recrutement exogène que je pense pouvoir réduire l'entre soi institutionnel

- Fiches de postes

Cet outil constitue un élément essentiel en GRH puisqu'il permet d'identifier au plus juste l'ensemble des éléments liés au poste. Les fiches de poste sont particulières à chacun des postes existants, déclinant l'ensemble des activités à accomplir, mission par mission, pour un objectif identifié.

A « Notre Maison », la mise en place des fiches de poste va permettre d'évaluer et de valoriser le professionnalisme, de recruter à l'externe en fonction du profil requis et de définir des parcours de mobilité dans le cas des mouvements internes à l'association.

Elles vont constituer en outre un outil de prévention des glissements de fonctions en centrant chacun des professionnels sur sa cible de compétences. C'est à ce niveau que la question de l'entre soi institutionnel pourra être repérée et traitée, en introduisant des tâches précises à accomplir de manière à éviter la confusion des rôles. Une cuisinière ne pourra plus, par exemple, « prendre tel enfant chez elle » pour le week-end, même si aucune assistante familiale permanente intermittente n'est disponible pour accueillir ce mineur qui a besoin d'une solution d'accueil, au dernier moment, durant ce week-end.

- Entretiens annuels d'évaluation des compétences (voir fiche en annexe B)

La formalisation récente des entretiens annuels d'évaluation des compétences m'a permis de démarrer la construction d'une panoplie d'outils de gestion des compétences individuelles internes.

Ces entretiens existaient déjà, mais de manière plutôt informelle. De ce fait, seules les personnes pour lesquelles se posait une question de compétences par rapport au poste étaient reçues : cette situation était stigmatisante.

Le fait de formaliser et de systématiser désormais ces entretiens réduit les effets résistants. La question du contrôle est encore présente chez certains salariés, plutôt dans le secteur éducatif. Quelques éducateurs s'inquiètent encore de l'utilisation faite de cet outil, mais le fait de leur remettre le document quinze jours avant l'entretien, de le renseigner ensemble lors de cet entretien, de le co-signer et d'en conserver une copie les rassure quant à une utilisation autre que celle pour laquelle il existe : dégager les besoins de formation.

L'ensemble des salariés est donc invité à cet entretien annuel d'évaluation des compétences. C'est le supérieur hiérarchique direct qui rencontre chacun des salariés. Un document de 3 pages est remis quinze jours avant l'entretien : il est divisé en trois parties : degré de satisfaction sur le poste occupé durant l'année écoulée, projet pour les 2 années à venir et besoins en formation.

L'entretien dure 30 minutes au terme desquelles le document renseigné est signé par les deux parties. L'original est conservé dans le dossier du salarié et une copie lui est

remise en fin d'entretien. Il sera repris l'année suivante pour évaluation du parcours et bilan de formation.

B) Au niveau associatif : la mobilité interne

Le siège dispose depuis deux ans d'un service associatif de Gestion des Ressources Humaines. Son rôle consiste surtout à s'assurer de la conformité des procédures de recrutement en C.D.I., de reclassement, de licenciement, d'évolution de carrière et de mobilité interne.

L'importance du nombre de salariés (supérieur à 700) a en effet contraint ce service à mettre en place une politique de gestion de la mobilité interne. Et c'est à ce niveau que la question de l'entre soi réapparaît.

Depuis sa mise en place, ce dispositif de mobilité interne fonctionne sur le principe d'une information centralisée des demandes et offres de postes entre les 22 établissements par le biais du site intranet de l'association. Les candidatures internes étant déclarées prioritaires, les directeurs se voient de ce fait contraints de « recruter » des personnes pour leur établissement sur la seule compétence qu'ils sont déjà salariés de l'association. Le recrutement exogène a donc peu de place dans cette configuration.

C) Favoriser les recrutements exogènes pour réduire l'entre soi

Je pense qu'il est souhaitable de fixer des règles précises à ce dispositif de mobilité interne. C'est à mon sens l'examen des candidatures qui doit être prioritaire dans ce cas de mobilité interne, et non l'embauche. Si le salarié « interne » possède les compétences correspondant au poste recherché, il est évident que sa demande de mutation doit être satisfaite. Dans le cas contraire, il doit être possible pour le directeur d'établissement de recourir à un recrutement externe à l'association.

Je proposerai cette procédure à la direction générale, lors de la prochaine réunion associative des directeurs de l'A.L.G.E.E.I. dont l'ordre du jour traitera de cette question.

Accompagner les équipes des internats d'adolescents de Laparade pour changer les logiques d'action passe, nous venons de le voir, à la fois par la mise en place d'instances nouvelles comme les Groupes d'Analyse Institutionnelle des Pratiques Professionnelles, une réorganisation des compétences des salariés en place au moyen de la formation, et la construction d'outils GRH modernes. Tout ceci doit me permettre de réduire le

phénomène de l'entre soi par la gestion de cet équilibre entre les compétences présentes à l'interne et l'apport externe par recrutement exogène.

3.2 Repositionner l'institution sur l'échiquier départemental

« Notre Maison », la plus importante M.E.C.S. du Lot-et-Garonne est pourtant victime d'un certain isolement dans son département. Les raisons de cette situation tiennent à son histoire et à sa spécificité de fonctionnement avec l'A.S.E..

Je propose ici trois axes qui vont permettre à l'établissement de sortir de cet isolement et de le positionner aux côtés des autres acteurs en inscrivant ses professionnels dans une dynamique de l'externe.

3.2.1 Redéfinir notre spécificité avec l'A.S.E., les prescripteurs et les magistrats

A) La question de l'agrément : l'A.S.E. à la fois prescripteur et décideur

« Notre Maison » présente la particularité sur le Lot-et-Garonne d'être la seule M.E.C.S. à posséder uniquement l'agrément du Conseil Général. Cette configuration n'engendre aucune différence sur la typologie de la population accueillie et nous avons vu en première partie (1.3.4.A) que l'immense majorité des accueils étaient des Mesures d'Assistance Educative. Les Accueils Provisoires représentent moins de 10% de l'effectif et ne concernent que les Jeunes Majeurs.

Cette situation positionne le Service Enfance et Famille à la fois en prescripteur et en décideur.

En effet, pour tout ce qui concerne les Contrats d'Accueil Provisoire, il en est bien évidemment le prescripteur.

Pour les Mesures d'Assistance Educative, nous fonctionnons sur la procédure de « Garde A.S.E. » : le magistrat prend la décision de confier le mineur au Service Enfance et Famille et c'est ce même service qui nous propose le placement.

De ce fait, l'incidence majeure de notre spécificité en terme d'agrément réside dans la représentation que les référents sociaux de l'A.S.E. ont de « Notre Maison » : c'est depuis de nombreuses années la M.E.C.S. du département, spécialisée dans l'accueil des fratries importantes, qui préserve la famille de l'éclatement, par une prise en charge que certains appellent « familiale » par le fait que l'ensemble de la fratrie est accueillie par la M.E.C.S..

Actuellement, plusieurs mineurs ou jeunes majeurs appartiennent à des fratries de 5 et 6 enfants, tous confiés – ou l'ayant été – à « Notre Maison ». La substitution est ici manifeste, sachant que parfois même, les parents de ces mineurs confiés ont eux même été placés de nombreuses années dans l'institution.

Je propose donc de clarifier cette situation avec les responsables du Service Enfance et Famille.

Demander l'habilitation justice pourrait être une solution : en effet, nous serions ainsi comme les autres M.E.C.S. du département, dans un lien plus direct avec les magistrats et en mesure de mieux mesurer le flux des admissions.

Mais la réforme de la Protection de l'Enfance actuellement à l'étude⁸⁰ par le ministre Philippe BAS s'orienterait plutôt dans l'autre sens, c'est à dire vers un renforcement du rôle des conseils généraux en matière de protection de l'enfance, ne laissant à la justice que les situations de grave danger.

Dans cette éventualité, il ne me semble pas cohérent d'aller dans ce sens, mais plutôt de proposer aux responsables de l'A.S.E. d'harmoniser la situation en révisant les procédures d'admission pour l'ensemble des M.E.C.S., quelles que soient leurs habilitations.

Dans le cadre du troisième schéma départemental enfance du Lot-et-Garonne, qui va débuter en septembre 2006, je demanderai que soit mise à l'ordre du jour cette question à débattre dans le cadre de ce que l'on appelle désormais « la réforme Bas ».

Il me semble important de mentionner une instance départementale qui a un lien avec la question de l'interne / externe. Il s'agit de la Commission Consultative Départementale d'Examen des Situations Difficiles. Cette C.C.D.E.S.D. est issue du précédent schéma départemental de 1999 et vient de se mettre en place. Sous l'impulsion du chef du Service Enfance et Famille de la Direction Départementale de la Vie Sociale, décideurs, prescripteurs et opérateurs ont décidé de se retrouver tous les deux mois pour examiner des situations d'adolescents confiés aux M.E.C.S. du département et pour lesquels une solution doit être apportée de manière partenariale.

Je viens de signer le protocole d'accord pour la mise en place de cette instance de partenariat (voir annexe C) et la participation nouvelle d'éducateurs de « Notre Maison »

⁸⁰ Les grandes lignes de cette réforme ont été présentées en conseil des ministres du 3 mai 2006. Le compte-rendu est disponible sur internet <<http://www.premier-ministre.gouv.fr>>

dans ce type d'assemblée devrait apporter cette notion d'externe et réduire ainsi l'entre soi institutionnel.

B) Les magistrats

Du fait de notre position très spécifique sur l'échiquier départemental, nous rencontrons peu les magistrats. Ce n'est que lorsqu'un placement a été prévu à « Notre Maison » que nous assistons à l'audience, aux côtés d'un travailleur social de l'A.S.E..

Pour ce qui concerne les procédures, tous nos écrits sont exclusivement adressés au Service Enfance et Famille, que ce soient les rapports de synthèse éducative, d'incident, de situation, etc...De même, les soit-transmis sont adressés par les magistrats au S.E.F. qui nous les adresse à son tour.

Nous ne figurons pas sur la liste des établissements assurant les permanences d'accueil de week-end, ce qui nous isole d'autant plus du fonctionnement direct avec le substitut du procureur chargé des mineurs, tout comme avec les services départementaux de la P.J.J..

Je viens donc de prendre l'initiative de rencontrer le substitut des mineurs pour l'inviter à visiter l'établissement et ainsi rencontrer les professionnels de « Notre Maison ». Nous avons convenu d'une journée fin septembre 2006 au cours de laquelle cet échange se ferait. Après la visite des trois sites, l'après-midi sera consacrée à des questions-réponses sur plusieurs thèmes préparés à l'avance.

Les personnels de « Notre Maison », d'abord inquiets de cette « intrusion » du parquet dans l'établissement, ont saisi dans un deuxième temps l'opportunité pour construire les thèmes à débattre et apporter ici aussi de l'externe.

Ces rencontres avec les instances partenaires introduisent de l'externe à Laparade.

C) Les prescripteurs

Lorsque j'emploie le terme de prescripteurs, je désigne l'ensemble des dispositifs susceptibles de considérer qu'un accueil à « Notre Maison » est à même d'apporter une solution à leur recherche de placement. Il s'agit en premier lieu, nous l'avons vu, du Service Enfance et Famille.

Nous sommes aussi fort souvent sollicités par les Service d'Investigation et d'Orientation Educative, d'Action Educative en Milieu Ouvert, ainsi que par les services A.S.E. d'autres départements. Lorsque l'indication du placement semble correspondre à notre offre de service et que la gestion des effectifs autorise cette éventuelle admission, le prescripteur

doit solliciter avant toute chose l'accord écrit du S.E.F., qui doit ensuite nous être transmis. Ce n'est qu'à ces conditions que nous sommes autorisés à procéder à l'admission.

Cette procédure spécifique à « Notre Maison » a pour effet d'alimenter la représentation que les prescripteurs ont de nous comme étant un établissement « annexe » de l'A.S.E.. Cette représentation a pour conséquences d'isoler les équipes éducatives de la M.E.C.S. du reste des acteurs du secteur puisque aucun lien direct ne les unit.

Or, il existe sur le département un groupement d'institutions sociales et médico-sociales dont le but est précisément de mettre en lien les établissements et structures : il s'agit du G.I.P.S.S.A., sigle signifiant Groupement de Institutions Sanitaires et Sociales de l'Agenais.

L'adhésion de « Notre Maison » au G.I.P.S.S.A., par l'intermédiaire de l'A.L.G.E.E.I., permettra à ses acteurs de confronter leurs expériences avec celles de leurs homologues des autres M.E.C.S. du département et de nourrir des projets communs, introduisant par là même de l'externe et permettant aux équipes de Laparade de sortir de l'entre soi institutionnel.

D) Adhérer au groupement des institutions privées du Lot-et-Garonne: le G.I.P.S.S.A

Je propose de soumettre la candidature de la M.E.C.S. « Notre Maison » au Groupement. Cette instance à présidence tournante regroupe 9 associations gestionnaires d'établissements et services du secteur. Créé il y a plus de vingt cinq ans, ce regroupement est à l'initiative de nombreux projets, que ce soit dans le domaine de la formation, de l'insertion, de l'accueil familial ou des actions européennes. Organisateur de nombreux colloques et de journées d'études, il possède une surface nationale pour avoir été à l'origine de projets novateurs comme entre autres le projet « Léonardo », référentiel européen de formation des assistants familiaux.

Intégrer ce groupement va nous permettre d'accéder à des commissions de travail à laquelle participeront les personnels de « Notre Maison ». Il s'agit là véritablement de l'émergence de nouvelles pratiques pour ces professionnels qui sortiront de ce fait de l'entre soi.

L'adhésion de «Notre Maison » doit être formalisée au niveau associatif et c'est à la direction générale de l'A.L.G.E.E.I. que je vais demander d'inscrire à l'ordre du jour du Conseil d'Administration cette démarche.

3.2.2 Formaliser le partenariat avec les instances de socialisation

Nombreuses sont les rencontres entre les professionnels de «Notre Maison » et les acteurs des instances de socialisation que sont par exemple les établissements scolaires, les employeurs et les structures de soins.

Bien souvent, ces rencontres sont informelles et provoquées par une situation de crise de tel ou tel enfant, et l'exclusion guette car il est parfois trop tard.

Le fait de formaliser le partenariat permet de définir des règles. Des rencontres programmées mensuellement, en dehors des situations de crise, autoriseront l'élaboration de procédures communes et les périodes paroxystiques ne viendront plus générer l'urgence.

Il s'agit ici de signer les conventions de partenariat avec les instances fréquentées par les adolescents.

A) Les instances scolaires

Concernant les adolescents, les établissements fréquentés sont essentiellement les collèges et les lycées, les Maisons Familiales et Rurales ainsi que les établissements de type I.T.E.P., I.M.E. et I.M.Pro.

Des structures spéciales comme les S.E.G.P.A. et les E.R.E.A. accueillent aussi bon nombre d'entre eux.

Face au nombre important d'élèves exclus, surtout en collège, j'ai pris la décision d'attribuer dès la rentrée de septembre 2006 un tiers-temps de moniteur-éducateur sur une mission de coordinateur scolaire. Ce dernier aura pour mission de rencontrer régulièrement les équipes pédagogiques des établissements scolaires pour élaborer des solutions communes d'accompagnement éducatif et scolaire. La signature de conventions me paraît ici totalement indiquée et une rencontre avec l'Inspecteur de l'Education Nationale chargé de l'Adaptation et de l'Intégration Scolaire est à programmer dès la rentrée 2006-2007 passée pour en dresser les grands axes.

B) Les réseaux d'employeurs

Jusqu'à présent, c'est plutôt un réseau de type informel, basé sur des relations interpersonnelles, qui a permis de mettre en œuvre à « Notre Maison » l'insertion

professionnelle des adolescents. Les services insertion des antennes de Fumel et de Tonneins ont depuis 6 ans constitué un pool d'une quinzaine d'employeurs avec lesquels des conventions de stage ou des contrats sont régulièrement signés pour les plus de 16 ans.

Ce système fonctionne et les relations avec les C.F.A. permettent de conduire bon nombre d'entre eux jusqu'au C.A.P. ou B.E.P..

Il me semble néanmoins important de passer au stade de la formalisation par signature de conventions afin de sortir des relations interpersonnelles pour aller vers des procédures inter-institutionnelles, garantie du professionnalisme.

Sans aller jusqu'à la constitution d'un groupement d'employeurs réservé aux jeunes de « Notre Maison », ce qui aurait pour conséquence d'induire un effet opposé à l'insertion, je propose de réunir ces employeurs à raison de 2 fois par an pour échanger autour de la spécificité de nos missions, en particulier au niveau de la notion d'insertion.

Mais c'est pour les plus jeunes accueillis en internat, à partir de la 4^{ème} et surtout en Maison Familiale et Rurale que se pose la question de la recherche de stage en entreprise. Nous sommes confrontés ici à une mission difficile du fait du nombre important de stages très courts à mettre en œuvre. Pour bon nombre d'adolescents jeunes, le territoire est particulièrement peu équipé en terme d'entreprises dont la taille est suffisante pour pouvoir accueillir un stagiaire dans de bonnes conditions de suivi. L'implantation en zone rurale est un réel obstacle et nous allons voir plus loin qu'un transfert en zone urbaine s'impose.

C) Les services de soins spécifiques

Je considère que les services de soins spécifiques contribuent à la socialisation des adolescents. Etre hospitalisé en psychiatrie dans le mois qui précède l'examen final du B.E.P. sans hypothéquer la réussite à l'examen doit constituer une réelle offre de service dans une finalité de socialisation.

La prise en compte de la souffrance psychique des adolescents est un problème récurrent que « Notre Maison », comme toutes les M.E.C.S., doit résoudre.

Pour ces adolescents, la continuité de leur projet d'insertion doit être assurée. Une structure ambulatoire spécifique aux adolescents en souffrance psychique existe depuis plusieurs années sur le secteur. « Notre Maison » est signataire de la convention de partenariat et plusieurs adolescents bénéficient ou ont bénéficié de ce service de soins nommé RESEDA, Réseau Départemental de Prise en charge d'Adolescents en Difficulté.

La question se pose en d'autres termes pour les adolescents hospitalisés en service de psychiatrie de secteur. Il n'existe pas sur le Centre Hospitalier Départemental de pavillon réservé aux adolescents et de ce fait les hospitalisations se réalisent sur des services pour adultes. Les équipes sont totalement démunies face aux pathologies spécifiques aux adolescents qu'elles avouent ne pas savoir traiter.

D'un service à l'autre, les échanges entre les personnels éducatifs de « Notre Maison » et les personnels soignants du C.H.D. sont totalement différents varient en fonction des décisions des médecins responsables des pavillons. Il est pourtant essentiel pour les jeunes patients de pouvoir bénéficier de la continuité de leur accompagnement éducatif et social par un travail complémentaire et concerté des équipes de la M.E.C.S. et du C.H.D..

Je propose de rédiger un protocole général d'intervention avec la direction médicale de l'hôpital. Ce protocole doit apporter la garantie d'une égalité de traitement et fixer les procédures d'intervention des professionnels de « Notre Maison » lorsqu'un mineur nécessite une hospitalisation en psychiatrie.

Je viens d'apprendre que le médecin chef du RESEDA, le service ambulatoire pour adolescents en souffrance psychique, venait récemment de se voir confier la mission de créer un service d'hospitalisation psychiatrique spécifique pour adolescents. Cette unité prévoit de réserver 12 lits pour mineurs dans l'enceinte du C.H.D..

Une rencontre prochaine avec ce médecin spécialiste des pathologies de l'adolescent va nous permettre de jeter les bases d'une nouvelle convention de partenariat.

Un important travail de formalisation de nos pratiques va être mené durant le second semestre 2006 dans ces trois domaines essentiels que sont la scolarité, le professionnel et les soins afin de permettre à nos équipes de réaliser un accompagnement social dans des espaces de socialisation, comme le préconisent en particulier Robert CASTEL, Serge PAUGAM et Vincent DE GAULEJAC.

3.2.3 Proposer une nouvelle dénomination de la M.E.C.S. « Notre Maison » au Conseil d'Administration de l'A.L.G.E.E.I.

Un dernier axe me paraît important à travailler dans ce chapitre sur le positionnement de la M.E.C.S. « Notre Maison » sur l'échiquier départemental, il s'agit précisément de sa dénomination. Ce terme « Notre Maison » est éminemment porteur de la question de l'entre soi et de la logique de substitution.

Je vais proposer à l'A.L.G.E.E.I. de changer d'appellation et d'attribuer à la M.E.C.S. la nouvelle dénomination de « Les Maisons de LAFUTON ». Le mot « maison » peut à mes

yeux continuer à figurer dans l'appellation puisqu'il s'agit bien d'une maison d'enfants, et le terme LAFUTON résulte de la contraction des 3 sites de Laparade, Fumel et Tonneins. Le Conseil d'Administration sera prochainement saisi de ma proposition.

Après cet important travail de repositionnement de la M.E.C.S. sur l'échiquier départemental, je propose maintenant le troisième volet stratégique de mon projet de direction : la réorganisation des unités d'adolescents.

3.3 Réorganiser et transférer les unités d'internats d'adolescents de Laparade

La réorganisation des internats d'adolescents de Laparade vient répondre à deux besoins : insérer les espaces de vie de certains adolescents dans des zones de socialisation, et répondre à une organisation nouvelle autour de l'accompagnement social individualisé. A cette fin, la mise en place d'un dispositif séquentiel me paraît être une solution intéressante qui passe par une mise en synergie des modalités existantes, dont l'accueil familial.

Dans le bourg de Laparade, trois unités d'hébergement en internat accueillent 24 mineurs. L'internat «Jeunes Enfants » n'est pas concerné par cette réorganisation. Il s'agit donc de reconfigurer l'accueil et l'accompagnement de 8 adolescents et 8 adolescentes.

Ces deux dernières unités sont abritées dans deux bâtiments distincts.

La villa des adolescents est située dans une ruelle du bourg (voir annexe D). Le rez-de-chaussée est réservé aux pièces de vie, l'étage comporte quant à lui les chambres dont certaines sont dotées de salles de bains individuelles.

Les adolescentes sont hébergées au second étage du bâtiment principal appelé «le château ». Cette immense maison bourgeoise, objet du litige au moment de la libération (voir 1.3.2.C), comporte 4 niveaux pour une surface totale aménagée de 845 m². L'hébergement des adolescentes occupe une surface de 240 m² et la cuisine centrale s'étale sur 90 m². Les autres espaces de ce bâtiment ne sont actuellement plus utilisés et la cuisine centrale n'aura plus de raison d'exister fin 2006, suite à la mise en place des cuisines sur les unités d'internat.

Ce sont donc au total plus de 500 m² qui sont loués à la Fédération des Œuvres Laïques, chauffés et entretenus au quotidien, sans aucune affectation.

Mon projet de réorganisation doit aussi prendre en compte ces paramètres.

3.3.1 un transfert sur Tonneins

Cette ville de moyenne importance (10.000 habitants) constitue un espace de socialisation intéressant : située à 17 kilomètres à l'Ouest de Laparade, elle est dotée de tous les services de proximité : Gare SNCF, service de bus, collège avec S.E.G.P.A., plusieurs entreprises de production et de services, Centre Culturel, Hôpital, C.M.S., C.M.P.P., etc...

De plus, nous sommes déjà implantés sur cette localité puisque nous avons ouvert en 2000 une antenne qui propose des accueils en Placement Familial et un service d'insertion socio-professionnelle.

Je pense que la question de la mixité doit aussi être prise en compte dans cette question de l'entre soi et il me paraît souhaitable de constituer à Tonneins un groupe d'internat mixte pour 8 adolescents des deux sexes.

Dans un premier temps, je propose de louer deux appartements dans un même immeuble, correspondant aux critères de surface suffisants pour pouvoir y loger 8 adolescents et adolescentes en chambre individuelle avec salle de bains. D'autres espaces sont à considérer : cuisine, salon, et bureau des éducateurs et du veilleur. Je ne prévois ni salle de réunion, ni bureau du psychologue, de manière à banaliser le plus possible les lieux. La proximité de l'antenne tonneinaise nous permet de résoudre ce problème en mettant à disposition la logistique existante.

Sur le plan économique, j'envisage de négocier avec la F.O.L., propriétaire de l'ensemble des structures de Laparade, le nombre des bâtiments loués dans le village. Dans la nouvelle configuration, à savoir réorganisation de la cuisine centrale et les deux appartements du nouvel internat mixte pour adolescents à Tonneins, c'est l'ensemble du Château et ses 845 m² qui ne sont plus utilisés par la M.E.C.S.. Si on adopte une logique de proratisation entre la surface louée et le montant du loyer, ce sont environ 28.000 € annuels qui peuvent être dégagés pour la location des deux appartements à Tonneins. Cette somme est suffisante pour financer le projet.

Sur le plan des ressources humaines, le nombre de postes éducatifs (y compris le celui de veilleur de nuit) disponibles par redistribution est de 4,20 E.T.P.. Avec l'économie substantielle réalisée sur les transports des usagers, les besoins sont couverts.

3.3.2 un dispositif séquentiel

J'envisage la création d'un dispositif séquentiel pour prendre en charge l'autre moitié de l'effectif actuel des adolescents des internats de Laparade, de manière à ne pas modifier la capacité nominale d'accueil.

Il s'agit donc de proposer à 8 adolescents et adolescentes une autre forme d'accueil : ces jeunes pourront, en fonction des besoins de chacun définis par leur Projet Individualisé, être pris en charge de façon modulable, soit sur une unité d'internat spécifique, soit en accueil de type familial au domicile d'Assistants Familiaux permanents intermittents, soit être accompagnés à partir de leur présence au domicile familial.

Cette nouvelle typologie de prise en charge correspond totalement aux préconisations du projet de réforme de Philippe BAS, dans son volet 3 : « *Diversifier les modes de prise en charge : il faut ouvrir tout l'éventail des possibilités entre le maintien dans la famille et le placement en établissement ou en famille d'accueil*⁸¹ ».

A partir de l'actuel groupe d'internat « adolescents » de Laparade, je propose, pour l'instant dans ce même lieu, de modifier le projet d'unité en introduisant cette notion d'accueil séquentiel. Il s'adressera en priorité aux plus jeunes de ces adolescents et adolescentes, âgés entre 13 et 14 ans.

Nous avons depuis quelques mois répondu favorablement à plusieurs demandes d'accueil de ce type, de manière expérimentale et peu formalisée.

Dans ce nouveau dispositif, il s'agit en premier lieu de bien définir le Projet Individualisé de chacun des mineurs concernés. Ce n'est qu'à cette condition expresse que nous réussirons à articuler ces diverses modalités de prise en charge pour constituer véritablement un nouveau dispositif dans toute son opérationnalité. Il est ici impératif d'intégrer les paramètres de ce nouveau dispositif dans les 4 champs actuels de notre référentiel R.O.C.S. (voir annexe E), que nous avons adopté dès 2000.

Ce Référentiel d'Observation des Compétences Sociales développé par Jacques DANANCIER⁸², constitue notre outil d'élaboration et d'évaluation du Projet Individualisé.

⁸¹ BAS Ph., *Communiqué sur le projet de loi: La réforme de la Protection de l'Enfance*, cabinet du ministre délégué à la sécurité sociale, aux personnes âgées, aux personnes handicapées et à la famille, 16 mars 2006, page 3 disponible sur Internet :

<http://www.famille.gouv.fr/com_pr/31_060316.htm>

⁸² DANANCIER J. *Le projet individualisé dans l'accompagnement éducatif*, Paris : Dunod, 1999. 196 p.

Quant à la constitution du réseau des accueillants familiaux, nous utiliserons celui que nous avons constitué depuis bientôt deux années pour l'appui de week-end et lors des congés scolaires.

3.3.3 un pôle d'accueil en séjour de retrait / réflexion

Dans certaines circonstances, la plupart du temps autour d'une situation de crise, il s'avère nécessaire de ne pas maintenir l'adolescent sur son unité d'accueil collectif : le groupe entre en résonance avec les problèmes comportementaux de l'adolescent en crise et il devient alors impératif de trouver temporairement une solution alternative.

Je propose à cette fin de structurer un pôle d'accueil en séjour de retrait / réflexion par l'intermédiaire duquel l'adolescent en période de crise pourra bénéficier d'une continuité de sa prise en charge par la Maison d'Enfants, en dehors du groupe d'internat.

Pour des périodes limitées à 2 semaines et sur un projet spécifique, il sera amené à séjourner à l'extérieur de l'unité habituelle d'accueil pour mener une réflexion sur l'évolution de son projet individualisé. Seul l'éducateur référent assure alors le lien institutionnel.

Il s'agit ici encore de formaliser et de structurer une pratique déjà instaurée depuis plusieurs mois, de manière informelle, avec ce qui est parfois appelé « séjour de rupture ». Ce terme ne me convient pas car ce n'est pas, d'après moi, une rupture, mais plutôt un retrait momentané pour pouvoir réfléchir sereinement à son projet.

La mise en œuvre de ce pôle d'accueil en séjour de retrait / réflexion s'opérationnalise à partir de deux assistants familiaux déjà contractualisés au titre de permanent continu, possédant un agrément qui autorise une seconde contractualisation en accueil permanent intermittent.

3.4 modalités de conduite et d'évaluation de mon plan d'action

Le plan d'action que je viens d'exposer correspond à ce que Alain DEWERDT⁸³ définit comme étant les étapes 1 et 2 de la méthodologie de conduite du projet. Les étapes suivantes sont définies par la planification, le pilotage et l'évaluation.

⁸³ intervenant à l'I.R.T.S.Aquitaine dans le cadre de l'atelier Projet Stratégique et Management, conférence du 15/09/05

3.4.1 Planifier sur 18 mois

La conduite du changement va s'effectuer autour des trois axes stratégiques que sont, nous venons de le voir, l'accompagnement des équipes, le repositionnement de l'institution dans son environnement, et la réorganisation des unités d'internat d'adolescents.

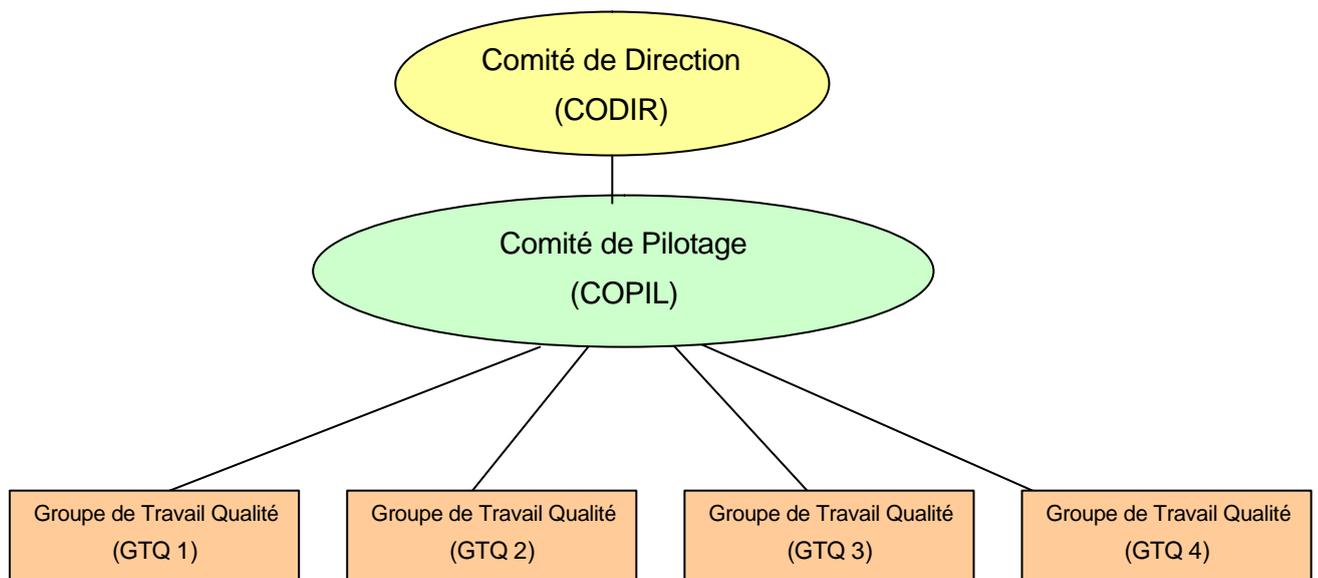
Pour une plus grande clarté, je propose de présenter la chronologie des différentes actions sous forme de tableau :

Actions	Prévision de mise en œuvre
AXE STRATEGIQUE 1 : accompagner les équipes dans le changement de logique institutionnelle	
G.I.A.P.P.	Septembre 2006
Formation des maîtresses de maison	De juin à décembre 2006
Formation des personnels éducatifs	P.A.U.F. 2007
C.A.F.A.M.P. Veilleurs de nuit	Janvier 2007 à septembre 2008
GRH : Fiches de poste	Septembre 2006
GRH : Entretiens annuels d'évaluation des compétences	Mai 2006
Proposition recrutements exogènes au CA	Octobre 2006
AXE STRATEGIQUE 2 : repositionner l'institution dans son environnement	
Participation au schéma départemental ASE	Septembre 2006 à décembre 2007
Adhésion GIPSSA	Janvier 2007
Formalisation des partenariats	De septembre 2006 à juin 2007
Changement de dénomination	Janvier 2007
AXE STRATEGIQUE 3 : Réorganiser et transférer les équipes d'internat de Laparade	
Transfert et réorganisation des unités d'internat d'adolescents de Laparade	De janvier à juin 2007
Formalisation du pôle d'accueil en séjour de retrait / réflexion	Second semestre 2006

3.4.2 Piloter le projet par la Démarche Qualité : les Plans d'Actions Qualité

L'ensemble des établissements de l'A.L.G.E.E.I. a pu mettre en place la Démarche Qualité depuis juin 2003.

Trois instances principales constituent la structure de la Démarche Qualité à «Notre Maison » : Le Comité de Direction (CODIR), le Comité de Pilotage (COFIL) et les Groupes de Travail Qualité (GTQ).



Organisation fonctionnelle :

Responsabilités :

- le CODIR
 - élabore la Politique Qualité de l'Etablissement : il décide des thèmes de travail et approuve les Plans d'Actions Qualité, valide les documents et solutions proposées
 - Nomme le Référent Qualité, les Groupes de Travail, les coordinateurs et le COFIL
 - Met à disposition les ressources nécessaires au fonctionnement de la structure qualité et à l'élaboration des projets
 - S'assure de la cohérence des actions

- Le COPIL
 - o Elabore les Plans d'Actions Qualité
 - o Valide les propositions des Groupes de Travail Qualité
 - o Propose des thèmes de travail au CODIR

- Les Groupes de Travail Qualité
 - o Réalisent les actions définies dans les Plans d'Actions Qualité
 - o Elaborent des solutions conformément aux directives données

- Le Référent Qualité
 - o Contribue à la cohérence du système Qualité
 - o Assure l'animation de la structure Qualité
 - o Assure la gestion du COPIL et coordonne les réunions
 - o Rend compte au CODIR du travail mené par le COPIL et les GTQ

- Les coordonnateurs
 - o Assurent l'animation et la gestion des groupes de travail
 - o Veillent au respect des délais de réalisation des productions
 - o Sont les interlocuteurs directs du Référent Qualité.

Fonctionnement des instances :

- CODIR
 - o Nomme le Référent Qualité, les Groupes de Travail Qualité, les coordonnateurs et le Comité de Pilotage
 - o Est en lien avec le Référent Qualité et le Comité de Pilotage

- COPIL
 - o Nommé par le directeur, en place pour 2 ans minimum
 - o Est constitué de professionnels représentatifs des modules opérationnels : éducatif, administratif, logistique, etc...

- Référent Qualité
 - o Est nommé pour 2 ans par le directeur

- Coordonnateurs
 - o Nommés par le CODIR, en fonction des Plans d'Actions

- Groupes de Travail Qualité
 - o Constitués en fonction d'un travail précis et pour un temps donné, précisé dans le Plan d'Action Qualité.
 - o Les fonctions et/ou personnes sont proposées au CODIR par le COPIL

En tant que responsable du Comité de Direction, j'ai élaboré les différents Plans d'Actions et chargé le Référent Qualité de constituer les groupes de Travail Qualité: chacun se voit attribuer une action de l'un des 3 axes stratégiques énoncés plus haut.

Le Référent Qualité propose ensuite au Comité de Direction pour validation la constitution des différents groupes de travail et les devis horaires nécessaires.

C'est ensuite au Comité de Pilotage d'organiser l'ensemble des réunions des différents groupes de travail et de procéder à la collecte de leurs rapports.

La structure Qualité constitue pour moi un outil essentiel de mon management. En effet, il est de ma responsabilité de directeur de mettre en œuvre les projets et de m'assurer de l'évolution des plans d'actions dans le respect des délais prévus. Tout cela nécessite un suivi permanent et une mesure constante des écarts entre les objectifs affichés et les résultats observés sur une période définie. L'évaluation est un outil majeur dans la conduite de projet et offre au directeur un repère essentiel d'aide à la prise de décision.

3.4.3 Evaluer la mise en œuvre du projet

L'évaluation des procédures de mise en œuvre de tout projet passe, dans le cadre de la démarche d'amélioration continue de la qualité, par un repérage des écarts entre les actions annoncées et les actions réalisées. Grâce au système de cotation de 1 à 4, le Comité de Pilotage propose au directeur une évaluation de l'état de mise en œuvre de ces procédures, qu'il consigne dans le rapport d'évaluation interne.

A Laparade cette démarche fonctionne depuis 2 ans et je m'appuie donc sur cette structure pour évaluer mon projet de changement de culture institutionnelle.

Pour mener ce projet à son terme, j'ai mis en place des indicateurs de réussite spécifiques et un calendrier calé sur les 18 mois, de mai 2006 à octobre 2007.

Les indicateurs de réussite :

Ces indicateurs sont positionnés à trois niveaux : celui du degré d'insertion des adolescents, celui de l'adhésion des salariés des internats aux nouvelles logiques d'action, et enfin celui de la reconnaissance des compétences institutionnelles de la part des prescripteurs et des décideurs.

Comment évaluer le degré d'insertion des adolescents qui sont pris en charge au sein des équipes d'internats de « Notre Maison » ?

Il me semble judicieux d'avoir quelques critères simples et précis, répartis selon 4 domaines : scolaire, social, professionnel et familial. J'ai mentionné plus haut que la M.E.C.S. utilise depuis 2000 un outil d'évaluation des compétences sociales, le R.O.C.S., et il m'est apparu judicieux d'intégrer dans ce référentiel ces indicateurs de réussite.

Une fiche récapitulative « insertion » est annexée au R.O.C.S. et permet d'évaluer l'évolution « insertion » de l'adolescent tous les 3 mois, lors de la réactualisation de chaque fiche de Projet Personnalisé.

Dans un deuxième temps, il est pour moi important de connaître l'adhésion des salariés des internats d'adolescents aux nouvelles logiques d'action.

C'est dans le domaine de la G.R.H. que j'ai prévu d'introduire le second volet d'indicateurs de réussite. Je peux ainsi approcher l'évolution du changement de culture au travers d'entretiens individuels bimestriels calqués sur l'entretien annuel d'évaluation des compétences. Les échanges seront centrés sur les cadres 2 et 3, « exercice de la mission actuelle » et « projets pour les deux années à venir ».

Dans la constitution des Groupes de Travail Qualité de chacun des Plans d'Action, j'ai désigné en priorité les salariés directement concernés par ce changement. Leur participation et la progression de chacun de ces groupes constituent aussi pour moi un bon indicateur de réussite.

Un troisième niveau me semble pertinent pour mesurer le degré de réussite de ce projet, c'est celui du nombre des adolescents orientés sur nos internats par les prescripteurs et les décideurs : en effet, confier un adolescent à une structure est la preuve essentielle de la reconnaissance de cette dernière en terme de compétences institutionnelles de la part des instances décisionnaires.

L'ensemble des outils que je mets en place dans la réalisation de mon projet de direction constitue un des facteurs essentiels d'aide à ma prise de décision, en m'appuyant sur l'ensemble des instances de participation et d'évaluation.

3.5 Conclusion de la troisième partie

L'ensemble des actions que je propose de mener doivent toutes concourir vers le même but : éviter aux adolescents accueillis en internat d'entrer dans ce processus paradoxal de la double exclusion.

Le levier du changement de culture institutionnelle va se décliner selon les 3 axes dont la mise en œuvre principale va s'étaler jusqu'en décembre 2007.

Le premier axe, l'accompagnement des équipes d'internat vers de nouvelles logiques d'action, demande un investissement important de l'ensemble des acteurs. La mise en place d'une véritable G.P.E.C. va permettre d'opérer ce changement.

Dans son rapport à l'environnement, le repositionnement de l'institution constitue le deuxième axe stratégique de ce changement ; c'est un challenge important et l'approche du troisième schéma départemental A.S.E. constitue une opportunité.

Quant au troisième axe, la réorganisation des internats d'adolescents de Laparade, il correspond aux préconisations et à l'évolution de la commande publique contenues dans le volet n°3 du projet de réforme de la protection de l'enfance, présentée récemment par le ministre délégué Philippe BAS.

4 Conclusion générale

En cinquante années d'existence, « Notre Maison » a toujours su s'adapter à la prise en charge des jeunes exclus.

Depuis la libération, l'institution a apporté les réponses aux besoins des orphelins puis des enfants en danger, en s'appuyant sur une culture associative forte de ses valeurs humanistes.

C'est à ce titre qu'une première antenne a été ouverte en 1987 sur Fumel, dans le Nord-Est du département, puis une deuxième en 2000 à Tonneins, sur l'axe Agen / Bordeaux.

De nos jours, la Maison d'Enfants à Caractère Social est confrontée à la prise en compte de nouveaux besoins présentés par les adolescents victimes des nouvelles formes d'exclusion sociale.

Quelle que soit l'approche théorique choisie, désaffiliation, disqualification ou désinsertion sociale, il convient de prendre en compte les nouveaux besoins d'insertion de ces adolescents.

La mise en œuvre d'une nouvelle offre de service passe par un changement de logique institutionnelle. Il s'agit ici d'évoluer d'une logique « Domestique » vers une logique « De l'aide / Du public ».

Les équipes des internats traditionnels, habituées à œuvrer selon la posture de la substitution familiale dans un entre soi institutionnel, se heurtent à ce changement de logique d'action. Cette posture constitue un véritable frein au changement.

Orienter les internats vers l'externe et pratiquer l'accompagnement social individualisé vient remettre en question les pratiques instituées depuis plus de 25 ans à Laparade. Mais c'est à ce prix que « Notre Maison » va pouvoir répondre aux missions qui lui sont dévolues.

Je propose trois axes stratégiques pour opérer ce changement de culture institutionnelle à « Notre Maison » :

- accompagner les équipes
- repositionner l'institution dans son environnement
- réorganiser les internats d'adolescents de Laparade

Ce projet de direction est en totale cohérence avec les perspectives déclinées dans l'actuel projet de réforme de la protection de l'enfance proposée par Philippe BAS.

De plus, le démarrage du troisième schéma départemental de l'enfance nous offre l'opportunité de faire reconnaître notre projet aux acteurs locaux.

Ces deux facteurs constituent un atout pour ce projet.

Je me suis efforcé à travers cet écrit de traduire la dynamique que je me suis engagé à développer et à faire partager à l'ensemble des acteurs de « Notre Maison », dans ma fonction de direction.

5 Bibliographie

OUVRAGES

BERGER M., *L'échec de la protection de l'enfance*. 1^{ère} éd. Paris : Dunod, 2004. 252 p.

BORGETTO M., LAFORE R., *Droit de l'aide et de l'action sociales*. 5^{ème} édition, Paris : Montchrestien, 2004. 653 p. Domat droit public.

CASTEL R., De l'indigence à l'exclusion, la désaffiliation. Précarité du travail et vulnérabilité relationnelle, In J. DONZELOT (dir.), *Face à l'exclusion, le modèle français*. Paris : Esprit, 1991

CASTEL R., *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris : Folio, 1995. 813 p. essais

DANANCIER J. *Le projet individualisé dans l'accompagnement éducatif*, Paris : Dunod, 1999. 196 p

DE GAULEJAC V. et TABOADA-LEONETTI I., *La lutte des places, Insertion et désinsertion*, Paris : Desclée de Brouwer, 1994, 286 p. Hommes et perspectives

FRETIGNE C., *Sociologie de l'exclusion*, Paris : L'Harmattan, 1999, 207 p.

GOFFMAN E., *Stigmate*, Paris : Minuit, 1989

HAERINGER J. et TRAVERSAZ F., *Conduire le changement dans les associations d'action sociale et médico-sociale*. 1^{ère} édition, Paris : Dunod, 2002. 244 p.

JEAMMET Ph. et CORCOS M., *Évolution des problématiques à l'adolescence*, RUEIL-MALMAISON : Doin, 2005, p 69

KAËS R., *L'institution et les institutions*, Paris : Dunod, 2000, Inconscient et culture. 240 p.

LOUBAT J.R., *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social*, 2^{ème} édition, Paris : Dunod, 2005. 354 p.

PAUGAM S., *La disqualification sociale. Essai sur la nouvelle pauvreté*, 3^{ème} édition revue et complétée, Paris : PUF, 1994 (première édition 1991), 247 p.

ARTICLES et DOCUMENTS

CREAHI d'Aquitaine, Les Maisons d'Enfants à Caractère Social en Aquitaine, Etat des lieux, *Le Nouveau Mascaret*, premier trimestre 2001, n° 63, Tome 1

MAGNAN B., *Créer une dynamique de coopération territoriale pour renforcer le processus d'insertion des jeunes reçus en MECS*, Mémoire ENSP, 2004. 102 p.

TOURAINÉ A., Face à l'exclusion, In collectif, Citoyenneté et urbanité, *Esprit*, février 1991, n° 169.

Présentation de la Fédération Nationale Léo LAGRANGE, disponible sur Internet <www.leolagrange-fnll.org>

RAPPORTS

BAS Ph., *Communiqué sur le projet de loi: La réforme de la Protection de l'Enfance*, cabinet du ministre délégué à la sécurité sociale, aux personnes âgées, aux personnes handicapées et à la famille, 16 mars 2006, disponible sur Internet <http://www.famille.gouv.fr/com_pr/31_060316.htm>

BIANCO J.L. et LAMY P. *L'Aide à l'Enfance demain*, Paris, La documentation française, 1980. 218 p.

Observatoire national De l'Action Sociale décentralisée. *La décentralisation et la protection de l'enfance, quelles réponses pour quels dangers*, 15 octobre 2003, disponible sur internet <www.tdr.net/odas>

SCHWARTZ B., *L'insertion professionnelle et sociale des jeunes*, Paris, La Documentation Française, 1981.

AUTRES PUBLICATIONS

Convention Collective Nationale des établissements privés d'hospitalisation, de soins, de cure et de garde à but non lucratif, 7^{ème} édition, Paris : Les éditions des journaux officiels, 2004. 414 p.

Liste des annexes

- Annexe A : Extrait du Plan de Formation 2006
- Annexe B : Fiche « Entretien annuel d'évaluation des compétences »
- Annexe C : Protocole d'accord pour la mise en place de la CCDESD
- Annexe D : Configuration actuelle du site de Laparade
- Annexe E : Référentiel d'Observation des Compétences Sociales (champs et aspects)

ANNEXE A

Plan de Formation 2006

MECS LAPARADE

Salarié(s)	Intitulé formation	Observations
éducateurs PF + internats jeunes (6)	Visites Médiatisées phase 2	PAUF catégorie 1
personnels cuisine / lingerie (3)	"Maitresses de maison"	Période de Professionnalisation
C.T. (CSE Fumel)	Ecrits professionnels AFORE	PAUF cat 1 avec 34h de DIF
L.C. (moniteur éducateur internat Fumel)	Accompagnateur VTT ACTIF	PAUF cat 1 avec 34h de DIF
M.R. (monitrice éducatrice Tonneins)	ES	en VAE, sur DSB
Ch.B. (monitrice éducatrice Tonneins)	Ecrits professionnels AFORE	PAUF cat 1 avec 34h de DIF
A.C. (éducatrice spécialisée)	CAFERUIS	Fond d'Intervention UNIFAF
S.B (Comptable)	ALFA GESTION	PAUF catégorie 1

ANNEXE B

FICHE d'ENTRETIEN ANNUEL d'EVALUATION des COMPETENCES

Cet entretien annuel a pour but de dresser un bilan individuel de l'année écoulée et de préciser les orientations des deux années à venir pour chaque salarié.

Il se déroule sous la forme d'un échange d'une trentaine de minutes entre la direction et le salarié.

En fonction du poste occupé par chaque salarié et des compétences requises et spécifiées dans la fiche de poste, des orientations seront proposées en fonction des attentes ou objectifs personnels et de la contribution au projet d'unité ou de service. La question de la formation pourra ici être abordée en terme de besoin pour l'établissement et de souhait pour le salarié, ce qui permettra de définir le projet de formation dans le cadre du P.A.U.F. ou des autres dispositifs existants.

NOM : Prénom :

Age : Poste occupé :

Service :

Ancienneté dans l'établissement : ans et mois

Ancienneté dans le poste actuel : ans et mois

Qualification ou diplôme :

Autres compétences :

Date de l'entretien :

Remarques :

M.E.C.S. NOTRE MAISON

47260 LAPARADE

BILAN DE L'ANNEE ECOULEE

- Au sujet des prises en charge :
- Dans le travail en équipe :
- Sur la question des écrits :
- Ou tout autre domaine :

Degré de Satisfaction:

EXERCICE DE LA MISSION ACTUELLE

Evolution des missions :

Motif(s) de cette évolution :

Degré de Satisfaction:

PROJETS POUR LES DEUX ANNEES A VENIR

Clarification des attentes :

Maintien / Changement :

Proposition(s) d'affectation :

FORMATION

1) A la demande de la direction.

Compte tenu des propositions de la direction en termes d'affectation, est-il nécessaire de prévoir une formation d'« adaptation au poste »?

2) A la demande du salarié.

Compte tenu de ses projets professionnels, le salarié estime t'il nécessaire de prévoir un départ en formation ?

Si oui, laquelle ?

Ce document servira de base pour l'entretien de l'année suivante : il sera classé dans le dossier personnel du salarié.

Le rédacteur :

Le salarié :

Une copie du présent document est remise au salarié.

M.E.C.S. NOTRE MAISON

47260 LAPARADE

**PROTOCOLE D'ACCORD POUR LA MISE EN PLACE D'UNE
COMMISSION CONSULTATIVE DEPARTEMENTALE D'EXAMEN
DES SITUATIONS DIFFICILES**

Article I – CADRE GENERAL :

La création d'une « cellule départementale de suivi des situations difficiles » est prévue par le schéma départemental Enfance Famille 2000/2004 toujours en vigueur, plus précisément par la mesure n° 9 de l'axe 3 intitulé « **Soutenir l'action des professionnels** ».

Cette cellule doit en effet « *compléter l'action des instances existantes en examinant les cas les plus lourds à gérer et permettre de mettre en place de manière concertée et transversale les solutions les mieux adaptées, pour partager la charge et éviter que les enfants ou les jeunes aillent d'institution en institution* ».

L'analyse de ces quelques lignes permet de dégager plusieurs points :

a) Cette cellule doit compléter l'action des instances existantes.

Le souci est ici exprimé d'éviter les redondances.

Il ne s'agit donc pas d'une réunion de « synthèse » ou « bilan » ou « pluridisciplinaire d'évaluation supplémentaire ».

De même, elle ne doit pas intervenir en redondance avec les compétences de commissions au demeurant plus officielles qu'elle : ex : réunion technique ou plénière de la C.D.E.S. D'ailleurs, il ne peut s'agir que d'une **instance consultative** qui ne peut émettre que des **avis** en direction des différentes autorités chargées du suivi de l'enfant et de sa famille.

b) Elle doit mettre en place les solutions les plus adaptées.

Il s'agit donc de « rechercher » – ce qui suppose qu'elles existent peut-être– les solutions les plus adaptées. A cet égard, il est d'ailleurs primordial que la cellule apporte son **aide à l'orientation** des enfants vers des établissements ou services, le cas échéant extérieurs au département.

Mais au-delà, elle doit également se montrer innovante pour « mettre en place » - ce qui peut supposer qu'ils sont à imaginer- les modes d'accueil les plus adaptés.

c) Son objectif est également de « partager la charge des cas les plus lourds à gérer »

Ces mots expriment on ne peut plus clairement les difficultés des professionnels, qui n'ont pas hésité à avouer dans un document officiel, de la manière la plus explicite, le poids de la prise en charge de certains enfants, la lourdeur du suivi de ces situations difficiles et leur besoin impérieux de « **partager** ». La cellule doit donc lutter contre ce sentiment fort d'isolement du professionnel en charge de cet enfant et de sa famille.

ANNEXE C (suite 1)

d) Au-delà du suivi des cas individuels les plus lourds, elle a une mission plus stratégique et globale d'adaptation de l'offre d'accueil.

Devant « éviter que les enfants ou les jeunes majeurs aillent d'institution en institution », elle jouera un rôle primordial dans la remontée des besoins aux autorités compétentes qu'il s'agisse d'organiser une prise en charge individuelle innovante ou de proposer d'expérimenter d'autres types d'accueil dont l'examen des divers dossiers aura souligné la pertinence.

Les signataires du présent protocole conviennent de modifier l'appellation de cette « cellule » qui est mise en place, à compter de la signature du présent protocole, sous l'appellation : « **commission consultative départementale d'examen des situations difficiles** ».

Article II – PUBLIC RELEVANT DE LA COMMISSION

- Il s'agit des enfants ou des jeunes majeurs de 18 à 21 ans faisant l'objet d'un placement dans le cadre de la protection administrative ou judiciaire de l'enfance et qui, « *cumulant depuis plusieurs années les abandons, les exclusions, les conduites marginales, ne parviennent pas à trouver une place stable et reconnue dans la société et s'installent dans une dialectique rejeté-rejetant qui finit par rendre inopérant toute tentative d'aide. Ce sont tous ces garçons et filles dont la famille est défaillante, qui ont connu de nombreux placements, qui passent d'un service éducatif à une institution psychiatrique, qui sont en rupture avec l'école, qui sont en échec et qui mettent en échec les adultes chargés de les faire progresser. Tous ceux pour lesquels « on ne sait plus quoi faire » en dépit d'un dossier judiciaire qui s'est régulièrement alourdi au fil des ans... » (définition du schéma départemental du Rhône).*
- Pour relever de cette commission « départementale », ces enfants doivent être pris en charge sur le plan administratif et financier par une autorité départementale, ce qui suppose que leurs parents soient lot-et-garonnais ou qu'il s'agisse de pupilles ou d'enfants dont l'autorité parentale est exercée par le service de l'aide sociale à l'enfance du Département.

Article III - COMPOSITION :

La composition de la commission doit lui permettre d'assumer les fonctions qui lui sont imparties par l'article 1, qu'il s'agisse de l'examen des situations individuelles qui lui sont soumises ou d'une approche plus globale de l'adaptation de l'offre d'accueil départementale.

Ses membres, signataires du présent protocole, sont:

- o un juge des enfants
- o le directeur départemental de la Protection Judiciaire de la Jeunesse
- o le chef du service Enfance Famille de la DDVS
- o une responsable technique de ce service
- o le médecin inspecteur de la santé publique de la DDASS ou le médecin attaché à la CDES
- o le médecin psychiatre du CHS La Candélie, chef de service du R.E.S.E.D.A.
- o l'inspecteur d'Académie
- o un représentant de chacune des 6 associations gérant des M.E.C.S.
- o le directeur du Foyer Départemental de Balade

ANNEXE C (suite 2)

Afin de ne pas obérer l'efficacité de la commission, chacun de ses membres a la possibilité de se faire représenter, sous réserve d'une délégation claire de ses pouvoirs à son représentant.

En application de l'article L 221-6 du Code de l'action sociale des familles, qui dispose que « toute personne participant aux missions du service de l'aide sociale à l'enfance est tenue au secret professionnel sous les peines et dans les conditions prévues par les articles 226-13 et 226-14 du code pénal », **les membres de la commission sont soumis au secret professionnel.**

Article IV - PROCEDURE DE SAISINE :

a) la commission peut être saisie par :

- les divers services ou établissements d'accueil à qui l'enfant a été confié par le service Enfance Famille du Département ou par les magistrats.
- les divers services ou établissements assurant sa prise en charge à divers titre : établissements scolaires, établissements ou services psychiatriques, ...

b) la saisine devra se faire au moyen d'une fiche de saisine standardisée qui précisera :

- les éléments d'état civil de l'enfant..
- l'historique de sa prise en charge (cadre juridique et modalités d'accueil).
- les liens avec la famille naturelle
- une description précise de l'inadaptation de l'accueil en cours au moment de la saisine.
- et, le cas échéant, les attentes du demandeur quant à la commission.

Cette saisine devra être confirmée chaque 6 mois par un rapport d'actualisation de la situation afin de ne pas maintenir en « liste d'attente » des situations dont l'examen serait devenu sans intérêt ou non prioritaire.

c) le secrétariat de la commission

Il est assuré par le **service Enfance Famille de la DDVS**, à qui sont adressées les fiches de saisine.

Il assure les convocations des membres de la commission (auxquelles sont jointes l'ordre du jour : nom, prénom et âge des enfants dont la situation est examinée) et des personnes qui viendront présenter la situation (voir ci-dessous). Il notifie les conclusions de la commission à chaque participant à la réunion..

d) l'ordre du jour de la commission

Il est établi par le **chef du service Enfance Famille de la D.D.V.S. et le Directeur Départemental de la Protection Judiciaire de la Jeunesse**, au vu de plusieurs critères :

- antériorité de la saisine.
- existence ou non d'un événement susceptible d'imposer un examen rapide de la situation.
- état de complétude de la fiche de saisine.
- souci de permettre l'accès de la commission au plus grand nombre d'autorités, de services ou d'établissements et, à l'inverse, d'éviter qu'elle ne soit monopolisée par telle ou telle institution.

ANNEXE C (suite 3)

V - DEROULEMENT DES REUNIONS

a) animation des réunions

Elle est assurée par le **chef du service Enfance Famille de la DDVS et le Directeur Départemental de la Protection Judiciaire de la Jeunesse** qui veillent à la bonne circulation de la parole et à la productivité des échanges.

b) présentation des situations

Les situations sont présentées par l'institution ayant choisi de saisir la cellule, à charge pour elle de désigner en son sein la ou les personnes indispensables ou le mieux indiquées : directeur, chef de service, personnel éducatif, psychologue, psychiatre ou pédopsychiatre et de solliciter le concours des divers services ou établissements extérieurs concernés, qu'ils interviennent en suivi de placements ou en milieu ouvert, dans le cadre de l'assistance éducative ou de l'ordonnance 1945 sur l'enfance délinquante.

A réception des fiches de saisine, le chef de service Enfance Famille et le Directeur Départemental de la Protection Judiciaire de la Jeunesse ont également la possibilité de suggérer la présence de tel ou tel partenaire.

De la même manière, les membres de la cellule (définis à l'article III), à réception de l'ordre du jour, peuvent proposer l'invitation de tel ou tel partenaire.

c) les conclusions de la commission

S'agissant d'une instance consultative, il semble important que ses conclusions puissent faire l'objet d'un consensus fort pour, le cas échéant, convaincre les différents décideurs. Toutefois, **en cas de difficultés, les conclusions sont adoptées à la majorité des membres et des personnes présentant la situation, le cas échéant au moyen d'un vote à main levée.**

VI - PERIODICITE ET LIEU DES REUNIONS

L'organisation des réunions pouvant s'avérer délicate eu égard au grand nombre et à la diversité des intervenants présents, il est convenu de la convocation de la commission à dates fixes.

L'objectif de la commission étant d'examiner les situations les plus lourdes ou problématiques, une réunion tous les deux mois devrait sur deux ans permettre de remplir cet objectif.

Les réunions auront lieu à l'hôtel du département à Agen, à 9 heures.

VII - VALIDITE DU PROTOCOLE ET MODIFICATIONS EVENTUELLES

Le présent protocole entre en vigueur à compter de la date de sa signature et jusqu'au 31 décembre 2006. Au delà de cette date, il sera reconduit par tacite reconduction.

Dans l'intervalle, chacun de ses signataires a la possibilité d'en réclamer une modification substantielle, par écrit adressé au secrétariat de la commission en respectant un préavis de 3 mois, c'est-à-dire en tout état de cause, avant le 30 septembre 2006.

ANNEXE C (suite 4)

Fait à Agen ,

Signatures

M. le Directeur Départemental
de la Vie Sociale

Philippe J

Mme le Juge des Enfants

Véronique

Mme le juge des enfants

Michèle N

M. le Directeur Départemental de la PJJ

Jean M

Mme la Directrice de la DDASS

Anne-Yvonne E

M. l'Inspecteur d'Académie

Moktar K

M. le Directeur du Centre Hospitalier
Spécialisé de la Candélie

Michel F

M. le Directeur Général de l'APRES

Alain L

M. le Directeur Général de l'A.S.P.P

José

Mme la Directrice du Foyer Le Chateau

Dominique R

Monsieur le Directeur de l'AEDA

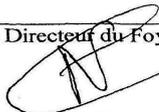
Jean M

M. le Directeur du Foyer de l'Enfance

Yann C

Monsieur le Directeur de Notre Maison

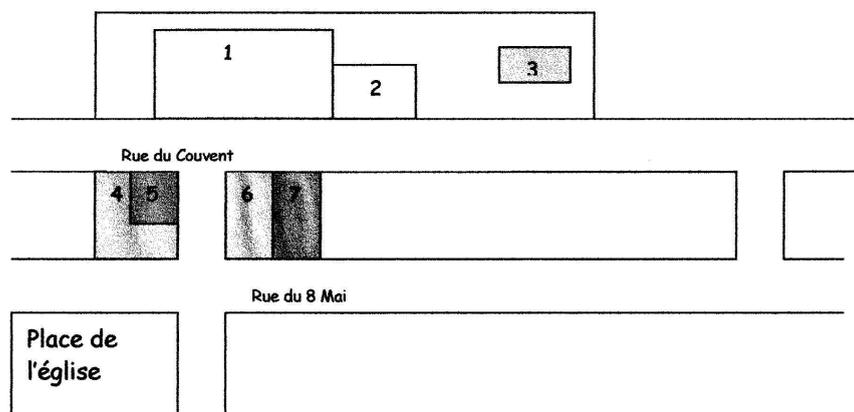
José ARENES

Monsieur le Directeur du Foyer l'Oustalet

Jean-Claude N

ANNEXE D

CONFIGURATION ACTUELLE DU SITE DE LAPARADE.

L'ALGEEI est locataire de 3 corps de bâtiments appartenant à la FOL et implantés dans le bourg.



1 - bâtiment principal, dénommé « Le château » (internat des adolescentes et cuisine centrale)

2 - annexe (stockage des denrées)

3 - atelier du factotum et garage petit matériel

4 - internat des adolescents

5 – lingerie

6 - internat des jeunes enfants

7 - administration / gestion / direction

CHAMP 1	CHAMP 2	CHAMP 3	CHAMP 4
VIE SOCIALE ET CULTURELLE	VIE AFFECTIVE	SCOLAIRE et PROFESSIONNELLE	VIE QUOTIDIENNE dans l'INSTITUTION
ASPECT 1.1	ASPECT 2.1	ASPECT 3.1	ASPECT 4.1
RAPPORT à la LOI	EXPRESSION des EMOTIONS avec ses CAMARADES	RAPPORT au SAVOIR	RAPPORT aux REGLES
ASPECT 1.2	ASPECT 2.2	ASPECT 3.2	ASPECT 4.2
CURIOSITE INTELLECTUELLE	RELATIONS avec l'ADULTE	CAPACITE de COMPREHENSION	CAPACITE à se PRENDRE en CHARGE
ASPECT 1.3	ASPECT 2.3	ASPECT 3.3	ASPECT 4.3
CAPACITE de REPERAGE des INTERLOCUTEURS	Les LIENS avec la FAMILLE	CAPACITE à ORGANISER son TRAVAIL	RELATIONS aux autres ENFANTS et aux ENCADRANTS
ASPECT 1.4	ASPECT 2.4	ASPECT 3.4	ASPECT 4.4
CAPACITE D'ELABORER et d'EFFECTUER des DEMARCHES	CONSCIENCE et ESTIME de SOI	CAPACITER à UTILISER des ACQUISITIONS	les ACTIVITES EDUCATIVES