



CAFDES

Promotion 2006

Enfance

**CONDUIRE UNE STRATÉGIE DE DIVERSIFICATION
DES RÉPONSES FACE AUX BESOINS ÉVOLUTIFS
DES ENFANTS ACCUEILLIS EN MECS**

Véronique MIGUEL PALETTI

Sommaire

SOMMAIRE	1
LISTE DES SIGLES UTILISES	1
INTRODUCTION.....	3
1 PROTECTION SOCIALE DE L'ENFANCE EN ÉVOLUTION	5
1.1 INTRODUCTION DE LA PREMIÈRE PARTIE	5
1.2 LA POPULATION DES MECS ET L'ÉVOLUTION DE SES DROITS.....	5
1.2.1 ...DE LA CHARITÉ,.....	5
1.2.2 ...À LA PRISE EN CHARGE,.....	8
1.2.3 ...À LA PRISE EN COMPTE.....	12
1.3 LES INSTITUTIONS SOCIALES DE PLACEMENT	13
1.3.1 ...DE LA CHARITÉ,.....	13
1.3.2 ...À LA PRISE EN CHARGE,.....	14
1.3.3 ...À LA PRISE EN COMPTE.....	14
1.4 LES PRATIQUES EN ACCUEIL ÉDUCATIF.....	19
1.4.1 ...DE LA CHARITÉ,.....	19
1.4.2 ...À LA PRISE EN CHARGE,.....	20
1.4.3 ...À LA PRISE EN COMPTE.....	22
1.5 CONCLUSION DE LA PARTIE.....	30
2 « LA PROVIDENCE » ET MA «RENCONTRE » AVEC LA FONCTION DE DIRECTION	31
2.1 INTRODUCTION DE LA DEUXIÈME PARTIE	31
2.2 LA FONDATION	32
2.2.1 L'ŒUVRE DES ORPHELINES D'ORANGE	32
2.2.2 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	33
2.2.3 LE PROJET ASSOCIATIF	34
2.3 LE PATRIMOINE	34
2.3.1 BÂTIMENTS	34
2.3.2 IMPLANTATION GÉOGRAPHIQUE	35
2.4 LA MAISON DES ORPHELINES.....	35
2.4.1 LA VIE QUOTIDIENNE EN 1836	35
2.4.2 LE FOYER « LA PROVIDENCE »	36

2.5	LA MAISON D'ENFANTS.....	36
2.5.1	DÉPART DES RELIGIEUSES ET HABILITATION.....	36
2.5.2	LE PREMIER PROJET.....	39
2.6	CRISE ET NOUVEAU PROJET.....	42
2.6.1	LA CRISE.....	42
2.6.2	STRATÉGIE DE SORTIE DE CRISE.....	42
2.6.3	LA FORMATION : LEVIER POUR SORTIR DE LA CRISE.....	44
2.6.4	LES ÉLÉMENTS ESSENTIELS DU PROJET POST- CRISE.....	45
2.6.5	DES ACTIONS INNOVANTES ET SPÉCIFIQUES	46
2.7	UTILISER LES CONTRAINTES LÉGALES COMME « AIGUILLON ».....	47
2.7.1	LES APPORTS DE LA LOI 2002-2	47
2.7.2	INITIALISATION DE LA DÉMARCHE EVALUATIVE	48
2.7.3	LE SOUCI D'ÉMULATION CONTINUE	50
2.8	CONCLUSION DE LA PARTIE	52
3	LE PROJET DE RÉNOVATION ET DE RESTRUCTURATION	54
3.1	DIAGNOSTIC EN VUE DE LA DIVERSIFICATION DES INTERVENTIONS.....	55
3.1.1	LA SITUATION DE L'ÉTABLISSEMENT	55
3.1.2	L'INSCRIPTION DE L'INSTITUTION DANS LE DÉPARTEMENT	60
3.2	L'ESPRIT DU PROJET	64
3.3	SCHÉMA DIRECTEUR DU PROJET	66
3.3.1	NIVEAU ASSOCIATIF : ROMPRE AVEC L'ISOLEMENT DE LA FONDATION..	66
3.3.2	NIVEAU DES POLITIQUES PUBLIQUES : RÉPONDRE AUX BESOINS.....	66
3.3.3	NIVEAU DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	69
3.3.4	NIVEAU GESTION FINANCIÈRE	73
3.3.5	NIVEAU COMMUNICATION	76
	CONCLUSION.....	79
	BIBLIOGRAPHIE	81
	LISTE DES ANNEXES.....	I
	CARTE DES TERRITOIRES D'ACTION SOCIALE EN VAUCLUSE.....	II
	ACCUEIL MÉDICO-SOCIAL DÉPARTEMENTAL	III
	SCHÉMA 1 :.....	IV
	SCHÉMA 2 :.....	V
	LA MAISON D'ENFANTS LA PROVIDENCE.....	VI

ORIGINES DES ENFANTS ACCUEILLIS AU 31 DÉCEMBRE.....	VII
ÂGE DES ENFANTS ACCUEILLIS AU 31 DÉCEMBRE 2005.....	VIII
LES FRATRIES AU 31 DÉCEMBRE 2005.....	IX
STATUT ADMINISTRATIF DES ENFANTS ACCUEILLIS AU 31 DÉCEMBRE 2005....	X
CALCUL DE LA DURÉE DES SÉJOURS AU 31 DÉCEMBRE 2005.....	XI
TYPE DE SCOLARITÉ SUIVIE PAR LES ENFANTS PRÉSENTS AU 31 DÉCEMBRE 2005.....	XII
DIAGRAMME DES ÂGES DE L'ENSEMBLE DES PERSONNELS AU 31 DÉCEMBRE 2005.....	XIII
DIAGRAMME DE L'ANCIENNETÉ DE L'ENSEMBLE DES PERSONNELS AU 31 DÉCEMBRE 2005.....	XIV
DIAGRAMME DE L'ANCIENNETÉ DES PERSONNELS ÉDUCATIFS AU 31 DÉCEMBRE 2005.....	XV
DIAGRAMME DE L'ÂGE DES PERSONNELS ÉDUCATIFS AU 31 DÉCEMBRE 2005.....	XVI
DIAGRAMME DE LA RÉPARTITION DES PERSONNELS SELON LES SERVICES AU 31 DÉCEMBRE 2005.....	XVII
DIAGRAMME DES NIVEAUX D'ÉTUDE DE L'ENSEMBLE DES PERSONNELS AU 31 DÉCEMBRE 2005.....	XVIII
TABLEAU DES BESOINS RECENSÉS DANS LE HAUT-VAUCLUSE.....	XIX
ORGANISATION DES SERVICES APRÈS RESTRUCTURATION.....	XX
ORGANIGRAMMES.....	XX
ORGANIGRAMMES.....	XXI
TABLEAU DES EFFECTIFS	XXII
LES COMPÉTENCES REQUISES.....	XXV
TABLEAU DES INVESTISSEMENTS.....	XXVIII
PLAN PLURIANNUEL.....	XXIX
TABLEAU DES SURCOÛTS.....	XXXIII
BUDGET GLOBAL DE LA RESTRUCTURATION.....	XXXIV
CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE MONTÉE EN CHARGE.....	XXXV
PROPOSITION DE BUDGET GLOBAL POUR LA MAISON DES FAMILLES.....	XXXVI

Liste des sigles utilisés

ADEF : Accueil Départemental Enfance Famille
ADSP : Actualité et Dossier en Santé Publique
ANPASE : Association Nationale des Professionnels et Acteurs de l'Action Sociale et sanitaire en faveur de l'Enfance et de la famille
APEI : Association de Parents d'Enfants Inadaptés
APPASE : Association Pour la Promotion des Actions Sociales et Educatives
ASE : Aide Sociale à l'Enfance
CA : Conseil d'Administration
CAFERUIS : Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrement et de Responsabilité d'Unité d'Intervention Sociale
CAFME : Certificat aux Fonctions de Moniteur Educateur
CASF : Code de l'Action Sociale et des Familles
CDD : Contrat à Durée Déterminé
CDI : Contrat à Durée Indéterminée
CES : Contrat Emploi Solidarité
CNAF : Caisse Nationale des Allocations Familiales
DAAP : Domaine d'Application et d'Approfondissement Professionnel
DDASS : Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales
DEES : Diplôme d'Etat d'Educateur Spécialisé
DRASS : Direction Régionale des Affaires Sanitaires et Sociales
DREES : Direction de la Recherche, des Etudes, de l'Evaluation et des Statistiques
FNEPE : Fédération Nationale des Ecoles des Parents et des Educateurs
FINESS : Fichier National des Etablissements Sanitaires et Sociaux
INED : Institut National d'Etudes Démographiques
INRS : Institut National de la Recherche Scientifique (Québec)
HCSP : Haut Comité de la Santé Publique
JO : Journal Officiel
MECS : Maison d'enfants à Caractère Social
ODAS : Observatoire national de l'Action Sociale décentralisée
ONED : Observatoire National de l'Enfance en Danger
PACA : Provence Alpes Côte d'Azur
PFS : Placement Familial Spécialisé
PMI : Protection Maternelle Infantile
REAAP : Réseau d'Ecoute, d'Appui et d'Accompagnement des Parents
SAPMN : Service d'Accompagnement Progressif en Milieu Naturel
STATISS : Statistiques et Indicateurs de la Santé et du Social
URIOPSS PACAC : Union Régionale Interfédérale des Organismes Privés Sanitaires et Sociaux de Provence Alpes Côte d'Azur et Corse
UT : Unité Territoriale

INTRODUCTION

Directrice d'une Maison d'enfants à caractère social dans le Vaucluse depuis 1992, j'ai éprouvé le besoin de me former, de rassembler les savoirs cumulés, au fil des années, des expériences rencontrées dans l'exercice de cette fonction. La rédaction de ce mémoire intervient dans une période d'évolutions de la politique départementale vers davantage de diversification et de « bouillonnements » au sein de notre secteur. L'actualité montre, en effet, que le champ de la protection de l'enfance est l'objet de divisions.

D'une part, les tenants de la participation, de l'adhésion des parents dénoncent, comme avant eux les nombreux rapports¹, le peu de contractualisation de l'assistance éducative, sa judiciarisation, le non respect des droits parentaux, l'abus de pouvoir des institutionnels, l'imprécision des objectifs et des moyens des interventions sociales, l'absence d'articulation voire les conflits au sein de la cohorte des intervenants. « *L'accent est mis sur l'exclusion des parents du champ décisionnel, sur le fait qu'ils « sont démissionnés » avant d'être des parents démissionnaires.* »²

D'autre part, les tenants de l'intérêt de l'enfant et de sa sécurité qui se scindent en deux groupes selon l'approche de Catherine Sellenet³. Le premier groupe, emporté par Maurice Berger, fait une lecture psychologique de ce qu'il dénonce comme « l'échec de la protection de l'enfance » ou idéologie du maintien des liens à tout prix entre parents et enfants. Sur ces arguments, s'appuient les adeptes de la répression, de la prédiction de la délinquance. Le deuxième groupe, emporté par le juge Rosenzweig, insiste sur le devoir moral de la société à protéger les enfants y compris contre leurs parents et dénonce un désengagement progressif de l'Etat sous couvert de contractualisation.

Les travailleurs sociaux qui exercent dans le champ de l'éducation spécialisée sont d'autant plus en difficulté pour apprécier les situations. Néanmoins de nouvelles pratiques essaient de promouvoir des pistes de travail alternatives : on parle de suppléance, de coéducation, d'« *empowerment* »⁴. Elles répondent aux orientations des Politiques Publiques vers plus de participation. Les autorités de notre département s'enquièrent auprès des établissements, de la traduction dans les faits, de la participation des usagers. En quoi, plus de participation de l'ensemble des acteurs, plus de coopération, d'inventivité partagée, peut permettre ce nécessaire réajustement des pratiques aux besoins évolutifs

¹ Rapports Bianco-Lamy, Naves-Cathala, Roméo, Naves, Deschamps

² SELLENET C. *L'enfance en danger. Ils n'ont rien vu ?* Saint- Etienne Belin 2006. 236 p. p 11

³ *Idem* p 5 à 17

⁴ empowerment : capacité à prendre les décisions qui la concernent par la personne elle-même

dans le temps, de l'enfant et de sa famille et ce, dans un partenariat multiple où tous les acteurs ne sont pas au diapason sur cette question de participation ?

Les tensions se retrouvent également au niveau des instances politiques. D'une part, un ministre délégué à la famille⁵, utilise la concertation avec l'ensemble des acteurs pour réformer la Protection Sociale, en définissant comme objectifs davantage de prévention, davantage de diversification dans les dispositifs.

D'autre part, un ministre de l'Intérieur, répondant aux violences des banlieues, urgence de l'actualité, par une réforme des dispositifs de prévention de la délinquance. La logique est là, sécuritaire : protéger la société des jeunes violents par la répression et la prédiction des comportements.

Tensions encore, dans la définition de la «cible» des dispositifs de la Protection de l'enfance : s'agit-il de l'enfant en difficulté, de sa famille, des deux à la fois ? Une maison d'enfants, répond-elle aux besoins de protection de l'enfant, de séparation temporaire de l'enfant et de son milieu, sans agir sur ce milieu, source des difficultés ? Ce questionnement est à l'œuvre dans notre département entre les institutions et les techniciens de la Direction Enfance-Famille, entre autre, lors des débats de concertation autour du schéma départemental. Entre agir seulement en direction de l'enfant (internat) et agir seulement en direction de son milieu (AEMO), ne peut-on imaginer des dispositifs alternatifs alliant les deux types d'action dans le sens de plus d'efficacité ? Dans ce contexte d'incertitude, une MECS, doit pouvoir proposer une «palette» de réponses permettant de s'ajuster aux besoins évolutifs des enfants et de leur famille. Le Conseil Général de Vaucluse semble s'orienter dans cette voie.

Dans une première partie, je propose de traiter des changements intervenus dans le champ de la Protection de l'Enfance au fil du temps, du point de vue de l'évolution du droit et des places des acteurs (enfants, familles, institutionnels), de l'évolution des institutions et des pratiques.

Dans une deuxième partie, je traiterai de l'évolution concomitante de la structure que je dirige dans sa dimension institutionnelle, dans sa dimension technique et dans sa dimension organisationnelle, et de ma propre évolution dans la fonction de direction.

Dans la troisième partie, je proposerai, après un état des lieux, une façon de tenir ensemble plusieurs pôles opposés : protection des enfants sans « extraction », sans mise à l'écart, participation des acteurs et structuration d'un dispositif pluriel acceptable par les instances politiques départementales, agir au cas par cas dans une structure collective d'accueil et de service, transformation d'un handicap dimensionnel de l'institution en un atout d'adaptation et de diversification, direction d'une équipe et responsabilisation des professionnels.

1 PROTECTION SOCIALE DE L'ENFANCE EN ÉVOLUTION

1.1 INTRODUCTION DE LA PREMIÈRE PARTIE

Le champ de la protection de l'enfance s'est développé ces dernières années, mais nous en trouvons les prémices, dans les actions charitables des églises, dans les soucis démographiques de l'Etat s'engageant dans la prise en charge des enfants abandonnés ou délaissés, au cours de périodes difficiles de l'histoire. C'est ainsi que des lois ont protégé les enfants et régi le droit des familles. Aujourd'hui, les interventions sociales sont empreintes de ces courants et d'une tendance nouvelle : la prise en compte. Saül Karsz parle de « *trois figures majeures [qui] génèrent des prises de position, des revendications et des critiques* »⁶. Il les définit de la manière suivante : « *Trois figures : la charité, dont une de ses actualisations contemporaines, l'humanitaire ; la prise en charge, balise, marque et emblème du travail social et enfin, la prise en compte, à la fois composante généralement non sue des deux figures précédentes et un de leurs futurs éventuels* »⁷.

Au fil de cette première partie je vais traiter de l'évolution de la protection de l'enfance tant sur le plan du droit que sur les plans des populations traitées, des institutions sociales, des pratiques sociales. Au cours de cette étude je vais faire apparaître, en exergue, les trois figures de Saül Karsz.

1.2 LA POPULATION DES MECS ET L'ÉVOLUTION DE SES DROITS

1.2.1 ...DE LA CHARITÉ,

A) EXPOSÉS, ABANDONNÉS, ASSISTÉS : ÉPOQUE DE LA « BIENFAISANCE »

Dès le VII^{ème} siècle, l'évêque d'Angers recueille des enfants dans son hôpital. Certains sont orphelins, d'autres sont abandonnés le plus souvent à cause de la misère. L'enfant est alors « exposé » par ses parents dans un lieu public permettant à des personnes généreuses de le recueillir. Malgré la bonne volonté des bénévoles qui se portent au secours des enfants, une grande majorité (70%) décède en bas âge. Les Églises jouent un rôle important et plusieurs ordres religieux se consacrent à l'accueil des enfants « exposés »⁸, abandonnés faisant preuve de générosité, de charité. Pendant plusieurs décennies l'abandon est interdit et l'exposition d'un enfant peut coûter la pendaison, incitant les personnes désespérées à commettre des infanticides. A partir de Saint

⁵ BAS Philippe : ministre délégué à la Sécurité Sociale, aux Personnes Agées, aux Personnes Handicapées et à la famille

⁶ KARSZ S. *Pourquoi le travail social ? Définition, figures, clinique*. Paris Dunod 2004 161 p. Actions Sociales. chapitre II

⁷ *ibidem*

⁸ Enfants exposés : discrètement et anonymement déposés en un lieu public en vue de leur accueil ; cf. le site : http://www.ac-creteil.fr/SMS/idf/visites/ap-hp_2nde.htm

Vincent de Paul, l'abandon est de nouveau autorisé et Colbert donnera les ressources financières pour l'accueil des enfants dans les hôpitaux : première institutionnalisation protectrice.

La Révolution en fait « les enfants de la Patrie » et à ce titre, c'est l'Etat qui est responsable de leur accueil et de leur éducation. La protection des enfants abandonnés, « confiés à la Nation » fait l'objet de la loi du 28 juin 1793 et l'obligation pour les communes de créer un bureau de bienfaisance, sont inscrites dans la loi du 27 novembre 1796.

B) L'ASSISTANCE PUBLIQUE

En 1811 une charte des enfants assistés est promulguée et organise le service des enfants assistés et la tutelle des enfants abandonnés. L'Assistance Publique naît sous la III^{ème} République.

En 1874, la loi Roussel protège les enfants de moins de deux ans placés en nourrice : il s'agit de lutter contre la « dépopulation ».

Après la limitation de la puissance paternelle (1889⁹), celle réprimant les violences envers les enfants (1898¹⁰), la loi du 27 juin 1904 réorganise l'ensemble du dispositif en définissant les catégories d'enfants, en conférant l'autorité en la matière au Préfet. Cette loi du 27 juin 1904 dite « Loi sur le service des enfants assistés » fonde ce qui deviendra en 1956 l'Aide Sociale à l'Enfance. Dès lors, les enfants sont classés par catégories :

- les enfants secourus : ils restent en famille et celle-ci est assistée afin d'éviter l'abandon ;
- les enfants en dépôt dont les parents sont momentanément empêchés (hospitalisés ou incarcérés)
- les enfants en garde : confiés à l'assistance publique sur décision judiciaire
- les pupilles de l'assistance publique : enfants trouvés, enfants délaissés, enfants orphelins, enfants maltraités (parents déchus).

Ces dénominations évoquent plutôt des relations à objet qu'à sujet. Néanmoins, le courant humanisant les prises en charge de ces enfants, conduira à abolir les bagnes d'enfants et à prévoir une juridiction particulière des enfants « dérapant » : l'ordonnance du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante. Cette ordonnance mise sur des mesures éducatives plutôt que répressives considérant l'enfant délinquant comme un enfant en difficulté à rééduquer.

⁹ Loi du 24/7/1889 de protection des enfants maltraités et moralement abandonnés

¹⁰ Loi du 19 avril 1898 "sur la répression des violences, voies de fait, actes de cruauté et attentats commis envers les enfants"

C) L'ENFANT, SUJET DE DROIT

Deux textes mettent en place la double protection, judiciaire et administrative des mineurs, telle que nous la connaissons actuellement. Le premier texte, l'ordonnance du 23 décembre 1958, introduit le droit à l'assistance éducative pour les enfants « en danger » : elle institue l'assistance éducative et unifie l'ensemble des textes relatifs à l'enfance en « danger » de 1889 à 1944. Le deuxième texte, le décret du 7 janvier 1959, place les enfants en « risque de danger » sous la responsabilité de l'instance administrative, en l'occurrence le Directeur Départemental de l'Action Sanitaire et Sociale. Ce décret institue la pratique du soutien éducatif à domicile : Assistance Éducative en Milieu Ouvert, et prévoit une action préventive pour ces enfants en risque de danger.

L'année 1959 sera l'année où l'ONU proclamera la Charte des droits de l'enfant qui reprendra, en l'augmentant, la Déclaration de Genève de 1924 et préfigurerait la Convention Internationale des Droits de l'Enfant (CIDE) de 1989. L'enfant y est décrit comme sujet de droits, dont l'intérêt doit être sauvegardé et dont les parents sont les premiers responsables. Rien n'est dit de ses devoirs ou de ses capacités à s'exprimer à propos des décisions le concernant. Des dix principes énoncés dans la convention de 1959 nous atteindrons 54 principes en 1989 : « La notion d'intérêt de l'enfant a donc enflé »¹¹.

D) ENFANTS DITS « CAS SOCIAUX »

En 1964, les services de l'enfance sont intégrés aux Directions Départementales des Affaires Sanitaires et Sociales. Dès lors, ils seront dénommés les « enfants de la DDASS », portant ainsi le nom d'une institution. Cette dénomination reste très prégnante encore de nos jours malgré les lois de décentralisation de 1982 – 1983.

De toutes ces dénominations, il ressort que, ce qui caractérise ces enfants, leur est extérieur : l'abandon, le décès des père et mère, le dépôt, la maltraitance, la déchéance parentale. Les « cas sociaux » subissent une situation sociale particulière qui les amène à être à la charge de la collectivité. Il est à noter qu'à l'origine des maisons d'enfants, on ne parlait pas de carence éducative, cause prépondérante de placement aujourd'hui.

Il s'agit, selon la définition qu'en donne M. Garré en 1960, de : « *tout enfant qui, pour une raison familiale, matérielle ou psychologique, ne trouve pas dans son milieu de vie les soins et le climat indispensables à son développement et à son épanouissement. Les enfants reçus dans les maisons d'enfants à caractère social, sont donc les enfants sains, placés pour des raisons familiales ou sociales mais dont les liens familiaux existent* »¹².

¹¹ SELLENET C. *L'enfance en danger. Ils n'ont rien vu ?* Éditions Belin ; Saint Etienne mars 2006 ; p 212

¹² GARRE M. *Les maisons d'enfants à caractère social*, in *Information Sociales* n° 10/11, novembre 1961 – cité dans « *Placer l'enfant en institution, MECS, foyers éducatifs et villages d'enfants* » Michel Chapponais –p42 - éditions Dunod – Paris 2005

Parmi ces jeunes victimes d'un environnement familial en panne, plusieurs manifestent des troubles, conséquence de leur mal-être.

Dans l'imaginaire collectif, persistent les amalgames suivants : les « cas sociaux » sont des orphelins de la DDASS plus ou moins voyous. La réalité des maisons d'enfants est que la plupart des enfants sont en lien avec leur famille : très peu, voire pas, de parents déchus ou d'orphelins (0,2% orphelins de père et de mère dans la population de moins de vingt et un an en 2003, et tous ne sont pas sans famille, ce qui pourrait justifier leur placement)¹³. En revanche, ces enfants ont été signalés, soit par leur famille elle-même, soit par des institutionnels, dans leurs difficultés de vie familiale et sociale. Ces difficultés occasionnent des séparations, qui peuvent être vécues par l'enfant comme des ruptures dénuées de sens. Ces difficultés peuvent générer des troubles du comportement et de la conduite.

Ce sont des enfants placés, déplacés, voire déportés. Jean-Pierre Thomasset¹⁴ dit d'eux qu'ils sont *en perte d'essence, de sens et des sens*. L'extraction de leur milieu familial pose la question de la légitimité de leur filiation, quelle est leur place (*essence*) ; elle pose aussi la question du pourquoi ils sont séparés, dans quel intérêt, pour quelle finalité (*le sens*) ; ils perdent leur univers de vue, d'ouïe, d'odorat (*des sens*).

Après avoir repéré qui sont les « enfants placés », voyons la part de ce qu'ils représentent dans la Protection de l'Enfance au niveau national et dans le Vaucluse.

1.2.2 ...À LA PRISE EN CHARGE,

A) LA RÉALITÉ DES ENFANTS ACCUEILLIS À L'ASE

Pour environ 250 000 enfants pris en charge, nombre ayant peu varié, « *la dépense consacrée à l'ASE est passée de 2,29 milliards d'euros en 1984 à 4,75 milliards d'euros en 2002. Elle a donc doublé en dix-huit ans* »¹⁵. Compte tenu du poids économique, les collectivités sont en droit de se poser des questions quant à la pertinence de ces structures. Au niveau national, la part budgétaire d'enfants en établissements et en familles d'accueil représente 88% du budget de l'Aide Sociale¹⁶, alors qu'elle ne correspond qu'à moins d'un tiers du nombre d'enfants pris en charge. Le nombre de places disponibles sur le territoire français représente 41 159 places¹⁷ en maison d'enfants au 1/1/2003. Sur le Vaucluse, nous comptons 243 places en 2003¹⁸.

¹³ Selon l'Institut National d'Etudes Démographiques

¹⁴ « A l'abri pas à l'écart... » Journées d'étude de l' ANPASE du 17 au 20/1/ 2005 à Nîmes et animées par J.P. Thomasset

¹⁵ Rapport de l'ODAS du 15 octobre 2003.

¹⁶ Pierre Verdier dans : *L'enfant en miettes*

¹⁷ Source : DRASS – Enquête ES - FINESS - Ministère justice

¹⁸ *Id.*

« La Providence » gérant une seule MECS de 12 lits, se trouve singulièrement isolée et ne « pèse » rien en terme d'influence. Le Vaucluse compte aujourd'hui 325 lits concourant à la Protection de l'Enfance, soit un taux d'équipement de 2,44 pour 1000 jeunes de moins de 20 ans (en PACA ce taux s'élève à 3 ‰ et au niveau national à 4,46 ‰)¹⁹. Le Vaucluse accuse un taux d'équipement très en deçà du taux national. Ceci peut s'expliquer par l'utilisation des équipements des départements voisins mieux dotés, voire sur dotés, comme le Gard ou les Alpes de Haute Provence ou la Drôme²⁰. Des difficultés économiques du Conseil Général au début des années 90 ont limité les possibilités de création. Par ailleurs, la répartition des établissements ne répond pas aux besoins départementaux : aucun établissement dans le Sud Vaucluse, seulement 20 lits dans le Haut Vaucluse, tout le reste des équipements se situent sur un territoire allant d'Avignon à Carpentras (Cf. cartes 1 et 2 en annexe).

D'après le rapport de l'ODAS du 15 octobre 2003, les facteurs de danger évoqués dans les signalements sont dans l'ordre : les carences éducatives (63%), les conflits de couples, séparations (35%), les problèmes psychopathologiques des parents (16%), les phénomènes d'addictions (12%), la maladie, le handicap, le décès (5%), les difficultés financières (15%), l'habitat (8%), la marginalité (3%). Un enfant en danger sur deux vit avec ses deux parents. La fréquence de familles monoparentales est trois fois supérieure à la moyenne générale et ces familles monoparentales font preuve de plus de difficultés en matière d'éducation : « *difficultés matérielles et absence de contrepoids rendent la fonction plus complexe*²¹ ». A « La Providence », sur 6 fratries nous dénombrons 3 familles monoparentales, 2 familles en situation de séparation et 1 famille en couple²².

B) PARENTS, FAMILLE, AUTORITÉ PARENTALE, ÉDUCATION PARTAGÉE

Interrogée par la société en évolution, la notion de famille recouvre plusieurs réalités : une institution naturelle qui inscrit l'individu dans une filiation, lui conférant droits et devoirs, qui définit des rôles et fonctions pour chacun des membres, sous l'arbitrage de l'Etat, et qui partage sa mission essentielle d'éducation avec d'autres institutions.

a) La notion de famille

C'est l'enfant qui fait le parent, du latin *parens-entis* de *parere* : enfanter²³ mais qu'est ce qui fait la famille ? Est-ce le lien du sang, une affection particulière qui en découle²⁴, « une

¹⁹ Mémento STATISS 2005 – Provence – Alpes - Côtes d'Azur.

²⁰ Si on s'en réfère aux chiffres de STATIS 2005 : dans le Gard 4,32 lits pour 1000 jeunes ; 8,2 lits pour la Drôme ; 8,92 lits pour les Alpes de Haute Provence

²¹ Rapport de l'ODAS du 15 octobre 2003

²² Cf. annexe p IX

²³ Le Petit Larousse - Larousse

institution naturelle, première société politique »²⁵, personnalité morale reconnue en droit, dans ses droits et ses devoirs ayant évolué au fil de l'Histoire ? Pour Aristote²⁶, la communauté « famille » est conforme à la nature : « *la famille est une amitié* » au sein de laquelle les liens du sang créent « *bonheur* » et « *responsabilité* ». Le passage à la convention en fait une institution naturelle, « *une personne morale* » au sein de laquelle la personne est reconnue en tant que sujet social. Le droit permet la cohésion au regard de forces divergentes : contraintes de la vie de famille, dépendance et désir d'autonomie des personnes. La famille est « *la plus petite collectivité territoriale* »²⁷ détentrice de ses propres compétences en matière d'éducation.

La famille établit la « *continuité générationnelle reconnue* »²⁸ de l'individu, elle l'inscrit définitivement dans un lignée, dans une histoire, dans une filiation. La filiation ainsi donnée « *c'est la certitude de savoir « qui est qui » par rapport à moi, quelle est la place et le rôle de chacun* ».²⁹

Au fil de l'évolution de la société, la famille peut recouvrir des réalités diverses : famille recomposée, famille monoparentale ou parent isolé, famille homo-parentale. C'est le lieu d'élevage et d'éducation³⁰ de l'enfant. Monique Gomar précise que « *la famille [...] est aussi une construction volontaire, un être moral, le ferme engagement de volontés unies, une communauté de valeurs et de projet qui constitue la pierre angulaire de la société* »³¹. Le lien conjugal ne suffit pas à la faire exister : dans les couples concubins par exemple, « *seule la survenance d'un enfant commun est susceptible de faire naître des liens familiaux* »³².

Ce lien familial crée des obligations et des droits entre ses membres définis dans le code civil.

b) L'autorité parentale

Les parents doivent exercer leur autorité parentale définie depuis la loi du 4 mars 2002 traduite dans l'article 371-1 du Code Civil, précisant les fonctions parentales : protéger la sécurité, la santé et la moralité, assurer l'éducation, permettre le développement de l'enfant. L'exercice de l'autorité parentale est conjoint, même en cas de séparation du couple, en conformité avec la CIDE.

²⁴ Monique Gomar in « *La famille que je veux, quand je veux ? Evolution du droit de la famille* » page 9

²⁵ Id - page 10

²⁶ Id ci dessus

²⁷ Frédéric Jésus - « *Coéduquer – Pour un développement social durable* » – Paris - Dunod – 2004 – pXV

²⁸ Monique Gomar dans « *La famille que je veux quand je veux ? Evolution du droit de la famille* » - édition ERES 2003 p15

²⁹ Françoise Romain, professeure-chercheuse à l'INRSU dans un article intitulé : « *Famille, filiation et identités personnelles* » tiré des actes du colloque du 1^{er} et 2 février 2001 à Montréal : « *Visions de la famille...* »

³⁰ Selon l'expression de Paul Durning

³¹ Monique Gomar in « *La famille que je veux, quand je veux ? Evolution du droit de la famille* » - p19

³² Solange Mirabail in « *La famille que je veux quand je veux ? Evolution du droit de la famille* » p33

Les parents ont une obligation d'entretien selon l'article 203 du Code Civil. Etre parent est une mission, c'est «*assumer le mandat, individuel et collectif de leur éducation* ». ³³ Néanmoins des dérogations sont envisagées et laissent une place de plus en plus importante aux choix du mineur lui-même. Ainsi l'article 12 de la CIDE stipule que l'enfant a un droit d'expression. Cela se traduit par la recherche de son consentement en matière de soins et d'actes médicaux, la possibilité d'avoir une relation sexuelle dès l'âge de 15 ans avec un adulte n'ayant pas autorité ou ascendant.

Une autre limitation à l'autorité parentale est envisagée par la mise en œuvre d'une mesure d'assistance éducative ³⁴, au cours de laquelle les visites et l'hébergement peuvent être contrôlés par le juge des enfants. Il peut exister également une délégation d'autorité parentale ou une retrait partiel ou total de l'autorité parentale, décision réversible du magistrat justifiée par des circonstances mettant en danger le mineur.

De sorte que, l'Etat, à travers les juridictions, vient arbitrer les relations familiales, s'autorise une forme d'« ingérence ». Nous sommes bien loin de la toute puissance paternelle héritée du droit romain et appliquée dans notre société jusqu'en 1970 ³⁵. Comme le souligne Maïalen Contis ³⁶, nous pouvons craindre qu'échappant à l'autorité parentale par ces évolutions du droit, l'enfant ne soit plus autant reconnu dans son statut d'enfant et perde peu à peu ses protecteurs naturels que sont ses parents.

c) *Le partage de l'éducation par plusieurs institutions*

Pourtant, l'enfant n'est pas seulement éduqué par ses parents : dès l'âge de sa scolarisation, il passe la journée sous le contrôle d'autres adultes (établissements scolaires, lieux de loisirs...), des adultes professionnels en matière éducative.

Aussi, quand un enfant défie les adultes et transgresse la loi : parents, enseignants et autres institutionnels, la responsabilité est partagée même si celle des parents est prépondérante. N'est-ce pas là, non seulement l'échec des parents dans leurs « missions » éducatives, mais aussi l'échec de ces autres adultes concourant à l'éducation et des adultes devant aider les familles (PMI, services sociaux d'aide) ? N'est-ce pas aussi un échec de la politique de prévention ?

Les familles vivant des difficultés matérielles, financières, psychologiques, dont on sait les influences sur les comportements des parents à l'égard de leurs enfants, doivent être

³³ Frédéric JESU - « *Co-éduquer – Pour un développement social durable* » - Dunod – Paris – 2004 – p XVII

³⁴ Code Civil articles 375 et suivants

³⁵ Le loi du 4 juin 1970 vient réformer en profondeur l'organisation familiale : le principe de chef de famille est abandonné au profit de l'autorité parentale. Cette loi est centrée sur les parents et affirme le maintien de l'enfant dans son milieu naturel.

³⁶ « *La famille que je veux quand je veux ? Evolution du droit de la famille* » - p157 à 172

soutenues par les services sociaux. Les missions ont été redéfinies par la loi du 2 janvier 2002 et sont ainsi rédigées dans le Code de l'Action Sociale et des Familles :

« 1° Apporter un soutien matériel, éducatif et psychologique aux mineurs, à leur famille [...]

4° Pourvoir à l'ensemble des besoins des mineurs confiés [...] en collaboration avec leur famille ou leur représentant légal »

Il est à noter que dans le premier alinéa, le soutien concerne à la fois le mineur et sa famille, que l'alinéa 4 souligne la nécessité de collaboration avec la famille. Ainsi, la famille devient un acteur incontournable dans les prises en charge de l'ASE. Le chapitre III du titre II est entièrement consacré aux droits des familles dans leurs rapports avec les services de l'ASE, ce qui témoigne d'une volonté de dialogue avec les familles. A la suite du rapport Deschamps de 2001, le décret 2002-361 du 15 mars 2002 introduit, quant à lui, le contradictoire dans la procédure relative à l'assistance éducative, en permettant un accès libre au dossier ouvert au cabinet du magistrat. Là encore, la volonté de transparence dans les rapports des familles avec les autorités s'affirme. La circulaire du 9 Mars 1999³⁷ relative aux Réseaux d'Ecoute, d'Appui et d'Accompagnement des Parents confirme la création des REAAP pour soutenir les parents dans leur rôle éducatif, par l'échange, l'entraide et la solidarité entre parents. Ce souci de soutenir les parents dans leur mission éducative sera réaffirmé dans la circulaire du 13 Juillet 2004³⁸. Ces dispositions sont trop récentes pour pouvoir en mesurer encore les effets : dans le Vaucluse, ces Réseaux commencent à peine, cette année, à voir le jour. La France n'est pas le seul pays à s'intéresser au « métier de parent » : les pays anglo-saxons (Etats Unis et Angleterre) mais aussi le Québec mettent au point des formations à destination des parents³⁹.

1.2.3 ...À LA PRISE EN COMPTE.

A) ENFANTS EN DANGER OU EN RISQUE

Quels sont les enfants pris en charge par les MECS ? Le texte dit :

- *« les enfants qui ne peuvent provisoirement être maintenus dans leur milieu habituel de vie*
- *les pupilles de l'Etat [...]*
- *les mineurs confiés au service en application du 4) de l'article 375-3 du code civil »*
article L.222-5 du CASF.

³⁷ DIF/DAS/DPM n° 99/153

³⁸ DIF/DGAS/DESCO/DPM/DIV n° 2004/351

³⁹ cf. Le dossier d'étude CNAF n°62 – nov. 2004 – « La parentalité, une action de citoyenneté – Synthèse des travaux récents sur le lien familial et la fonction parentale » - CERAT – Marie Boisson et Anne Verjus – 84 pages – chapitre III

Le plus souvent, les enfants adressés par le service de l'Aide Sociale à l'Enfance, sont soit en risque de danger, soit en danger et très exceptionnellement pupilles. Les MECS peuvent accueillir également des jeunes majeurs (article L.221-5 4).

B) ÉVOLUTION DE LA PLACE DE LA FAMILLE

Progressivement, au fil de l'évolution de la société et des textes, la place de la famille a changé. Les premiers mouvements charitables concernent avant tout l'enfant. Puis les bureaux d'aide sociale introduisent timidement des actions en direction des familles nécessiteuses. La solution du placement de l'enfant se conçoit comme un secours à la famille en détresse en prenant en charge les enfants. La loi de 1975, les annexes XXIV⁴⁰, introduisent l'idée de la participation des familles dans l'élaboration du projet individuel. Les textes les plus récents, s'inspirant de la CIDE et de différents rapports⁴¹ dénonçant l'hégémonie des travailleurs sociaux, conduisent à respecter l'autorité parentale, y compris dans son exercice, à préserver les droits des familles, à élaborer des dispositifs spécifiques de soutien aux parents (REAPP, SAPMN⁴²).

La loi du 6 juin 1984 intitulée droit des familles dans leur rapport avec les services de l'Aide Sociale à l'Enfance réaffirme les droits des enfants et des parents inscrits dans le code civil. Elle insiste sur 5 droits : droit à l'information, droit à être assisté, droit pour les parents d'être associés aux décisions et que leur accord écrit soit recueilli, droit à l'appel et à la révision régulière de la situation, droit pour l'enfant d'être associé à la décision et que son avis soit recueilli. Ces droits font l'objet d'un chapitre portant le même titre que la loi dans le CASF⁴³ : Titre II, chapitre III et ont été repris dans la loi 2002-2.

Le projet de réforme tend à légaliser les expériences basées sur la collaboration, la coéducation, le faire « avec » les parents, dans le respect des choix éducatifs des parents, des représentations familiales.

1.3 LES INSTITUTIONS SOCIALES DE PLACEMENT

1.3.1 ...DE LA CHARITÉ,

HOSPICES, ORPHELINATS

Depuis le Moyen Age, les enfants ont été regroupés en « pension » afin de leur permettre

⁴⁰ N° 89-798 du 27 octobre 1989 remplaçant les annexes XXIV, XXIV bis et XXIV ter au décret du 9 mars 1956 modifié

⁴¹ Rapport «Dupont-Fauville » de 1973 dénonçant le pouvoir exorbitant des services et prônant une action globale décentralisée et continue ; rapport Bianco – Lamy de 1980 dénonçant la culture de l'internement, l'incertitude des références théoriques et l'absence de prise en compte des familles ; rapport Naves – Cathala 2000 dressant un bilan sévère de la protection de l'enfance ; rapport Roméo, 2001, préconisant la diversité des prises en charge et la souplesse des dispositifs

⁴² SAPMN : Service d'Accueil Progressif en Milieu Naturel, expérience gardoise de plus de vingt ans de « placement à domicile » selon l'expression de Catherine Sellenet.

d'étudier, et des hospices sont créés pour accueillir les enfants mendiant dans les rues ou abandonnés. Ces hospices ou orphelinats se multiplient au titre, soit de la bienfaisance privée congréganiste (œuvre de Saint Vincent de Paul, de l'Abbé Roussel...) ou laïque, soit de la bienfaisance publique (orphelinat de la marine de Brest...)⁴⁴. Ce qui caractérise ces établissements, c'est l'idée de l'enfermement, de l'internat voire de l'internement : *« Le concept d'internat est malgré tout synonyme de la mise en écart, d'ostracisme, de séparation. L'enfermement et la séparation sont des réponses, certes répressives mais aussi éducatives et sociales »*.⁴⁵ Ces maisons sont implantées préférentiellement *« en dehors des agglomérations denses, sur un sol sain, et doivent disposer des commodités »*⁴⁶.

1.3.2 ...À LA PRISE EN CHARGE,

MAISONS D'ENFANTS : INTERNATS COLLECTIFS ISOLÉS EN CAMPAGNE

C'est dans cette tradition que se situent les «maisons d'enfants». Il s'agit en fait de plusieurs types de structures sanitaires et sociales. *«L'appellation «maison d'enfants à caractère social» figure dès 1957 dans une circulaire du ministère de la Santé publique et de la Population»*⁴⁷. Elles ont évolué considérablement à partir de la mise en place de l'Assistance éducative, par l'ordonnance du 23 décembre 1958 et l'arrêté du 13 juillet 1960, prévoyant la prise en charge du financement des frais de séjour par les collectivités. Les orphelinats qui se finançaient avec des fonds propres se sont alors engagés dans une procédure de reconnaissance par les pouvoirs publics, d'habilitation. L'orphelinat dont j'assure la direction, n'a choisi la voie de l'habilitation qu'en 1994.

Les MECS⁴⁸ sont citées au chapitre II de la loi 75-535 du 30 juin 1975. Elles accueillent des enfants ne relevant pas de soins, ceux-ci relevant des maisons d'enfants sanitaires. Rien n'est précisé en terme d'obligation de ratio d'encadrement. Les enfants y vivent en groupe du même âge : jumellité fictive créant des rivalités ou des phénomènes de « bandes » difficiles à canaliser.

1.3.3 ...À LA PRISE EN COMPTE.

A) MECS : PETITES UNITÉS DE VIE

La législation est muette quant aux conditions minimales d'accueil en MECS. Les maisons

⁴³ CASF : Code de l'Action Sociale et des Familles

⁴⁴ « Placer l'enfant en institution - MECS, foyer éducatifs et villages d'enfants » Michel Chapponais – DUNOD – 2005 – p13

⁴⁵ « Placer l'enfant en institution - MECS, foyer éducatifs et villages d'enfants » Michel Chapponais –p21

⁴⁶ Arrêté du 26 décembre 1947

⁴⁷ « Placer l'enfant en institution - MECS, foyer éducatifs et villages d'enfants » Michel Chapponais p 41

⁴⁸ MECS : Maison d'Enfants à Caractère Social

d'enfants à caractère social ne font pas l'objet d'un chapitre, voire d'une section particulière, dans le CASF, contrairement à d'autres structures médico-sociales ou dispositifs tels que les assistants familiaux. Seules les dispositions générales les concernent. Le libellé « maison d'enfants à caractère social » ne se retrouve que dans deux articles : L.315-7 et L.315-8, concernant des établissements publics.

Selon l'article L.311-1, les établissements accueillant des mineurs et des majeurs de moins de vingt et un ans doivent s'organiser « *en unités de vie favorisant le confort et la qualité de séjour des personnes accueillies* ». Les termes d'unité de vie font référence à des dimensions plus restreintes que la vie en grand collectif : dortoir, réfectoire. Ils sont là, attribués à tout établissement social ou médico-social. Nous retrouvons ces termes dans d'autres articles (articles D.312-59-10, D.312-59-17 et D.316-1) qui concernent d'une part les ITEP⁴⁹ et d'autre part les lieux de vie. Nous y apprenons qu'une unité de vie se compose de 5 à 6 personnes. Certains enfants accueillis en MECS sont suivis en ITEP⁵⁰ la journée ou en IME. Et pourtant, selon le moment de la journée leur accueil n'est pas soumis aux mêmes règles.

Même si ces normes règlementaires ne s'appliquent pas expressément aux MECS, la plupart d'entre elles se réorganisent en petites unités de 6 à 8 enfants. J'ai pu le vérifier dans les différentes structures que j'ai visitées lors de mes stages⁵¹.

Les petits groupes d'enfants d'âge différents permettent des relations plus proches des dimensions familiales, moins impersonnelles. Cela permet également de ne pas additionner des problématiques très différentes, coexistence préjudiciable aux enfants et aux jeunes.

B) ACCUEILS MODULABLES

Le législateur, avec la loi 2002-2, a prévu toute forme de services et d'accueils. En effet, l'article 331-1 stipule que les établissements et services sociaux et médico-sociaux « *délivrent des prestations à domicile, en milieu de vie ordinaire, en accueil familial ou dans une structure de prise en charge. Ils assurent l'accueil à titre permanent, temporaire ou selon un mode séquentiel, à temps complet ou partiel, avec ou sans hébergement, en internat, semi internat ou externat.* ». De même, est autorisée l'expérimentation, au douzième alinéa du même article.

La modularité et la diversité des interventions entreprises dans le cadre du projet individuel est prévue également, par l'article D.312-59-5 du CASF qui : « *propose des modalités d'accompagnement diversifiées, modulables et évolutives* ». Il s'agit, là encore,

⁴⁹ ITEP : Institut Thérapeutique Educatif et Pédagogique

⁵⁰ ITEP : Institut Thérapeutique Educatif Pédagogique

⁵¹ MECS « L'eau vive » à Coudoux (13) ; MECS « Communauté Coste » Nîmes, MECS « Marie-Dominique » à Vernaison (69)

d'un décret du 6 janvier 2005 relatif aux conditions techniques d'organisation et de fonctionnement des ITEP. Ce décret récent va dans le sens des rapports, tels que le rapport Roméo⁵² qui, dans un axe 5 propose *«la souplesse institutionnelle dans le dispositif d'accueil», « associer accompagnement et prestations [...], des accueils d'urgence, de jour ou à temps partiel, des accueils courts, voire des accueils qui peuvent se répéter ».*

Le projet de loi de réforme de la Protection de l'Enfance, présenté par Philippe Bas, se présente selon trois axes. Le troisième axe s'intitule *«diversifier les modes de prise en charge des enfants »*. Ce texte s'inspire largement des rapports édités ces dernières années tendant à légitimer les nombreuses expériences de diversifications dont certaines ont largement fait leurs preuves (le SAPMN dans le Gard). On peut lire dans le rapport de l'ONED *« qu'il ne s'agit plus de quelques initiatives éparses mais d'un véritable mouvement amorcé dans les pratiques »*.⁵³

Ce mouvement répond aux limites relatives aux interventions classiques, telles que le placement ou l'AEMO (liste non exhaustive que je propose) :

- l'intensité d'une AEMO ne répond pas aux situations nécessitant un accompagnement dans les tâches d'éducation quotidienne,
- sur la base de ce constat ou lors de situations de crises, les acteurs de l'AEMO doivent passer la main à une équipe du placement : perte de la continuité de l'action,
- un placement peut provoquer des réactions graves de l'enfant (dépression, prise de risque par la fugue...), plus dangereuses que la situation motivant le placement,
- il peut conduire à des réactions aussi regrettables de la part des parents : culpabilisation, délaissement, rejet...,
- le passage d'une modalité à une autre se fait dans des délais d'attente ne permettant la souplesse nécessaire au réajustement en fonction de l'évolution des situations,
- une crise, par définition est passagère, son traitement devrait pouvoir se réaliser de façon temporaire,
- Un retour en famille engendre une déstabilisation de la famille, qui peut remettre en cause l'amélioration de la situation qui y a conduit,
- certaines familles ne sont pas prêtes à subir une séparation, et les y contraindre

⁵² Rapport Roméo 2001 « L'évolution des relations parents-enfants-professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance »

⁵³ « Premier rapport annuel au parlement et au gouvernement de l'observatoire de l'enfance en danger » - septembre 2005
– ONED – Paris - <http://oned.gouv.fr/>

peut entraîner des réactions d'opposition ou de résistance, contraire à une évolution souhaitée,

- certains enfants ne sont pas à même de pouvoir supporter une vie en collectivité, et présentent des troubles du comportement préjudiciables aux autres enfants et à la mise en place d'une relation de confiance nécessaire à leur accompagnement éducatif
- les situations des enfants évoluent et les réponses doivent pouvoir évoluer en conséquence,
- face à la complexité de certaines situations d'enfants particulièrement désocialisés, des réponses mixtes alliant accompagnement éducatif, thérapeutique, alternance entre différents lieux (établissement, services, famille), la diversité des réponses, peuvent permettre d'éviter l'exclusion de tout dispositif.

C) DEUX RÉFORMES, UNE CONTROVERSE

L'année de 2006 a connu l'avènement d'un projet de loi de réforme de la Protection de l'Enfance, présenté par le Ministre délégué à la famille, Philippe Bas. Cette réforme a fait l'objet d'une large concertation avec les différents acteurs. Elle met l'accent sur la prévention. Elle propose de mieux organiser le signalement d'enfants en danger en créant une cellule départementale de signalement et intervention de l'ASE à titre principal (limitation du recours au juge des enfants). Le troisième volet de cette réforme concerne la diversification des modes de prise en charge, afin de répondre au plus près des besoins des enfants et des familles.

Ce projet de loi intervient dans le même temps où les événements de violence urbaine ont conduit le gouvernement à proposer un projet de loi portant sur la prévention de la délinquance. Ce dernier, composé dans l'urgence de l'actualité, n'a pas fait l'objet d'une concertation avec les acteurs du social et met l'accent sur la protection de la société face à une jeunesse turbulente par le biais d'actions à caractère répressif : le maire, premier magistrat de la ville, dépositaire des informations concernant les familles en difficultés, la responsabilisation des parents d'enfants délinquants, l'obligation de consultation psychiatrique, la comparution immédiate. Ce projet fait suite à un rapport, contesté, de l'INSERM⁵⁴, comme l'indique cet extrait du communiqué de presse du collectif⁵⁵ créé en réaction : *« L'expertise INSERM sur « le trouble des conduites chez l'enfant » n'offre pas d'avancée pour la prévention dans le champ de la santé ou pour la prise en charge d'enfants en difficulté. Elle brouille les cartes en établissant, page après page, un lien*

⁵⁴ Le rapport d'expertise est consultable à cette adresse : <http://ist.inserm.fr/basisrapports/trouble-conduites.html>

⁵⁵ « Pas de zéro de conduite pour les enfants de trois ans » du 10 mars 2006 - Adresse du site : http://www.pasde0deconduite.ras.eu.org/article.php3?id_article=1

mécanique entre difficultés de comportement de l'enfant et risque de délinquance ultérieure.»

Ces deux projets de loi sont sous tendus par des idéaux très différents et viennent se « télescoper » quelque peu. Les mécontentements dans le rang des acteurs de la Protection de l'Enfance se font entendre.

Ces événements prouvent, s'il en était besoin, que la Protection de l'Enfance est un sujet brûlant et déchaîne les passions. Protéger est une mission parentale. Aussi, protéger un enfant en lieu et place de ses parents, c'est les « dé - missionner ». Ne pas intervenir, c'est mettre l'enfant en danger. Le dilemme entre maintien des liens et séparation dans l'intérêt de l'enfant, témoigne de courants éducatifs, psychologiques, sociologiques, opposés qui orientent les Politiques Publiques une fois dans un sens, une fois dans l'autre sens, et qui créent de l'incertitude au cœur des interventions sociales.

D) VERS PLUS DE DÉMOCRATIE

Le législateur est entré dans le détail de la définition des droits des personnes, que dès lors on ne peut plus nommer « usagers » mais « citoyens ». Ainsi, la loi 2002-2 insiste sur cette citoyenneté : dorénavant, à l'instar de Laurent Barbe, nous pouvons référer légalement ce qui constitue le droit de l'usager-citoyen de la Protection Sociale : *« informer sur le cadre de l'intervention, définir et clarifier les règles institutionnelles, associer les usagers à l'action qui les concerne, associer les usagers à des concertations institutionnelles, produire des écrits de qualité, intégrer les usagers dans les démarches d'évaluation Veiller au quotidien et à la vie collective »*.⁵⁶ Tous ces principes marquent un changement de culture : l'usager n'est plus l'objet de l'attention bienveillante et aidante des institutions sociales. Il participe, prend part, aux réflexions permettant l'élaboration, non seulement du projet d'intervention le concernant, mais aussi du projet institutionnel, voire des Politiques Publiques. Le professionnel n'a plus une position de prépotence, il a de nombreuses obligations qui amènent plus de transparence dans son action et le prémunissent des risques de maltraitances institutionnelles.

En m'intéressant à la partie législative du Code de l'Action Sociale et des Familles qui a été profondément modifiée par la loi 2002-2, j'ai constaté que le législateur parle de « prise en charge » (dans 63 articles), d'« accompagnement » (dans 46 articles), de « participation » (dans 38 articles du CASF), de « choix » (dans 27 articles du CASF), de « collaboration » dans l'article L.221-1 et de « consentement éclairé » dans l'article L.311-3. La relation d'aide prend une dimension plus distanciée à l'égard de la personne, moins subie.

⁵⁶ BARBE L. *Une autre place pour les usagers ? Intervenir dans le secteur social et médico-social*. Paris La découverte 2006. – titres de chacun des chapitres .

L'occurrence des termes « personne » (dans 343 articles), « famille » (dans 113 articles), « enfant » (dans 93 articles) par rapport au terme « usager » (dans 11 articles) montrent la vigilance du législateur à l'égard de la dignité, de la citoyenneté des personnes. La personne est un sujet, sujet de droit, sujet citoyen respecté dans ses choix. Par rapport aux institutions, l'article L.312-1 alinéa12 prévoit la possibilité de créer des structures expérimentales, pouvant aller de l'accompagnement en milieu de vie ordinaire, à l'accueil partiel ou séquentiel. L'article L.312-7 prévoit la possibilité de matérialiser les relations de réseaux entre institutions par des conventions ou des groupements d'intérêts économiques ou publics. Cette ouverture de la loi permet d'envisager les innovations répondant aux besoins nouveaux ou non couverts des populations.

1.4 LES PRATIQUES EN ACCUEIL ÉDUCATIF

1.4.1 ...DE LA CHARITÉ,

A) PROTÉGER LA VIE

Les causes d'abandon, misère et illégitimité, ont conduits des parents, souvent des mères, à se séparer de leurs enfants. Depuis le VII^e siècle, l'Eglise s'efforce de recueillir les enfants « exposés » à partir des hôpitaux qui lui appartiennent. Il s'agit de tenter de les garder en vie, soit en les confiant à des nourrices, soit en les élevant au milieu des infirmes, des vieux et des malades, en attendant qu'ils aient l'âge de travailler.

En 1556, Henri II promulgue un édit obligeant les femmes à déclarer les grossesses, à défaut, un avortement naturel ou une naissance d'enfant mort-né pouvait être considéré comme un homicide sanctionné par la pendaison. Le droit à l'abandon n'étant pas reconnu, le recours à l'infanticide devient une cause de dépopulation. Colbert légitimera l'œuvre de Saint Vincent de Paul. Plus tard, la création du « tour » mettra définitivement à l'abri les « abandonneurs ». Au XVIII^e siècle, le nombre d'abandons augmente de façon importante et contraint la nation à organiser et réglementer l'abandon.

Toutes ces dispositions au fil du temps, ont eu pour objectif de préserver la vie au nom de l'idéal chrétien qui a bientôt rejoint les préoccupations démographiques. Les enfants abandonnés ont servi à repeupler certaines campagnes, certaines colonies. Les moyens pour les secourir étaient précaires et les pratiques éducatives s'apparentaient plutôt à des pratiques « d'élevage ».

B) BÉNÉVOLAT

Les « travailleurs sociaux » de l'époque se composaient de religieux ou de laïcs bénévoles exerçant œuvre de charité, ou des nourrices indemnisées pour qui ce travail représentait une source de revenus. Pas de règle d'hygiène, pas de recommandation de « bientraitance », beaucoup de mortalité. Les premières exigences envers les nourrices

datent de la loi Roussel en 1874. Avec la loi du 30 juin 1904, le bénévolat n'est plus de mise, les pensions des nourrices augmentent, un secours est versé aux familles.

1.4.2 ...À LA PRISE EN CHARGE,

A) SUBSTITUTION ET « PARENTECTOMIE »

La logique de substitution a présidé longtemps aux destinées des enfants recueillis, abandonnés ou « délaissés » par leurs parents, ou dont les parents avaient été jugés « toxiques » par les travailleurs sociaux, nouveaux professionnels⁵⁷ dans la société. La logique première de l'A.S.E. est de traiter le problème des enfants en difficultés familiales, en les extrayant de leur famille jugée « nocive » pour les faire grandir ailleurs, en les confiant de temps à autre aux parents : on déplace le corps de l'enfant, on parle de placement. Il s'agit de procéder à « l'ablation » de la mauvaise famille : une « parentectomie » singulière, ou en masse comme pour les enfants « déportés »⁵⁸ en Creuse et ailleurs. Le principe est de mettre l'enfant à l'abri, mais aussi à l'écart de cette famille.

De nos jours, les situations de rupture totale des liens est rarissime, et le plus souvent temporaire : en treize ans, la maison d'enfants « La Providence » n'a connu aucune situation de déchéance parentale, et une seule situation de délégation parentale. Même dans des situations d'abus sexuels, le magistrat a ordonné une coupure limitée dans le temps des liens parents-enfants (le temps de l'instruction judiciaire). Mais *« il est des situations où prioritairement, le jeune enfant doit être protégé des agissements de sa famille, où la substitution est salvatrice pour l'enfant maltraité. Le placement, dans ce cas ne sera pas une destruction du lien mais un assainissement de la relation avec son parent. »*⁵⁹. La maison d'enfants remplit alors les fonctions parentales.

Néanmoins, la décision de couper un enfant de sa famille est une décision qui ébranle les professionnels, comme l'explique Maurice Berger⁶⁰. Pour cet auteur, le travailleur social se trouve en difficulté psychoaffective face à une famille dysfonctionnant, et ne peut se résoudre à rompre le lien quand celui-ci, de toute évidence, est toxique pour le développement de l'enfant. A force de différer cette rupture, l'enfant se structure dans *« un attachement pathologique à ses parents, avec une intériorisation de la violence parentale et des angoisses d'abandon »*⁶¹. Ainsi, il devient difficile de rattraper les déficiences générées par cet attentisme. Maurice Berger parle de *« l'acharnement à*

⁵⁷ Le métier d'assistante sociale date de 1932, celui d'éducateur spécialisé de 1967, de moniteur éducateur de 1970

⁵⁸ Terme employé en 1975 par Pierre Denoix, Directeur Général de la Santé

⁵⁹ M. Chapponnais. *Placer l'enfant en institution- MECS, foyers éducatifs et villages d'enfants*. Paris. Dunod 2005. 234 p. p 208

⁶⁰ « L'échec de la protection de l'enfance » - Maurice Berger – Dunod – Paris 2004 – 2^{ème} édition

⁶¹ « Lien social » n° 693 du 22 janvier 2004, propos recueillis par Jacques Trémentin

vouloir maintenir des liens à tout prix »⁶². Il préconise l'accompagnement des travailleurs sociaux et des instances décisionnaires (juge), leur formation et la mise en place d'instruments de mesures des « clignotants » permettant un diagnostic plus objectif, si tant est que l'objectivité puisse être atteinte.

Il nuance son propos en précisant que « *la question n'est pas forcément de séparer plus mais mieux, au « moins mauvais moment* » ». En effet, la séparation est un acte grave qui doit être justifié ; elle protège physiquement mais ne traite pas les blessures psychologiques ; elle peut être toxique et recèle des dangers potentiels : des risques de conflits de loyauté source de grandes souffrances, des risques suite à la non fiabilité dans le temps, des risques de discrédit, la défiance de l'enfant à l'égard des adultes suite à des aller-retour de l'enfant vers différents adultes (famille naturelle, famille d'accueil, établissement). Maurice Berger reconnaît qu'« *un enfant n'est pas un objet que l'on peut brancher, débrancher, rebrancher* »⁶³.

Or, qui peut garantir la continuité de la prise en charge de nos institutions : même une famille d'accueil peut avoir ses défaillances ou revendiquer son droit légitime à la retraite ? Les contraintes budgétaires des départements obligent certains d'entre eux à cesser la prise en charge à 18 ans ou à 21 ans, alors même que les jeunes des familles sans suivi « quittent le nid » en moyenne vers 23 ans et bénéficient toute leur vie de la solidarité familiale. Par chance, dans bien des situations, le « fil rouge » de la vie de l'enfant est la relation à sa famille.

B) UNE MECS, UN LIEU NEUTRE ?

Nous entendons encore évoquer la « neutralité d'un internat éducatif » par certains responsables de l'ASE ou certains travailleurs sociaux, voire des magistrats. Comment se représentent-ils la communauté d'enfants dans lequel s'inscrit l'enfant mis à l'écart de sa famille ? Serait-ce une communauté de robots sans histoires, sans affect, encadrés par des techniciens tout aussi robotisés ? La MECS serait un lieu dépourvu d'émotions, de relations humaines plus ou moins conflictuelles, ne pouvant évoquer en aucun moment les relations familiales, les émotions vécues en famille. Le fait d'« extraire » un enfant de son contexte habituel, lui faisant perdre ses repères environnementaux, pourrait être neutre ? L'éloignement géographique n'est pas équivalent à l'éloignement symbolique. Le premier est relativement facile à mettre en œuvre, le deuxième n'est que le résultat d'un long processus intérieur. Imaginer possible la neutralité d'une MECS, c'est considérer l'enfant comme un objet dépourvu d'humanité.

Une MECS est tout le contraire. Tous les enfants et jeunes accueillis arrivent avec un

⁶² « Lien social » n° 693 du 22 janvier 2004, propos recueillis par Jacques Trémentin

⁶³ « *L'échec de la protection de l'enfance* » - Maurice Berger – Dunod – Paris 2004 – 2^{ème} édition – chapitre IV

lourd passé, avec leur histoire occupant leurs pensées, après le traumatisme d'une séparation non choisie. Prendre le repas avec des étrangers, se brosser les dents dans une nouvelle salle de bain anonyme, se coucher dans une chambre ne portant pas les mêmes odeurs, les mêmes couleurs que la sienne, ..., chaque acte banal de la vie quotidienne rappelle inévitablement la séparation et les difficultés qui s'y rattachent. L'institution MECS n'est pas neutre dans ses locaux, dans ses fonctionnements.

Les intervenants socioéducatifs y travaillant ne sont pas davantage neutres. Chacun fonctionne avec ses propres représentations, ses propres « idéologies », dirait Saül Karsz⁶⁴, de la famille idéale, de l'enfant idéal, de l'éducation idéale, de l'impact d'une séparation. Il va intervenir avec ses représentations : rien de moins neutre. « *Car intervenir veut dire une seule et unique chose : prendre parti* »⁶⁵.

La présence de multiples professionnels fait d'une MECS un carrefour de pléthore de représentations. Une équipe de MECS est un formidable patchwork qui, pour fonctionner, est contrainte à discuter chaque décision concernant des petites choses de la vie quotidienne, comme des grandes choses du projet de chaque enfant. Cette contrainte salutaire évite l'hégémonie des idéologies de l'intervenant, vient les questionner. Dans ce contexte, la pensée complexe, la multiréférentialité sont des références théoriques précieuses dont l'institution peut tirer profit. Il est nécessaire de prendre en compte chaque situation d'enfants dans sa complexité et d'accepter les débats, les discussions, voire les conflits entre les professionnels, entre les professionnels et la famille, entre les professionnels et les autres acteurs extérieurs de la situation. Si on intègre la notion de négociation, il faut accepter qu'elle s'accompagne de la notion de contradiction. La fonction de cadre devient alors, une fonction essentielle facilitant le processus de négociation, en l'animant et en définissant les limites et les orientations.

1.4.3 ...À LA PRISE EN COMPTE.

A) LA RELATION DE SUPPLÉANCE

Les constats qui conduisent Maurice Berger à préconiser des séparations précoces conduisent d'autres auteurs, tel Pierre Verdier, à des conclusions opposées. Entre autre, il dénombre 68% d'adultes en psychiatrie ayant connu des suivis par la Protection de l'Enfance étant jeunes, et « *quatre cinquième des clochards ont passé deux ans de leur enfance en foyer de l'Aide Sociale à l'Enfance* »⁶⁶. Ces chiffres peuvent indiquer qu'une adoption aurait été plus favorable pour ces personnes, plutôt que des parents

⁶⁴ KARSZ S. *Pourquoi le travail social ? Définition, figures, clinique* – op.cit.

⁶⁵ KARSZ S. *Pourquoi le travail social ? Définition, figures, clinique* – op.cit. p 55

⁶⁶ « *L'échec de la protection de l'enfance* » - Maurice Berger – Dunod – Paris 2004 – 2^{ème} édition – p 99 – citation de M.Muller, Président de la Fédération nationale des personnes admises ou ayant été admises à l'Aide Sociale à l'Enfance

inadéquats ; ils peuvent aussi signifier que les institutions proposées à ces personnes n'ont pas permis de sécuriser suffisamment la personne pour un développement dans de bonnes conditions. Les raisons de ces « ratages » s'analysent du point de vue de la personne elle-même, de sa famille, des interventions psycho socio éducatives, elles peuvent être multifactorielles.

La notion de suppléance a été introduite par Paul Durning, professeur en sciences de l'éducation, qui co-anime à l'université Paris X-Nanterre, une équipe de recherche en éducation familiale. « *Paul Durning a défini le concept de suppléance (qu'il qualifie de familiale) comme « l'action auprès d'un mineur visant à assurer les tâches éducatives et d'élevage habituellement effectuées par les familles, mises en œuvre partiellement ou totalement hors du milieu familial dans une organisation résidentielle.* »⁶⁷. Il s'agit de compléter l'éducation familiale par une éducation extrafamiliale, afin de compenser les manques. Les recherches entreprises par cette équipe conduisent à montrer que l'idée d'arriver en qualité de suppléant dans l'éducation d'un enfant, revêt des risques d'« appropriation » de la fonction d'« élevage » par les éducateurs professionnels, au détriment des éducateurs naturels : « *Les situations de suppléance aux fonctions parentales, par l'implication affective des acteurs, par l'érotisation et la dépendance qu'elles suscitent accentuent tout particulièrement la vulnérabilité des personnes en direction desquelles cette suppléance s'exerce* »⁶⁸. S'agissant de partager la vie quotidienne, même partiellement, des enfants, il paraît difficile d'échapper à l'affectation de la relation enfant – éducateur.

L'enfant peut être pris dans un conflit de loyauté entre, d'une part, sa famille et, d'autre part, son lieu de suppléance d'éducation, surtout si les acteurs se situent en rivaux.

Jean-Pierre Thomasset⁶⁹, qui a un passé, successivement d'éducateur, puis de psychologue à l'Aide Sociale à l'Enfance sur 38 ans, explique qu'il a lui-même été pris dans une logique substitutive jusqu'au moment où des événements tragiques l'ont fait changer : la rupture d'un enfant avec son histoire familiale a eu pour conséquence, plusieurs années plus tard, le décès de cet enfant et de sa référente sociale. Depuis, sa pratique s'est totalement modifiée pour se tourner vers la suppléance familiale ou la coparentalité. Il s'agit de soutenir les parents dans leurs fonctions, dans l'exercice quotidien de leurs tâches d'« élevage », de leur permettre de mettre en pensées leur expérience, leur vécu de parents et d'accompagner l'enfant quand le parent ne le peut. L'enfant vit dans un aller retour entre institution et famille, sans qu'il y ait compétition entre ces deux

⁶⁷ Article « *Les concepts de violence et de maltraitance* » Eliane Corbet – revue ADSP (Actualité et Dossier en Santé Publique) n° 31 – juin 2000 – p19

⁶⁸ Id ci-dessus

⁶⁹ Ce paragraphe a été largement inspiré par l'apport de Jean-Pierre Thomasset animateur de quatre journées organisées par ANPASE du 17 au 20 janvier 2005 à Nîmes

instances, du moins, il s'agit de tendre vers ça.

B) LA RELATION DE SERVICE

Avant même que la loi du 2 janvier 2002 soit votée, des réflexions professionnelles introduisaient l'idée d'un changement de position des travailleurs sociaux et de leurs institutions.

Jean René Loubat⁷⁰ rappelle le contexte social dans lequel s'est développé ce changement : ouverture de l'hôpital, développement des mouvements de consommateurs, action en justice de certains usagers pour défendre leurs droits, approche éco systémique⁷¹, démarche qualité. Ce changement se heurte à des résistances qui prennent leur origine dans la tradition « *d'hospitalisme compassionnel* »⁷², d'internement, de catégorisation des troubles et de leur traitement, dans les représentations péjoratives des familles en difficulté (jugement de valeur), dans l'exclusive de certaines professions qui « *s'arrogent le monopole des relations avec les familles [...]* parce que cela leur assure une légitimité, une reconnaissance, voire une expertise »⁷³.

Le changement culturel se prépare depuis les années 80, notamment de manière significative, dans la réforme des annexes XXIV⁷⁴ dans le secteur du handicap, qui font obligation de rédiger un projet d'établissement, des projets personnalisés, en favorisant la participation de l'utilisateur et de sa famille. Ce texte introduit explicitement une approche démocratique de la prise en charge éducative et rejoint l'esprit de la loi 2002-2.

Sur ces principes législatifs se superposent des principes déontologiques. En effet, la logique de service se définit par une éthique d'ouverture d'esprit, une personnalisation de l'action, du projet, une participation de la personne et un choix dans le service proposé par le biais de la contractualisation, une démarche précise passant par la consultation, l'identification et l'expression des besoins de la personne, la structuration de l'action en réponse aux besoins, l'évaluation de l'action entreprise par les différents acteurs. En conséquence, Jean René Loubat situe la relation de service dans une démarche de qualité comme l'illustre le schéma 2 inséré en annexe.

C) LA « CO-ÉDUCATION » AU SERVICE DU « CAREGIVING »

La famille partage ses tâches éducatives avec d'autres institutions, dont la principale,

⁷⁰ In Les Cahiers de l'Actif n° 332-335 « *Le partenariat Familles – Institutions, pour une dynamique co-éducative* » - janv/avril 2004 – p 11 à 17 – article intitulé « *La dynamique du partenariat avec les parents et les familles : un changement de mentalité* »

⁷¹ Le courant systémique issu de l'école de Palo-Alto (Grégory Bateson, John Weakland, Jay Haley et le groupe autour de Don Jackson, puis Paul Watzlawick...) situe toute personne en relation, en interaction avec une pluralité de personnes ou de systèmes institutionnels. Il s'appuie sur les courants cybernétiques, les sciences cognitives, et les développements en psychologie et sociologie, ethnologie. Il conduit à agir sur et à partir de ces interactions.

⁷² Jean-René Loubat in « *Instaurer la relation de service en action sociale et médico-sociale* » - Dunod – Paris 2002 – p 3

⁷³ Les Cahiers de l'Actif n° 332-335 p 15 – *Op. Cit.*

⁷⁴ Décret n° 89-798 du 27 octobre 1989 remplaçant les annexes XXIV, XXIV bis et XXIV ter au décret du 9 mars 1956 modifié

l'école : « *Aucun enfant dans nos sociétés contemporaines n'est élevé par une seule instance éducative* » - Paul Durning⁷⁵. « *Donc ma proposition, là, c'est de dénommer « co-éducation » les différentes modalités de coopération entre parents et autres intervenants notamment professionnels participant à l'éducation d'un même enfant* » - Paul Durning⁷⁶

« *C'est avant tout d'une posture nouvelle dont il s'agit : reconnaître réciproquement ses compétences et ses limites, ne pas hiérarchiser le talent des différentes interventions, agir dans la complémentarité et la mutualisation.* », rajoute Jacques Trémentin⁷⁷, résumant le livre de Frédéric Jésus⁷⁸.

Cette posture d'accompagnement nécessite pour les intervenants éducatifs d'être, à la fois bienveillants, vigilants et loyaux, au sens défini par Jean Pierre Rosenczweig⁷⁹.

La relation famille-professionnel est une relation complexe : elle est contrainte par un prescripteur, fait suite à une situation d'échec, voire d'impasse pour la famille, elle met en relation, des parents issus des « *petites gens* » et des professionnels issus des « *autres* »⁸⁰ ; par ailleurs les professionnels agissent en équipe et, bien souvent, les parents sont seuls, voire isolés. Coopérer dans ces circonstances relève quasiment du défi, surtout si chacun se positionne en concurrent plutôt qu'en collaborateur. Néanmoins, l'expérience nous a montré que cela est possible, à condition de considérer, en tant que professionnels, qu'il nous est plus aisé de nous adapter à la situation de chaque enfant ou jeune, et donc, qu'il faut faire preuve de souplesse institutionnelle, innover dans les organisations et se montrer cohérents.

La famille est prise en compte par les intervenants dans sa dimension biologique (génitrice), dans sa dimension légale (autorité parentale⁸¹, droit des familles⁸² et droits des enfants⁸³), dans sa dimension relationnelle (relation d'attachement, construction du lien, relations sociales, communication), dans ses dimensions cognitives (capacité de faire face à l'imprévu, d'anticipation, de gérer plusieurs opérations en même temps..) et ses dimensions comportementales (pose de cadre éducatif, gestes de la vie quotidienne). Comme le dit Paul Durning, le « parentage » est un processus multi - dimensionnel que l'intervention d'un tiers vient modifier sans la mettre en péril.

75 Paul Durning : intervention au colloque de la Fédération de Soleil 1er juin 2002 – Arles

76 Idem ci dessus

77 Critiques de livres dans la revue « Lien Social » n°749 du 14 avril 2005

78 Frédéric Jésus, médecin pédopsychiatre auteur de « *Co-éduquer pour un développement social durable* » - éditions Dunod

79 In « *Contribution au groupe de travail sur « l'évolution des relations parents-enfants-professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance* » II.2

80 Paul Durning

81 Réformée en 2004

82 Loi de 1986, Loi du 2 janvier 2002

83 Convention Internationale des Droits de l'Enfants de 1989, Loi du 2 janvier 2002

Ce concept de co-éducation s'inscrit dans un « *véritable projet de société* »⁸⁴. Il s'agit de promouvoir l'expression, les compétences, et la dignité des familles exposées aux difficultés éducatives multiples, et favoriser leur implication dans les projets des politiques de la ville les concernant.

Pour cela, les acteurs doivent sortir des représentations que chacun se fait des autres. Les éducateurs professionnels sortent des logiques de diagnostic et d'analyse stigmatisant uniquement les défaillances, les manques, les fautes des parents. La posture du co-éducateur professionnel consiste à « *considérer la plupart des familles [...] moins comme des sources de problèmes de leurs enfants que comme la source principale des solutions à y apporter* »⁸⁵. Elle conduit à recenser les ressources de la famille et de l'enfant, et à mettre à distance nos propres représentations de la famille idéale, de cette famille-là, de cet enfant-là, de leurs relations avec leur environnement : « *sans a priori et sans exclusive* »⁸⁶. Les conditions socio-économiques, psychoaffectives conduisent les familles dans des difficultés. Winnicott admettant : « *dans des conditions similaires, on aurait fait la même chose, voire pire* »⁸⁷. Les familles n'ont pas toutes les compétences : aucune ne peut le prétendre, mais elles ont de la compétence. Guy Ausloos⁸⁸ affirme que les familles ont la capacité de résoudre les problèmes qu'elles se posent.

Les relations avec des intervenants extérieurs influent et favorisent des changements dans les interactions parents-enfants, et peuvent permettre aux parents d'une part, une plus grande « *capacité de percevoir et d'interpréter correctement les signaux émis par l'enfant, ainsi que d'y répondre rapidement et de manière adéquate* »⁸⁹ et d'autre part, une plus grande « *capacité à percevoir les comportements d'autrui en termes d'états mentaux (intentions, sentiments, croyances)* »⁹⁰. Ces deux capacités constituent les deux dimensions que recouvre le « *caregiving* »⁹¹ défini par Mary Main. Si le parent devient plus adéquat dans ses réponses, l'enfant se sent davantage en sécurité et développe sa propre capacité de sollicitation de la proximité avec ses parents. Ainsi s'élabore un autre type de comportement de l'enfant, un comportement d'attachement « *secure* » au sens développé par Bowlby⁹².

84 Frédéric Jésus dans son ouvrage : « *Co-éduquer ; pour un développement social durable* » – p XI

85 Frédéric Jésus dans son ouvrage : « *Co-éduquer ; pour un développement social durable* » – pXVIII

86 Frédéric Jésus dans son ouvrage : « *Co-éduquer ; pour un développement social durable* » – p 7

87 Cité par Frédéric Jésus dans : « *Co-éduquer ; pour un développement social durable* » – p 52 faisant référence au livre « *Conseils aux parents* » - D.W. Winnicott – Paris Payot 1995

88 Journées d'étude à Avignon sur *La compétence des familles* – avril 2005

89 « *L'attachement – Concepts et applications* » - Dir. Nicole Guedeney et Antoine Guedeney – p 55

90 Idem ci-dessus

91 Elle met au point un questionnaire repérant les comportements parentaux : « *l'Adult Attachment Interview* ».

92 La théorie de l'attachement se centre sur les processus mis à l'œuvre dans les séquences de séparation mère-enfant ; Les sollicitations de l'enfant vont permettre par rétrocontrôle, de maintenir la bonne distance, de développer son sens de la coopération. Cf. l'ouvrage dirigé par Nicole et Antoine Guedeney intitulé « *L'attachement- Concepts et applications* »

Selon la théorie de l'attachement, l'enfant peut bénéficier d'une «figure d'attachement alternative » (nourrice, famille d'accueil, adoptive, grands-parents, éducateurs,...) pourvu que soient garanties : continuité, disponibilité, sensibilité de la réponse, durée dans le temps de la relation. L'enfant peut articuler figure d'attachement parentale et alternative si les places de chacun sont clairement définies.

Sur la base de cette théorie et de recherches complémentaires, les Etats-Unis ont établi leurs dernières lois en matière de protection de l'enfance sur le principe de «continuité familiale ». « *L'idée est que, où que l'enfant soit placé, il doit avoir accès à un réseau de relations familiales étendu comme base permanente et plate-forme de soutien.* »⁹³

Sur les mêmes bases le Royaume Uni préconise soit un placement très court «respice care »⁹⁴ ou «short term placement »⁹⁵ soit un placement à long terme voire l'adoption accompagné d'un souci du maintien possible des liens avec ses origines.⁹⁶

D) DES PROBLÈMES AUX RESSOURCES

Cette étude nous amène à considérer que la figure « prise en compte » s'inscrit dans la continuité des deux autres : « *elle résulte de leurs avancées autant que de leurs impasses. Elle leur est donc redevable* »⁹⁷. Il s'agit de sortir de l'alternative exclusive entre les tenants d'un courant et les tenants d'un autre et de sortir de la « pensée sacrificielle »⁹⁸ excluant une des parties (le parent) afin de simplifier le problème. La figure de la « prise en compte » s'appuie sur de nouvelles références théoriques qui permettent d'aller au-delà des deux autres figures.

- Une de ces références est l'approche écosystémique développée dans le champ du psychosocial par Uri Bronfenbrenner dont on peut se faire une idée en consultant les schémas de G.Absil et C.Vandoorne sur Internet⁹⁹ ou le résumé de C. Sellenet¹⁰⁰. Cette approche différencie les systèmes constituant l'environnement de l'enfant : l'ontosystème (l'enfant lui-même dans ses caractéristiques particulières), le microsystème (le contexte immédiat dans lequel l'individu agit : famille, groupe d'amis...), le mésosystème (le niveau des interactions entre les différents microsystèmes), l'exosystème (le contexte social dans lequel l'individu est inscrit : sa ville, les politiques sociales se rapportant à

⁹³ « *Précieux enfant – Précieux parents. Miser sur les «liens fondamentaux » dans la lutte contre la pauvreté des enfants en Europe. Repérages pour un dialogue.* » Éditions ATD Quart Monde Paris nov. 2003 p 111

⁹⁴ Un répit de quelques semaines pour la famille et l'enfant

⁹⁵ Solution d'attente durant une procédure judiciaire, avant adoption

⁹⁶ « *Précieux enfants – Précieux parents* » op. Cit. p 111

⁹⁷ KARSZ S. *Pourquoi le travail social ? Définition, figures, clinique* – op.cit. - p 110

⁹⁸ SELLENET C. *L'enfance en danger. Ils n'ont rien vu ?* – op.cit. – p207

⁹⁹ www.apes.be/documentstelechargeables/powerpoint/approche_par_milieux.pps -

¹⁰⁰ SELLENET C. *L'enfance en danger. Ils n'ont rien vu ?* – p 109 à 113

lui...), le macrosystème (son environnement culturel, cultuel, système de valeurs) et le chronosystème (référence au cycle de vie, à l'histoire, ...inscription dans le temps). Selon cette approche, l'environnement, les interactions au sein de cet environnement, sont autant de lieux où s'inscrit l'action psycho-socio-éducative. *De facto*, cette approche renvoie à une action multidimensionnelle, multi-référentielle, donc transdisciplinaire.¹⁰¹ Les travailleurs sociaux sont amenés à mettre l'accent sur la réciprocité des interactions enfants-famille, sur l'historicité du problème de l'enfant, sur son parcours préférentiellement à son histoire familiale, sur le cycle de vie de la famille ou du groupe ethnique, sur l'étude de son réseau relationnel, y compris dans sa famille élargie, ses amis, sur les facteurs environnementaux (l'inactivité des parents, les conditions d'habitat), les ressources environnementales (clubs de loisirs, crèche...), les représentations idéologiques en action (culture, valeurs). Cette approche globale, multidimensionnelle est davantage ancrée dans la réalité quotidienne de l'enfant que les approches centrées essentiellement sur l'individu.

- Une autre référence théorique : l'autodétermination, la capacitation, l'appropriation ou l'« empowerment » (la traduction de ce mot en français n'est pas vraiment possible en un mot) : un engagement à restituer le pouvoir de décision à ceux que la décision concerne en premier lieu à partir du postulat que la famille détient les forces et les potentialités qui peuvent être mises à contribution pour traverser des périodes difficiles (référence aux travaux des américains : Kemp, Whittaker, Tracy)¹⁰². Ce courant théorique part du postulat que chacun peut puiser dans ses propres ressources et les ressources de son environnement (approche basée sur les forces disponibles : « strength-based-approched »)¹⁰³ pour exercer son droit au choix des décisions le concernant :
 - « toute personne possède des forces potentielles pour améliorer sa qualité de vie,
 - si le professionnel se centre sur ces forces, il favorise l'engagement et la motivation des personnes à résoudre leurs propres difficultés,
 - la collaboration entre le professionnel et la personne permet la découverte et la création de solutions,
 - les croyances culturelles, les coutumes, et les pratiques, constituent une importante source de résilience et de soutien,

¹⁰¹ D'après l'article 6 de la Charte de la transdisciplinarité – cf. <http://nicol.club.fr/ciret/chartfr.htm>

¹⁰² Notions de strength-based-approach et empowerment, développées dans « Les cahiers de l'Actif » n°318/319, décembre 2002, La Grande Motte, sous la direction de Francis Alföldi

¹⁰³ *Ibidem*

- tous les environnements disposent de ressources, réelles et potentielles, qui peuvent être mobilisées pour le changement. » d'après Kemp, Whittaker, Tracy, cités dans Les Cahiers de l'Actif.

E) CHANGEMENT DE POSITIONNEMENT DES INTERVENANTS

Cette approche conduit à un changement important de positionnement des intervenants : ils ne sont plus dans une posture de domination, mais dans une position plus démocratique, plus participative, en restituant le pouvoir à la personne et à son entourage, la «*capacité auto-expertale*»¹⁰⁴. Cela «*requiert une transformation de la culture psychosociale et de la pratique de terrain*»¹⁰⁵ et une action de type écologique centrée sur les compétences de la personne. Cela rejoint la préoccupation de Guy Ausloos, s'autorisant un jeu de mot : «*respons hability*», la capacité à répondre. Cette capacité vaut autant pour la personne que pour l'intervenant qui est situé dans le «*faire avec*», «*l'observation participante*»¹⁰⁶ et engage sa responsabilité personnelle dans la création de solutions. Maeva PAUL parle de «*changement de paradigme*» lié aux changements de place de l'individu dans la société, conduisant à passer «*d'un principe de réparation à un principe de reliance*»¹⁰⁷.

La «*posture d'accompagnement*»¹⁰⁸ éducatif s'inscrit dans un processus lent et continu de co-éducation, nécessitant adaptabilité et humilité de l'intervenant, exploitation des ressources de l'enfant et de sa famille, partage des savoirs et des savoir-faire, prise en compte de la globalité et de la spécificité de la situation.

Cette posture implique un changement de positionnement des professionnels, d'un «*décentrement*»¹⁰⁹ : «*Il ne s'agit plus de travailler sur les familles, ni pour les familles mais avec les familles*»¹¹⁰. Cette posture d'accompagnement favorise l'évaluation continue du «*bon dosage*» entre l'intérêt de l'enfant et le maintien des liens avec la famille. A moins de se résoudre à l'amputation de l'enfant de son histoire familiale, de son essence humaine, la conciliation de la dimension individuelle et de la dimension familiale, sur le plan symbolique et/ou réel, paraît la position ouvrant le plus de possibles. Plutôt que l'enfant se conforme à un dispositif, le dispositif s'adapte à la difficulté de l'enfant et de sa famille. «*On pourrait donc définir l'accompagnement par cette dialectique incessante entre des finalités globales et un fonctionnement procédural et/ou processuel*

¹⁰⁴ *Ibid.*

¹⁰⁵ *Ibid.*

¹⁰⁶ SELLENET C. *L'enfance en danger. Ils n'ont rien vu ? – op.cit.* – p 113

¹⁰⁷ PAUL M. *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*. Paris : L'Harmattan, 2006. 352 p – p 306

¹⁰⁸ Maeva PAUL - *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique* – Paris 2006 – L'Harmattan - 352 p

¹⁰⁹ SELLENET C. *L'enfance en danger. Ils n'ont rien vu ? – op. Cit.* – p 94

¹¹⁰ *Id.* p 106

*qui se donne pour objet de co-construire un cadre normatif nécessairement provisoire et relatif puisque ancré dans la contingence particulière. »*¹¹¹ L'accompagnement est une posture professionnelle particulièrement bien adaptée à l'intervention éducative en protection de l'enfance : des finalités globales, protection et développement de l'enfant dans son environnement ; un fonctionnement procédural, mesure administrative ou judiciaire ; fonctionnement processuel, processus relationnel ; co-construction du projet individuel ; provisoire, limité dans le temps par la durée de la mesure ; contingence particulière, redéfinition de besoins spécifiques pour chaque enfant.

1.5 CONCLUSION DE LA PARTIE

La protection de l'enfance est l'héritière d'un long processus d'humanisation des mesures de secours accordées aux enfants et à leur famille. Sur les fondements de la charité, la prise en charge s'est enrichie de l'avancée importante des sciences humaines et notamment la psychanalyse, la psychologie. Les interventions en faveur de l'enfant et sa famille ont gagné en professionnalisme¹¹². De nouvelles références scientifiques¹¹³, surtout dans les pays anglo-saxons, ouvrent le cadre de l'intervention et permettent une pluralité d'analyse des situations et une pluralité des réponses apportées. Elles amènent à prendre en compte l'individu en interaction avec son environnement, dans son contexte social particulier. Elles situent davantage l'intervenant dans des fonctions de médiation, face à un usager devenu sujet désirant, citoyen capable de choix. La cible de l'intervention est moins la population que ses problèmes, que, intervenants et personnes solutionnent en coopérant. Accompagner la personne, amène à modifier la place des acteurs, le positionnement des professionnels.

Cette prise en compte de la personne permet de sortir de l'alternative exclusive entre intérêt supérieur de l'enfant et maintien des liens familiaux, entre l'internat et l'AEMO. Il s'agit alors, d'inventer des réponses différentes au cas par cas, des réponses nouvelles au fil de l'évolution de la situation de l'enfant et de sa famille dans une «*réciprocité transformatrice* »¹¹⁴. C'est ce qui m'anime dans ma fonction de directrice de MECS.

¹¹¹ *Id.* p 300

¹¹² Naissance des métiers de l'éducateur spécialisé en 1967, du moniteur-éducateur en 1970.

¹¹³ Comme l'anthropologie, l'ethnologie, la sociologie, les théories de la communication, la théorie de l'attachement, l'écosystémie

¹¹⁴ Christian Gaignon *De la relation d'aide à la relation d'êtres. La réciprocité transformatrice* – mars 2006 – L'Harmattan – 211 p

2 « LA PROVIDENCE » ET MA « RENCONTRE » AVEC LA FONCTION DE DIRECTION

2.1 INTRODUCTION DE LA DEUXIÈME PARTIE

Educatrice en AEMO depuis presque dix ans, j'ai pris mes fonctions de direction à « La Providence » en prenant un congé sabbatique. Cet établissement en grave difficulté financière présentait un attrait : une longue tradition d'accueil dans le respect des personnes. Il avait traversé des épisodes historiques difficiles (séparation de l'Eglise et de l'Etat, les deux grandes guerres) et on pouvait espérer que, malgré sa situation délicate, il pourrait bien vivre une entrée dans la modernité sans perdre son âme. Sur ce « terreau » riche d'humanité il y avait beaucoup à faire : rédiger un projet d'établissement, faire habiller la structure, rebâtir une équipe : une formidable « aventure » pour une éducatrice en quête d'espace de création, une fabuleuse rencontre riche en apprentissages.

Dirigé par une religieuse, l'établissement possédait beaucoup de caractères caritatifs. Des monitrices éducatrices étaient embauchées, assurant le lever, le repas de midi, la soirée. Le reste de la journée, les religieuses assuraient la permanence éducative. Pour les week-ends et les vacances scolaires, elles faisaient en sorte de passer le relais à des familles d'accueil. Les caractères de la prise en charge technique, professionnelle, ne se faisaient que peu ressentir. Seul dominait l'attention, l'écoute, l'absence de jugement, le respect, l'accueil.

Le passage au statut de MECS allait propulser l'établissement vers une dimension professionnelle, technique, tout en s'inspirant des courants modernes de suppléance, de relation de service. Mon passé en AEMO m'incitait à mettre l'accent sur la responsabilisation des éducateurs que je concevais comme pilote du projet individuel. Par ailleurs, je voulais conserver l'esprit de respect et d'accueil à la fois des enfants et des familles, entretenu par les religieuses.

M'entourant de personnes ressources, un systémicien, un directeur de MECS, des techniciens de l'URIOPSS, je me suis engagée dans cette entreprise avec passion et enthousiasme. Grâce à cela, j'ai pu traverser les moments de doute et de crise qui m'ont appris mon métier de directrice. J'éprouve aujourd'hui le besoin de conforter et de faire reconnaître mes compétences, par ma formation au CAFDES.

Dans cette partie, je vais donc présenter cette rencontre entre la fondation La Providence et l'éducatrice que j'étais, devenant directrice en 1992 : une fondation gérant un établissement passant du statut d'œuvre caritative à celui de MECS ; une directrice en auto apprentissage portée par des idéaux forts permettant de traverser bien des épreuves instructives. Entre autre idéal, celui de faciliter la responsabilisation des acteurs et notamment celle des salariés.

2.2 LA FONDATION

2.2.1 L'ŒUVRE DES ORPHELINES D'ORANGE

A) ORGANISME GESTIONNAIRE

La fondation «La Providence», reconnue d'utilité publique le 15 décembre 1839, gère uniquement la maison d'enfants éponyme, anciennement « Maison des orphelines d'Orange ». La fondation est née du legs d'un terrain et d'un bâtiment situé à Orange (Vaucluse), par le chanoine Claude Millet.

Sa situation, en centre ville, facilite son accès en transport en commun et permet aux hébergés de se déplacer de façon la plus autonome possible (proximité avec les équipements scolaires, médicaux et paramédicaux, culturels et sportifs).

*« La fondation a pour but et vocation de recevoir des mineurs et jeunes majeurs qui lui sont confiés, soit par les pouvoirs publics, soit par les familles qui ne peuvent assurer leur entretien. Elle participe à leur éducation et à leur instruction dans les conditions de vie les meilleures. »*¹¹⁵

Elle est gérée par un Conseil d'Administration composé de 12 membres dont 2 membres de droit (le maire d'Orange ou son représentant et le Ministère de l'Intérieur), conformément à ses statuts révisés le 7/12/2000.

Le président est directeur depuis deux ans d'un ESAT¹¹⁶ sur le bassin orangeois après avoir dirigé pendant plus de vingt ans un IME¹¹⁷.

B) HISTORIQUE

Le Chanoine Millet a fait don de son propre bien en vue d'accueillir l'œuvre préexistante des Orphelines d'Orange. Dès l'instant, la maison a accueilli deux catégories d'enfants de sexe féminin : les jeunes confiées par les pouvoirs publics et celles confiées par leurs propres parents. Parmi celles confiées par leurs parents, se trouvaient des jeunes filles aisées, pour lesquelles les parents souhaitaient une instruction religieuse en parallèle à leur instruction au lycée Saint Louis. Ces dernières payaient pension et contribuaient ainsi à la survie de l'établissement.

Des sœurs de la « Présentation de Marie »¹¹⁸ ont été engagées en tant que salariées, afin d'assurer l'encadrement des enfants. Elles pratiquaient, en alliant rigueur et humanité. Elles avaient un principe fort : l'accueil. Les enfants, comme leurs familles, recevaient donc un accueil respectueux et chaleureux.

¹¹⁵ Statut de la Fondation, article II

¹¹⁶ ESAT : Etablissement et Service d'Aide par le Travail

¹¹⁷ IME : Institut Médico-Educatif

Dans les années 70, l'Aide Sociale à l'Enfance a confié des enfants et jeunes filles aux religieuses en l'absence d'habilitation de l'établissement. Ces dernières étaient considérées comme famille d'accueil. Le volume d'enfants confiés a augmenté régulièrement pour atteindre la vingtaine dans les années 80. En 1992, au départ des sœurs¹¹⁹, 21 enfants étaient confiés par l'ASE sur les 38 accueillis. Les autres pensionnaires étaient des jeunes filles confiées par leurs parents pour des raisons d'ordre éducatif (apprentissage de l'autonomie, échec scolaire, conflits familiaux, besoin de distance en période de crise d'adolescence...).

Lors de l'habilitation de l'établissement, en 1994, le Conseil Général de Vaucluse rencontrait des difficultés financières importantes. Le projet déposé au CROSS¹²⁰ pour 21 enfants a donc été ramené à 10 par le Conseil Général avec un prix de journée de 350 F¹²¹ pour 365 jours d'ouverture.

L'établissement a réduit son effectif en ne recevant plus que des ressortissants de l'ASE. D'emblée, il a été situé par les partenaires comme une petite structure permettant un accueil différent des familles d'accueil et des structures traditionnelles : convivialité et équipe de professionnels.

Ainsi, des fratries sont régulièrement proposées à l'établissement. Quelquefois, le choix est fait d'un placement n'offrant pas de ressemblance avec une famille, mais suffisamment convivial et contenant, pour un enfant présentant des troubles affectifs manifestés par des troubles du comportement.

2.2.2 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le statut juridique de fondation impose un Conseil d'Administration gestionnaire du bien légué, dans le respect du vœu du fondateur énoncé dans les statuts, et ne prévoit pas de membres adhérents.

En 1992, à mon arrivée, le Conseil d'Administration était composé de 5 membres, notables âgés de la ville. Avec la Présidente en poste, le Conseil d'Administration s'est étoffé avec l'arrivée de membres dotés de compétences pouvant servir l'objet de la Fondation : avocat, personnel de l'Education Nationale, directeur d'établissement médico-social, infirmière. Aujourd'hui, le Conseil d'Administration compte 12 membres.

Outre la révision des statuts, nous avons élaboré un règlement intérieur de fonctionnement et un projet associatif. Les membres du Conseil d'Administration se sont

¹¹⁸ La Présentation de Marie : ordre religieux établi à Bourg Saint Andéol

¹¹⁹ Crise des vocations

¹²⁰ CROSS : Comité Régional d'Organisation Sanitaire et Social

¹²¹ 650 F ou 99,09 €

d'avantage appropriés leur fonction d'employeur et leur fonction politique. Ainsi, la Fondation a suivi l'évolution institutionnelle propre au secteur, en se professionnalisant. En tant que directrice, j'ai été associée à cette évolution au travers de sollicitations d'avis techniques. La dimension de l'institution favorise un échange dépourvu de formalisme entre la présidence du Conseil et la direction, tout en inscrivant chacun dans ses fonctions et ses missions, ses responsabilités. La relation s'établit sur le mode de la responsabilisation et de la participation.

2.2.3 LE PROJET ASSOCIATIF

La Fondation s'est dotée en 2002 d'un projet associatif, rédigé au cours de plusieurs sessions de travail avec un formateur de l'URIOPSS¹²² PACAC¹²³.

Les administrateurs y affirment les principes de désintéressement et de transparence, leur rôle politique de sensibilisation des pouvoirs publics aux évolutions des besoins des populations accueillies.

Concernant les acteurs de l'institution, administrateurs, autres bénévoles, salariés, la Fondation s'engage dans la reconnaissance et la valorisation de leurs compétences, dans le respect des droits et des opinions de chacun.

Cinq valeurs fondent l'action en direction de la personne accueillie. Elles vont dans le sens de la prise en compte de la personne : respect des droits fondamentaux de la personne, l'adaptation des interventions en fonction du besoin singulier de chaque accueilli, la recherche de la complémentarité entre professionnels, la reconnaissance de la famille comme première éducatrice, la valeur fondamentale du «faire avec », de l'accompagnement, de la collaboration des acteurs.

2.3 LE PATRIMOINE

2.3.1 BÂTIMENTS

La propriété de la Fondation se compose d'un corps de bâtiment principal et de plusieurs bâtiments annexes fermant une grande cour intérieure. Le corps de bâtiment principal forment un L : la partie longue date du XIX^{ème} siècle et la partie courte des années 70¹²⁴. Ils ont tous deux besoin d'une rénovation importante, et surtout d'une redistribution des pièces afin de correspondre aux attentes du projet éducatif. Néanmoins, une telle propriété située en centre ville représente un patrimoine conséquent et intéressant.

En 1995, et 2003, la santé financière recouvrée, j'ai fait procéder aux travaux urgents du point de vue de la sécurité : réfection de la toiture et de la chaufferie, amélioration du

¹²² URIOPSS : Union Régionale Interfédérale des Organismes Privés Sanitaires et Sociaux

¹²³ PACAC : Provence Alpes Côte d'Azur Corse

¹²⁴ Cf. les photographies en annexe

dispositif de sécurité incendie en collaboration avec les pompiers. Malgré cela la restructuration devra s'accompagner d'une importante rénovation.

2.3.2 IMPLANTATION GÉOGRAPHIQUE

L'établissement est situé sur le territoire le plus au nord du département de Vaucluse et le plus sous équipé en matière d'aide sociale, nommé Territoire du Haut Vaucluse. Ce territoire est aussi celui qui présente une situation socio économique les plus défavorables du Département et de la Région. Il est situé dans le centre de la ville d'Orange.

2.4 LA MAISON DES ORPHELINES

2.4.1 LA VIE QUOTIDIENNE EN 1836

Avant le legs par le curé Millet, l'« Oeuvre des Orphelines d'Orange » existait et était installée dans des locaux appartenant à l'évêché ouvrant sur la place de la guillotine. Des Orangeois férus d'histoire en retrouvent la trace dès 1726.

En 1936, le mode de fonctionnement est simple : un Conseil d'Administration restreint (5 personnes) gère l'œuvre. Trois religieuses et une personne laïque sont salariées, au service d'une trentaine de pensionnaires filles. Les enfants sont confiées, soit directement par leurs parents, soit par l'Assistance Publique. Le plus souvent, les enfants arrivent dans leur jeune âge et quitte l'établissement à 21 ans, pour leur entrée dans la vie active ou leur mariage. Les enfants sont scolarisées jusqu'au certificat d'études, puis suivent en interne des cours d'enseignement ménager (couture, broderie, ménage, cuisine...) destinés à en faire de « bonnes ménagères ». Les travaux réalisés dans le cadre de ces cours (appelés « ouvroir ») permettent d'offrir un pécule, de constituer un trousseau en vue de l'entrée dans la vie active.

L'établissement traverse l'histoire : après la Terreur qui marque profondément Orange, la loi de séparation de l'Eglise et de l'Etat, puis les deux conflits majeurs du siècle dernier mettent en danger l'Institution. Néanmoins, au cours des années 60 et 70, l'établissement augmente sa capacité jusqu'à accueillir 80 pensionnaires malgré l'exiguïté du bâtiment. Une extension est érigée dans ces années là.

Cependant les dons et le nombre de pensionnaires, issues de la bourgeoisie de cette époque florissante, diminuent. Les améliorations des conditions de vie de ces années amènent cette population à s'orienter vers les internats scolaires et à utiliser les transports en commun en pleine expansion.

2.4.2 LE FOYER « LA PROVIDENCE »¹²⁵

Peu à peu les jeunes filles accueillies, confiées par les parents, s'avèrent être des jeunes filles qui posent des problèmes éducatifs à leur famille. Les enfants confiés par la DASS puis par l'ASE augmentent progressivement pour atteindre le nombre de 21 en 1992. La mixité est introduite pour les enfants d'âge d'école primaire.

Les religieuses au service de l'établissement vieillissent ; l'Ordre de la Présentation de Marie demande au Conseil d'Administration de recruter une direction laïque et d'envisager le retrait total de la communauté dans l'année qui suit ce recrutement.

Il s'avère que la complexification des situations familiales des enfants accueillies et des rapports avec les administrations, amène le Conseil d'Administration à envisager une demande d'habilitation et à procéder au recrutement de davantage de professionnels.

Trois monitrices-éducatrices sont alors en poste et travaillent en horaires découpés la semaine. Les religieuses, demeurant dans l'établissement, assurent une garde « couchée » la nuit, et quelques week-ends ou vacances. La plupart des enfants rentrent en famille la fin de semaine ou vont en famille d'accueil. Deux personnes, soit un et demi équivalent temps-plein, assurent la cuisine et le ménage en complément des religieuses. Les religieuses assurent la direction, l'administration, la lingerie et complètent l'équipe éducative sur les temps scolaires et au suivi des devoirs.

Malgré le bénévolat de quelques sœurs et les petits salaires des autres personnels, la situation financière est délicate voire critique : l'année scolaire 92-93 est prévue déficitaire pour la moitié de son budget, par la trésorière de la Fondation.

2.5 LA MAISON D'ENFANTS

2.5.1 DÉPART DES RELIGIEUSES ET HABILITATION

A) CRISE DES VOCATIONS ET CRISE FINANCIÈRE

Les circonstances (crise des vocations), ont conduit l'Ordre de la Présentation de Marie au service de l'institution depuis l'origine, à la quitter. Le choix a été fait alors de recruter une direction laïque et professionnelle du secteur.

C'est ainsi que j'ai été recrutée en 1992 avec, pour première mission, de faire habilitier l'établissement. L'année de transition a été une année particulièrement difficile : sous-effectif des personnels, un découvert bancaire important rendant impossible d'honorer les factures des fournisseurs cessant alors de fournir, règlement de nos factures par le département avec 8 mois de retard, recours aux banques alimentaires et œuvres caritatives pour nourrir les enfants.

¹²⁵ Nouvelle appellation de la Fondation en 1981

Par ailleurs, le départ des religieuses a occasionné un changement de rythme pour les professionnels (travail en soirée, en week-end, la nuit) amenant certains à quitter l'établissement. Une nouvelle équipe s'est constituée dans ce climat d'incertitude, composée essentiellement de jeunes professionnels sortant des écoles et prêts à tenter l'aventure.

Ce climat d'insécurité s'est révélé être un levier pour la motivation de cette nouvelle équipe dans l'attente d'une habilitation.

Educatrice spécialisée en AEMO, propulsée à la tête de ce «radeau », il me fallait emmener l'équipe à reconstruire une institution dans le respect des «cendres » de l'orphelinat. Ma préoccupation était de proposer un accueil le plus pertinent, malgré les conditions matérielles, aux 38 enfants inscrits pour cette année scolaire. Cela a demandé une présence de tous les instants et une recherche permanente de partenaires, voire de sponsors externes.

Par ailleurs, il fallait constituer au plus vite un dossier CROSS. J'ai choisi de me rapprocher de l'URIOPSS PACAC¹²⁶ et, grâce à l'aide d'un de ses administrateurs, j'ai réussi à le déposer en 1993.

Les nombreux contacts avec le Conseil Général dans la préparation de ce dossier et notamment les contacts politiques de la Présidente de la Fondation ont permis d'obtenir une subvention de fonctionnement pour les quatre derniers mois de 1993. Nous avons évité la cessation de paiement. Le Conseil Général de Vaucluse rencontrait lui-même des difficultés importantes qui avaient occasionné une surveillance par la Cour des Comptes des deniers départementaux. Or, dans le dossier CROSS, j'avais proposé un effectif de 21 enfants permettant d'assurer un équilibre financier et une rénovation des locaux. Le Cross a rendu un avis stipulant que cet équilibre était nécessaire. Mais en raison de ses difficultés financières, le Conseil Général a décidé d'amputer le projet, en accordant un effectif réduit à 10 places. La rénovation des locaux s'en trouvait dès lors compromise : le budget ne pouvant absorber un prêt conséquent.

B) HABILITATION

Gérée sans statut administratif jusqu'en 1992, la maison d'enfants a reçu habilitation.

L'avis positif du CROSS a été rendu en décembre 1993.

La maison est habilitée « maison d'enfants à caractère social » depuis janvier 1994 par l'Aide Sociale à l'Enfance, pour une capacité de 10 lits sur 365 jours.

Elle est autorisée à recevoir des enfants et jeunes majeurs de 5 à 21 ans, accueil mixte.

La capacité a été modifiée pour une capacité de 12 lits depuis 1998.

¹²⁶ URIOPSS PACAC : Union Régional Interfédéral des Organismes Privés Sanitaires et Sociaux de Provence Alpes Côte d'Azur et Corse

Les personnes accueillies le sont au titre des articles du Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF) suivants : L.221-1, L.222-5 al 1 et 3, L.312-1 al 1 et au titre de l'assistance éducative définie par les articles 375 et suivant du Code Civil. Ce sont des enfants ou jeunes majeurs rencontrant des difficultés au sein de leur famille telles, que leur maintien au domicile familial est rendu momentanément ou durablement impossible.

Compte tenu de sa taille intermédiaire entre une famille d'accueil ou lieu de vie et une institution classique, la maison reçoit principalement des fratries et des enfants qui ne trouvent pas leur place dans l'une ou l'autre de ces formes de structure. Ils peuvent présenter des troubles du comportement et de la conduite.

Les enfants ou jeunes adultes accueillis sont majoritairement des pré-adolescents ou adolescents¹²⁷ : 5% ont moins de 11 ans, 87 % ont entre 11 et 18 ans. Ils sont en fratrie à 87%¹²⁸. Les hébergés sont scolarisés dans les établissements de la ville d'Orange : 53% dans des établissements ordinaires, 47% en établissements spécialisés.

Parmi eux, certains peuvent présenter des troubles du comportement, nécessitant parfois des interventions externes : pompiers, police, hospitalisation, traitements, dépôts de plaintes.

Depuis plusieurs années, les enfants et jeunes adultes confiés à l'établissement par l'ASE sont majoritairement sous le couvert d'une assistance éducative¹²⁹ à l'exception d'un jeune en délégation d'autorité parentale.

La durée de séjour est en moyenne de 1,3 an¹³⁰.

Les motifs invoqués pour le placement sont les carences éducatives (67%), les conflits familiaux graves (13%), des problèmes de mœurs (13%), une délégation d'autorité parentale et rupture avec la famille d'accueil.

Les familles sont souvent confrontées à une grande précarité financière, vivant d'allocations : RMI, API, AAH...

Les carences éducatives sont corrélées à des difficultés personnelles des parents : insuffisance d'autorité, déficience intellectuelle, alcoolisme, dépression. En conséquence, les sorties de fin de semaine sont partielles, voire réduites à des visites médiatisées.

La composition du personnel, acceptée par le Conseil Général est la suivante :

- une directrice
- une secrétaire à mi-temps en emploi CES¹³¹
- une cuisinière à temps plein

¹²⁷ Cf. annexe : âge des personnes accueillies en 2005

¹²⁸ Cf. annexe : Répartition en fratries

¹²⁹ Cf. annexe : statut

¹³⁰ Cf. annexe : durée de séjour

¹³¹ CES : Contrat Emploi Solidarité

- un mi temps de personnel de ménage
- un mi temps de personnel de lingerie
- une surveillante de nuit à temps plein (4 nuits par semaine)
- une éducatrice spécialisée à temps plein
- deux moniteurs-éducateurs
- deux candidats-élèves-éducateurs
- deux aides-éducateurs en CES

Une analyse des pratiques une fois par mois est exercée par un intervenant extérieur

De l'équipe d'origine ne subsistent que les personnels de service. Les autres personnels, nouvellement recrutés, débutent ou ne sont pas formés.

2.5.2 LE PREMIER PROJET

Le premier objectif que je me suis fixé : responsabiliser les acteurs, et plus particulièrement les professionnels. Pour ce faire, j'ai donné une grande place à l'éducateur « répondant » et à la cohérence de l'équipe.

A) SOUTIEN DE LA FONCTION DE « RÉPONDANCE »

L'éducateur « répondant », terme choisi par l'ensemble de l'équipe pour désigner l'éducateur référent au sein de l'établissement, pilote le projet individuel de l'enfant suivi. Il « répond du » suivi de l'enfant, des actions engagées par l'établissement à l'égard de l'enfant. Il « répond aux » différents interlocuteurs à propos de cet enfant : aux parents, aux référents sociaux, aux enseignants... Afin qu'ils remplissent au mieux cette mission, et compte tenu de l'inexpérience des professionnels de l'équipe, il m'a fallu imaginer un soutien particulier et des outils faciles à utiliser. C'est pourquoi, j'ai exercé un tutorat pour chacun d'eux dans l'exercice de leur mission de « répondance » et j'ai participé aux rencontres familiales qu'ils organisaient. Ce tutorat se module en fonction des sollicitations de chaque membre de l'équipe éducative à mon encontre, ou en fonction de ce que je juge nécessaire en l'absence de sollicitations.

Par ailleurs, en équipe, nous avons défini les obligations du « répondant », inscrites dans le projet d'établissement : responsabilité en matière de santé de l'enfant, en matière de scolarité, en matière d'insertion sociale, en matière de communication avec sa famille, responsabilité en matière de communication avec les intervenants extérieurs (écrite ou orale). Les écrits d'évaluation de situation ont fait l'objet d'une réflexion, à l'issue de laquelle l'équipe s'est dotée d'un cadre rédactionnel. Un calendrier d'analyse des situations a été mis en place.

B) SOUTENIR UNE JEUNE ÉQUIPE : UN INTERVENANT EXTERNE

Le choix d'un intervenant extérieur pour l'analyse des pratiques, dès septembre 1993, a permis de doter l'équipe d'un outil immédiatement efficace. J'ai choisi un intervenant

systémicien, de formation de base éducative, maître en PNL¹³² et formateur en intervention systémique. D'emblée, il a amené non seulement sa lecture systémique, facilement accessible pour de jeunes professionnels, mais s'est également situé en formateur. Il a initié l'équipe à la lecture systémique, lecture méthodologique en lien direct avec le concret des situations, en proposant des outils tels que des graphes (carte de réseau, carte de contexte) accessibles à chacun après initiation. Cet intervenant s'est nourri de l'apport de chacun pour faire avancer la réflexion. Même s'il complète par des apports techniques et théoriques, il ne se positionne pas de façon docte face à son auditoire. Il fait émerger les savoirs de chacun. De cette façon, les jeunes professionnels de l'équipe ont pris de l'assurance, afin de mieux appréhender leurs responsabilités de pilote de projet individuel.

Etant extérieur à l'institution, ses interventions nous amènent à une réelle prise de recul. Par ailleurs, son approche contextuelle et plurielle (donnant la place à l'apport de chacun sans recherche d'exclusive) favorise une régulation formative source d'apprentissages. Il a grandement contribué à la progression de notre projet vers davantage de participation, vers une démarche réelle de prise en compte de l'enfant et de ses parents. Je partage l'avis de François Beaujolin : « *l'intervention d'un tiers neutre facilite le travail individuel et le travail collectif nécessaires à l'identification de nouvelles formes organisationnelles* »¹³³. Je pense que souhaiter une pratique de prise en compte des enfants et de leur famille, passe par la prise en compte des salariés, par leur participation active aux changements.

C) COHÉRENCE DE L'ÉQUIPE

Outre l'aspect technique, méthodologique de l'approche systémique, la lecture des situations, selon cette approche, a permis d'initier une dynamique d'équipe et de valoriser l'apport réflexif de chacun. Les différences pouvaient s'exprimer en complémentarité, afin de parvenir à une lecture d'équipe et la définition, pour chaque enfant, d'objectifs communs pour la prise en charge. Les émotions vécues au cours de moments difficiles de la vie quotidienne (moments de violence) pouvaient se parler, se confronter aux émotions des autres membres de l'équipe éducative et se transformer en ressources pour la réflexion collective. L'intervenant systémicien était garant du respect de chacun dans ses émotions, dans ses analyses.

J'ai amené l'équipe à rédiger des règles de vie pour les enfants accueillis, mettant en scène les enfants et les adultes : rythme d'une journée type et de l'année, activités proposées, les obligations des uns vis-à-vis des autres. J'ai proposé un document de base que l'équipe a amendé au cours de plusieurs réunions d'équipe. Chaque point a fait

¹³² PNL : Programmation Neuro Linguistique

¹³³ F. Beaujolin – *Vers une organisation apprenante* – op. Cit. p 51

l'objet de débat intéressant nous amenant à travailler sur nos valeurs personnelles et à définir les valeurs communes.

La même technique de travail sur le projet d'établissement m'a conduite à diviser les trois heures de réunions hebdomadaires en trois temps : un temps sur des informations institutionnelles, un temps d'organisation d'équipe qui pouvait être consacré à ces réflexions sur le projet d'établissement ou les règles de vie ou encore la finalisation d'outils (cadre du rapport d'évaluation de situation, cahier de liaison, transmission des informations...), un temps d'analyse d'une situation d'enfant ou d'un évènement fort.

D) LA PLACE DES AUTRES ACTEURS

L'enfant participe à la rencontre d'élaboration de projet, après l'avoir préparé avec son éducateur répondant. Il exprime ses souhaits, ses remarques. L'élaboration de sa carte de réseau avec l'éducateur lui permet de se situer par rapport à son environnement proche et de matérialiser ses relations sociales. Elle sert de support à sa réflexion en vue de la réunion de projet.

Les parents sont également invités à participer à la réunion de projet et à exprimer leurs propres objectifs par rapport à la prise en charge. Ils évoquent les difficultés qui les ont amenés à envisager ou à accepter la séparation d'avec leur enfant. Ils peuvent dire ce qu'ils peuvent mettre en oeuvre pour leur part.

Le référent social, membre de l'équipe locale de l'ASE chargé du suivi, est également invité à participer à cette réunion de projet et sa présence permet de ramener le cadre de la mesure. Il participe à l'élaboration des objectifs et au partage des tâches avec le répondant.

Chaque acteur de cette réunion de projet est destinataire du document rédigé par le répondant, avec la faculté de le faire corriger.

Cette façon de fonctionner a surpris quelques-uns des référents sociaux et responsables de l'ASE. En 1993, dans le Vaucluse, la famille devait éviter le lieu de placement de l'enfant, afin d'en préserver la « neutralité ». Avec patience, persévérance et au regard de ses réussites, notre équipe a imposé son style.

E) LA COMMUNICATION AVEC LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

A mon arrivée, le Conseil d'Administration (CA) est composé de 5 membres, dont une religieuse trésorière de la Fondation et comptable. Les autres membres sont une représentante du maire élue à la Présidence, et des notables très âgés. La Présidente déplore le peu d'implication des membres à l'exception de la religieuse, mais celle-ci a annoncé son prochain départ. Jusque là, les sœurs géraient l'établissement avec la « bénédiction » du CA. Elle me demande de réfléchir sur la révision des statuts, sur un règlement intérieur d'entreprise. L'idée est d'étoffer le CA afin que celui-ci puisse contenir en son sein suffisamment de forces vives pour exercer sa mission de gestion. Les statuts

sont modifiés et permettent de compter 12 membres au CA. La plupart sont à recruter par le biais de la cooptation, en l'absence d'assemblée générale du fait du statut de fondation. Notre collaboration Présidente-Directrice débute timidement, à partir de la décision du CROSS. Mon investissement dans un établissement périlissant laisse perplexe. En décembre 1995, mon départ en congé de maternité est l'occasion de réflexions communes avec la Présidente.

2.6 CRISE ET NOUVEAU PROJET

2.6.1 LA CRISE

En décembre 1995, pour la deuxième année consécutive, le résultat est excédentaire. L'établissement connaît un équilibre financier et l'équipe fonctionne avec plus de professionnalisme. J'obtiens la transformation d'un poste de moniteur-éducateur à trois quart temps à la place d'un poste de candidat-élève-éducateur à l'occasion d'un départ de salarié. Mon objectif est de faire progresser la qualification de l'équipe.

Pour des raisons personnelles, je serais absente de décembre 1995 à octobre 1997. Pendant cette période d'absence, la Présidente de la Fondation, avec mon assentiment, confie la direction de l'établissement à l'éducatrice spécialisée en poste. Jusque là, elle fait office de coordinatrice d'équipe. Nous la remplaçons sur son poste. Malgré toutes les précautions prises, à mon retour, l'établissement vit une crise majeure. En effet, cette éducatrice développe un climat de sédition et organise une crise financière. Elle propose un budget 98 irréalizable et n'accueille que 9 enfants au lieu de 12. Cette éducatrice s'est montrée experte en manipulation et il me faudra une énergie conséquente pour rétablir la situation : regagner la confiance du CA, regagner celle des salariés, tout en maintenant une qualité d'accueil pour les enfants accueillis.

2.6.2 STRATÉGIE DE SORTIE DE CRISE

Dans un climat délétère, la stratégie de reprise en main de l'établissement s'est articulée autour de trois axes :

- rattraper la situation financière et gérer à nouveau la pénurie,
- maintenir l'intérêt des enfants au premier plan,
- rétablir la confiance avec les partenaires.

A) RÉTABLIR LA SITUATION FINANCIÈRE

Pour rétablir la situation budgétaire, il me fallait négocier avec le Conseil Général pour modifier le budget avant qu'il ne soit arrêté. Au cours de l'année 1998, j'obtiens la révision du budget et le changement officiel de capacité à 12 lits. La révision est conséquente mais encore insuffisante pour se rapporter à la réalité : peut-être une façon pour le Conseil Général de sanctionner l'inconséquence de l'institution.

B) MAINTENIR PREMIER L'INTÉRÊT DES ENFANTS

Pour maintenir l'intérêt des enfants au premier plan, il m'a fallu lutter contre un esprit de dissidence entretenue par l'éducatrice. Mon autorité était contestée, les règles étaient contestées. Aussi, j'ai entrepris de reprendre les règles de vie de l'établissement une à une, de les soumettre à la discussion. A partir des connaissances théoriques des uns et des autres et des fondements légaux, les règles ont été validées une à une, ne laissant plus place à la contestation. Puis, j'ai demandé à l'équipe de faire le même travail avec le projet éducatif. Une nouvelle occasion de réaffirmer les valeurs qui avaient présidées à la première rédaction du projet d'établissement. Je me suis appuyée sur les membres de l'équipe qui voulaient sortir de la polémique et sur l'intervenant systémicien. La Présidente est intervenue fin 1998 auprès des salariés, pour affirmer sa position d'employeur et sa confiance dans mon travail. Mobiliser pour la qualité d'intervention, détourner l'énergie de la contestation en énergie de travail sur l'élaboration des règles de vie, puis du projet d'établissement, m'a paru être une stratégie utile pour sortir de la crise. Dans le même temps, je restaurais ma propre légitimité et mon autorité, à condition de doser entre affirmation de mes orientations et participation réelle des professionnels (faculté à faire évoluer les deux documents).

C) RÉTABLIR LA CONFIANCE DES PARTENAIRES

Pour rétablir la confiance des partenaires, il a fallu communiquer à propos de la remise à plat du projet, valoriser les outils qu'il contenait, entre autre, la rédaction d'un protocole de suivi individuel que nous avons baptisé « méthodologie du projet individuel ». Il me fallait contrôler la communication externe des membres de l'équipe. Mon objectif : éviter la discréditation par des membres de l'équipe peu scrupuleux.

Cette expérience douloureuse a eu pour effet de :

- me contraindre à prendre une position plus autoritaire et surtout plus claire par rapport à mes objectifs,
- me faire découvrir les règles et les enjeux des conflits sociaux dans une entreprise,
- maîtriser mes émotions afin de garder le cap fixé,
- organiser ma stratégie de communication en fonction des événements,
- mesurer ma confiance dans les salariés,
- solliciter mon CA afin de le garder dans l'actualité de l'établissement et lui permettre d'exercer pleinement sa fonction d'employeur et d'instance politique à l'égard des autorités de tarification.

Cet épisode a consolidé la collaboration entre la Présidente, le CA et moi-même. Il nous a permis de rebondir sur le projet d'extension de l'établissement et la mise en place de

l'aménagement du temps de travail : nous avons pris l'habitude de travailler ensemble sur les dossiers, chacune dans sa fonction, de coopérer. En effet, le CA s'est doté d'un règlement intérieur prévoyant les situations de désaccord entre un membre et ses pairs, les statuts ont été revus, les contrats des salariés ont fait l'objet d'une réactualisation, un avenant à mon contrat définit mes délégations...

2.6.3 LA FORMATION : LEVIER POUR SORTIR DE LA CRISE

Mon souci, depuis mon arrivée à «La Providence », est la qualification des personnels, gage d'une plus-value pour nos pensionnaires et nos interlocuteurs externes. J'ai donc saisi l'occasion, de chaque départ d'une personne non diplômée, et lors des procédures budgétaires, pour transformer son poste en poste de professionnel.

Malgré notre budget limité par notre petit effectif (moins de onze salariés pendant plusieurs années), j'ai obtenu de pouvoir cotiser au-delà de notre obligation. Ce faisant, le Plan Annuel d'Utilisation de Fonds, ne permettait que peu de départs chaque année, sachant que chaque personne absente doit être remplacée pour assurer la continuité de l'activité.

Néanmoins, une formation de la secrétaire comptable à la comptabilité et à la gestion financière pour 4 semaines sur deux ans m'a permis de recentrer cette dernière dans sa fonction, dans la période où elle avait pris le parti de l'éducatrice rebelle.

Une formation aux nouvelles règles d'hygiène (HACCP¹³⁴) de la cuisinière a permis à la plus ancienne salariée de dépasser le traumatisme de la crise, et de la mettre en valeur au moment de la retransmission de ses nouvelles acquisitions auprès de l'ensemble des personnels. J'ai pu lui déléguer l'organisation des tâches de cuisine et de ménage, après ce travail collectif, et un travail de planification préparé toutes les deux.

Une formation collective à la responsabilité civile et pénale de l'équipe éducative, au plus fort de la crise, a mis l'accent sur la responsabilité de chacun vis-à-vis des enfants : une façon de recentrer l'attention de chaque membre sur ses responsabilités et sur la sécurité des enfants. Cette formation, sur 3 jours, a eu pour conséquence une plus grande vigilance des éducateurs dans leur mise en place des activités, dans la façon de transporter les enfants, dans leur vigilance à une surveillance active des enfants.

En septembre 2000, afin d'accroître la technicité de l'équipe éducative, je l'ai inscrite dans une formation en interne à l'intervention systémique. Cette formation de 357 heures amenait plus de technicité dans les interventions avec le groupe d'enfants et aussi lors des rencontres familiales. Elle a créé une dynamique particulière qui a largement « débordé » sur les autres personnels : les jours de formation ont été l'occasion de repas commun conviviaux, intégrant les personnels présents. Un nouvel esprit d'équipe en est

¹³⁴ Hazard Analysis Criticle Control Point : analyse et contrôle des points critiques en matière d'hygiène

issu, et a permis de négocier les changements consécutifs à l'aménagement du temps de travail avec sérénité. Cet élan particulier s'est ressenti, même à l'extérieur de l'établissement, par nos partenaires. Un juge, visitant les locaux, a été étonné de leur grande vétusté jamais évoquée par les familles ou les référents sociaux. « Il ne ressort que la qualité d'un accueil chaleureux et d'un grand respect des personnes » avait-il ajouté.

En engageant l'équipe éducative dans ce projet, le premier objectif était d'outiller chacun de ses membres pour son intervention auprès des enfants en individuel, et au niveau des dynamiques de groupe, et auprès des familles. Cette technicité confirmait l'orientation de l'établissement dans son travail avec les familles, légitimait les professionnels dans leurs interventions auprès de celles-ci, apportait une référenciation théorique permettant de revendiquer les compétences de cette équipe. L'acceptation par chacun a donné une cohérence à l'équipe plus qu'appréciable après la crise vécue.

Grâce à l'apaisement apporté par cette formation, le passage aux trente cinq heures avec tout son cortège de changements, s'est déroulé sans trop de difficultés. L'équipe a accepté de renoncer à la confection des repas de la semaine dans l'établissement, à la transformation des postes de service, cuisinière, lingère, agent d'entretien, en maîtresse de maison avec des prérogatives éducatives supplémentaires. Les nouveaux horaires ont été élaborés de façon collégiale.

2.6.4 LES ÉLÉMENTS ESSENTIELS DU PROJET POST - CRISE

J'ai œuvré, au fil du temps, au développement d'une pratique particulière en fonction de la spécificité des enfants accueillis et de la particularité que je voulais conférer à l'établissement. Mon parti pris : transformer sa faiblesse, sa petite capacité, en atout.

La dimension familiale est un axe fort de notre travail éducatif : travail des relations fraternelles, des relations avec les parents, médiation des conflits intrafamiliaux.

Pour ce faire, notre approche systémique des situations a permis de développer un type d'accompagnement évoluant au fil des réflexions d'équipe, basé sur :

- la participation de l'enfant à l'élaboration du projet personnalisé le concernant, le respect de ses choix, de son rythme d'évolution,
- la participation de la famille à cette élaboration chaque fois que possible dans le respect de l'autorité parentale,
- la participation du référent social également,
- la recherche des ressources de l'enfant et de sa famille,
- l'inscription de la famille dans son environnement social,
- un travail d'équipe pluriel (valorisation des ressources de chacun, expression des différences, expression des émotions afin de les nommer et de s'en distancier) et de cohérence (respect des places et des rôles de chacun, stratégie d'intervention

utilisant les jeux de places en institution) : l'équipe vécue comme une ressource pour chacun de ses membres ,

- une lecture globale de la situation de l'enfant afin de le situer dans son contexte et de tenir compte de l'influence de celui-ci,
- une lecture des actes posés, comme une communication complexe à plusieurs niveaux (niveau personnel, niveau collectif).

Au fil du temps, l'implication de chacun a progressé et l'élaboration des règles de vie, l'amendement du projet éducatif, se sont construits avec la participation, à la fois, des personnels, des personnes accueillies et de leur famille.

2.6.5 DES ACTIONS INNOVANTES ET SPÉCIFIQUES

Mon objectif étant de valoriser le service rendu par l'établissement, il m'a paru naturel d'aller un peu plus loin dans l'aide à l'expression des enfants et des parents. La capacité pour eux de participer à l'élaboration du projet individuel n'était qu'une étape dans le processus de responsabilisation des acteurs. Proposer le groupe de parole pour enfants, animé par un intervenant extérieur, constitue une ouverture favorable à la prévention des risques de maltraitances institutionnelles. « La Providence » commençait à être reconnue comme une institution où la parole pouvait circuler librement : ces groupes allaient renforcer cette caractéristique, cette originalité.

Je suis convaincue que les professionnels s'investissent d'autant plus dans leurs fonctions s'ils se sentent appartenir à une institution innovante. Après la période de crise que nous venions de traverser, innover, aller de l'avant, ne pouvaient qu'aider l'équipe à se retrouver.

A) LE GROUPE DE PAROLE POUR ENFANTS

Il a été pensé en 2001, créé en 2002, afin d'offrir un lieu d'expression libre, une disponibilité d'écoute à caractère thérapeutique. L'équipe a d'abord réagi en exprimant de la réticence en raison de la règle de confidentialité : aucun éducateur ne participerait à ce groupe, aucune transmission sur les propos tenus ne serait demandé à l'intervenant. A force de discussion et de réflexion, l'équipe a adhéré à ce projet.

Il s'agit de proposer aux enfants de la Maison, contraints de vivre en groupe, un lieu d'échanges et de régulation permettant à chacun de se situer, d'écouter les autres, afin de traiter, voire d'éviter les conflits violents, d'exercer l'«inter -communication».

Ce temps différent des réunions organisées par les éducateurs, est animé par un thérapeute familial. Il se déroule dans une salle utilisée pour les rencontres familiales ou autres, et les groupes de parole.

Le thérapeute est disponible et *saisissable* individuellement en cas de difficulté particulière. Les enfants peuvent lui confier des difficultés qu'ils n'osent pas confier aux personnels qu'ils côtoient au quotidien. Ainsi, ce groupe de parole a une fonction de

prévention à l'égard des violences institutionnelles. Ce groupe de parole se montre donc préventif et curatif.

Une évaluation annuelle est demandée au thérapeute et aux jeunes, mais le contenu reste confidentiel. La seule obligation de transmission est la transmission de faits de maltraitance : règle établie avec les enfants. De même, les éducateurs évaluent les répercussions sur le quotidien.

Depuis que le groupe existe, les enfants y participent volontiers, même les plus difficiles et ce, sans aucune obligation. Certains ont saisi l'opportunité pour avoir un entretien particulier avec l'intervenant. Certains conflits du groupe d'enfants ou événements difficiles y ont été évoqués : les enfants s'y donnant rendez-vous pour parler de la difficulté.

B) LE GROUPE DE PAROLE DE PARENTS

En 2003, j'ai obtenu les fonds budgétaires pour la création d'un groupe de parole de parents. A raison de 6 rencontres de 2 heures par an, les parents qui le souhaitent se retrouvent en présence d'un intervenant différent de celui des enfants. Cette expérience a fait l'objet d'un bilan annuel, où les parents ont exprimé leur sentiment d'« *être enfin écoutés* », de « *retrouver confiance en soi* ». Les parents présents représentent en moyenne 75% de l'effectif, soit 4 à 5 parents en raison des fratries. Lors des groupes d'expression, les parents ont demandé que ces groupes se poursuivent, et pourtant, il faut que les éducateurs « portent » chacune de ces rencontres pour qu'elles aient lieu. L'acte de venir est un acte douloureux, même si les parents en ressentent la nécessité : les éducateurs organisent, si nécessaire, un des déplacements.

Certaines familles ont continué à venir après la fin du placement et certaines ont créé des liens entre elles.

Les rapports entre les éducateurs et les familles participant à ce groupe, se sont modifiés. Nous avons vu des personnes s'affirmant, osant contester certaines positions de l'équipe, participant plus activement à la mise en œuvre du projet individuel de leur enfant. L'existence de ce groupe a favorisé la mise en place du groupe d'expression répondant aux exigences de la loi 2002-2.

2.7 UTILISER LES CONTRAINTES LÉGALES COMME « AIGUILLON »

2.7.1 LES APPORTS DE LA LOI 2002-2

Cette loi a mûri longuement : les projets de réforme se sont succédés. Au fur et à mesure de l'évolution des travaux, j'ai participé à des journées d'information y conviant certains salariés. J'ai tenu informé l'ensemble de l'équipe en prenant le temps de rédiger des synthèses de documents, de les lire en réunion et de les soumettre aux réactions. Les questions de participation des usagers à l'élaboration du projet individuel, de règles de

fonctionnement, de projet d'établissement, de document individuel de prise en charge, de remise de charte, de personne qualifiée, ont semblé aller dans le même sens que ce que nous faisons déjà. Nous avons réfléchi à la mise en place d'un Conseil de la vie sociale ou groupe d'expression. Le plus inquiétant pour les membres de l'équipe a été la question de l'évaluation, et notamment l'assujettissement du renouvellement de l'habilitation à l'évaluation externe.

Ma stratégie pour préparer l'équipe aux changements induits par cette loi a été de l'informer et de la faire réfléchir en amont de la promulgation, les débats autour de la réforme alimentant nos propres réflexions, tout en favorisant la maturation de chacun. Le changement s'inscrit dans un processus dont la première phase, à mon sens, est l'appropriation par la réflexion. Ce temps est nécessaire pour accepter le changement, ce qui nécessite d'anticiper les changements, les parler, les reparler afin qu'ils cheminent dans les têtes. Les craintes et les objections ont le temps de s'exprimer ; les aménagements ont le temps de s'opérer. De ce fait, les professionnels ont la possibilité de s'impliquer dans la mise en œuvre des changements.

Ainsi, sur la suggestion de l'équipe, l'établissement propose deux livrets d'accueil : un en direction des enfants, et un à destination des parents. Nous travaillons à l'élaboration d'un livret d'accueil à destination des nouveaux salariés recrutés et stagiaires.

2.7.2 INITIALISATION DE LA DÉMARCHE EVALUATIVE

Depuis 2004, j'ai initié une démarche évaluative. Après la révision du projet d'établissement et des règles de vie (règlement de fonctionnement), il m'apparaît logique de vérifier si nous faisons réellement ce que nous énonçons.

A) MISE EN PLACE DU GROUPE D'EXPRESSION

Questionner les bénéficiaires de notre intervention n'est pas facile et n'est pas prévu par les textes. En effet, dans la mesure où nous recevons presque que des enfants dans le cadre d'une assistance éducative, sous mandat du juge des enfants, il paraît délicat de leur demander si l'accueil et la prise en charge vécus par contrainte les agréent. En revanche, nous nous sommes saisis du Décret n° 2004-287 du 25 mars 2004 relatif au conseil de la vie sociale et aux autres formes de participation institués à l'article L. 311-6 du CASF. J'ai mis en place le groupe d'expression de façon à faciliter la participation de chacun :

- deux délégués enfants élus à bulletin secret ; les enfants ont souhaité rajouter deux suppléants et nous y avons souscrit,
- un représentant du personnel « tournant » afin que chaque salarié ait l'opportunité de s'exprimer (la règle : jamais le même d'une séance à l'autre),
- un représentant du Conseil d'Administration choisi par ses pairs (la personne choisie pratique aussi l'aide aux devoirs),

- tous les parents désireux d'y participer : une élection est aléatoire (défaut de candidats) et la taille de l'établissement le permet.

Le groupe d'expression ainsi composé comprend en moyenne : 2 enfants, 4 à 5 parents, 1 salarié, 1 administrateur, la directrice.

Deux années d'exercice nous permettent de vérifier que ce groupe permet aux enfants et aux familles d'intervenir dans la rédaction des règles de vie, du projet, du quotidien des enfants. Les remarques se sont traduites par l'amendement desdits documents. Les enfants et les parents ont exprimé leur souhait à se voir prolonger l'expérience des groupes de paroles. Ce groupe d'expression nous permet donc d'obtenir un retour sur les actions menées au sein de l'établissement.

B) LA DÉMARCHE ÉVALUATIVE

En septembre 2004, j'ai initié la démarche d'évaluation par une journée de travail comprenant une information sur les différents modes d'évaluation, les obligations en la matière et les objectifs à atteindre pour notre équipe : rédiger des fiches métiers.

J'ai ensuite, réuni l'ensemble des professionnels deux heures par mois, afin de rédiger les fiches métiers. Ce travail a permis de questionner le sens des tâches, de définir chaque dimension de chaque métier : éducateur rebaptisé par les participants « intervenant socio-éducatif », maîtresse de maison, surveillante de nuit. Cela a permis à chaque corps de métier de valoriser ses fonctions aux yeux des autres professionnels et aux autres professionnels de donner leur vision des fonctions qu'ils n'exerçaient pas. Le résultat d'une année de travail : des fiches de métier élaborées en commun, puis validées par le Conseil d'Administration.

En septembre 2005, j'ai engagé les professionnels sur l'élaboration de protocoles : pour l'équipe éducative, le protocole de suivi de projet individuel, pour les maîtresses de maison sur le plan d'hygiène en alimentation et en entretien, pour les surveillantes de nuit sur le déroulement minimal de leurs gardes. Comme l'année précédente, nous avons divisé l'équipe institutionnelle en deux groupes : un groupe « éducatif », un groupe « logistique », animé l'un par le coordinateur d'équipe éducative et l'autre par moi. Seul n'est pas complètement finalisé le plan d'hygiène entretien. Nous sommes collectivement parvenus à la rédaction de documents servant de référence pour l'évaluation de la conformité de nos actions avec l'énoncé du projet d'établissement.

J'ai veillé particulièrement à ce que chacune des années se termine par la rédaction de documents consensuels. Ce matériel documentaire est le fruit tangible du travail de réflexion des salariés et doit servir de référence.

C) ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION PROFESSIONNELLE

En 2006, après en avoir expliqué les enjeux et les fondements légaux, j'ai proposé aux professionnels de me rencontrer individuellement afin d'effectuer une évaluation

personnelle. Bien sûr, les inquiétudes et les réticences se sont exprimées largement en réunions institutionnelles. Il s'agit d'une première pour notre établissement : les salariés, comme moi, appréhendions l'exercice. Les salariés redoutaient le jugement et ses conséquences. Et pour ma part, je voulais parvenir à une expression la plus libérée possible afin d'en retirer un enrichissement des deux parties. Ces entretiens devaient permettre de me faire une idée plus précise du climat social, des velléités de formation professionnelles, de difficultés particulières que je n'aurai pas perçues. Je me suis servie comme support à l'entretien, des fiches métiers. Les rendez-vous ont été posés en respectant un délai de prévenance d'un mois afin que les salariés puissent s'y préparer. Finalement, les entretiens se sont déroulés de façon satisfaisante et ont été l'occasion de voir les salariés sous un autre jour.

Au cours de l'année scolaire qui vient, les deux heures mensuelles vont porter sur l'élaboration d'un protocole sur l'organisation et la conservation des dossiers.

2.7.3 LE SOUCI D'ÉMULATION CONTINUE

Mon souci permanent : créer la dynamique nécessaire à l'implication des professionnels dans un établissement en phase avec les évolutions du secteur de la protection de l'enfance, voire les anticiper. Il me semble que la taille de la structure facilite cette adaptation de l'établissement à son environnement. Cette émulation s'est faite à l'occasion de crises, mais mon ambition est de l'entretenir en permanence : « Néanmoins les organisations ont intérêt à élaborer des conditions dédramatisées de leur évolution permanente en fonction des transformations de l'environnement. »¹³⁵ Pour moi, l'enjeu est de faire que ce petit établissement isolé (non rattaché à une association d'envergure) se rende quasi indispensable par ses caractéristiques et ses performances.

A) LE POSTE DE DIRECTION : UN POSTE DE « VIGIE » :

Les contraintes liées à la taille de l'établissement, comme par exemple le travail un week-end sur deux pour les éducateurs, la charge de travail pour la secrétaire, doivent être contrebalancées par la fierté de travailler dans un établissement performant en recherche d'innovations auxquelles chacun participe.

Pour tenir ces deux exigences, implication des professionnels et performance de l'établissement, je me donne des objectifs tels que :

- être à l'affût de l'actualité du secteur, des recherches des sciences humaines, des politiques publiques, et les partager avec l'équipe institutionnelle,
- utiliser les incidents, les difficultés à des fins de réflexion, des occasions de

¹³⁵ F. Beaujolin - *Vers une organisation apprenante* - Rueil-Malmaison mai 2003 – éditions Liaisons – Collection Entreprise & Carrières – 167 pages – p 45

- progresser, d'améliorer la qualité du service rendu aux enfants et à leurs familles,
- actualité et incidents servent à faire évoluer le projet d'établissement, les règles de vie, les méthodes de travail jusque dans les valeurs qui les sous-tendent : « pour remettre sans cesse l'ouvrage sur le métier »,
- la pluralité des personnalités, des professionnalités de l'équipe enrichit les réflexions : utiliser les différences comme ressources, les contradictions comme sources d'avancées,
- investir chacun en fonction de ses compétences et de ses intérêts pour promouvoir un nouveau projet, une nouvelle dimension du projet global,
- ce fonctionnement doit permettre l'enrichissement professionnel de chacun, conférer de l'assurance et susciter des ambitions.

Cela me demande une attention particulière envers chacun et envers le collectif, être à l'affût des potentialités : le sens de l'organisation de l'un, le sens de la négociation chez l'autre, le sens de l'animation, le sens de la positivité, de la sérénité..., puis donner à ses potentialités l'occasion de s'exprimer.

Chacun travaillant à partir de ses propres représentations, les discussions sur les valeurs s'en enrichissent. En équipe, nous parlons valeurs à chaque fois que des questions du quotidien interrogent : nécessité de l'obligation de la douche quotidienne, l'heure du coucher, la bise du soir, la façon d'entrer dans la chambre de l'enfant, l'échelle des sanctions, le vocabulaire utilisé pour parler des parents entre nous, la prévenance à l'égard des familles, l'acceptation de points de vue différents du référent social, la vigilance à l'appartenance culturelle de l'enfant... Il est facile de s'embarquer dans des « a priori » jugeant, moralisateurs. Mettre en évidence les différences d'appréciation, les valoriser pour lutter contre la pensée unique, contextualiser les analyses, autant d'intentionnalités auxquelles il faut veiller. Il s'agit de composer avec la complexité des contextes et d'en tirer le meilleur parti.

B) SE MOBILISER POUR MOBILISER

L'attrait principal que je trouve à la fonction de direction est la dimension de création, d'innovation. Ce qui m'intéresse est la démarche de projet et de piloter le changement à partir de projets. Le côté challenge de la fonction m'attire également.

Très rapidement je me suis aperçue que vouloir le changement pour l'organisation nécessitait d'entraîner à sa suite le reste des professionnels et surtout accepter de changer soi-même.

Je retire de mon expérience que le « pilote du changement » concentre son énergie dans la mobilisation : sa propre mobilisation, son « éveil » permanent à l'actualité externe comme à l'actualité interne, la mobilisation des autres salariés par l'information, la formation, l'initialisation de projets d'actions. *« De fait, la mobilisation de l'équipe de*

*direction est un enjeu premier de la capacité d'une organisation à mener des changements et à devenir une organisation apprenante. »*¹³⁶

Qui dit projet, dit visée. A mon avis, il est important de travailler à partir de ses valeurs personnelles, ses idéologies personnelles prises dans le sens donné par Saül Karsz, les valeurs associatives, les valeurs portées par les orientations de Politiques Publiques, les sciences humaines. Le challenge est important dans notre monde complexe, des raisons de s'épuiser ou de renoncer foisonnent, aussi l'accroche à des valeurs permet de résister et d'avancer.

C) LE CHANGEMENT, UNE ŒUVRE COLLECTIVE QUI SE MÛRIT

Il m'a fallu accepter de partager ces valeurs avec mes collaborateurs. Le fait de partager entraîne, par définition une perte, un renoncement à l'idéalisation, et dans le même temps, un enrichissement par l'apport des idéaux des collaborateurs. Le changement devient une œuvre collective. Ce partage se fait y compris à notre insu : *«La réalité organisationnelle est un compromis entre deux régulations : celle de l'encadrement (travail prescrit) et celle des exécutants eux-mêmes (travail réel). »*¹³⁷ La culture d'entreprise est le fruit de ce partage. Pour qu'ait lieu ce partage, cela nécessite des espaces de parole et du temps. Les personnes doivent pouvoir s'exprimer de façons différentes : collective et personnelle, en présence et en l'absence du responsable hiérarchique. Laisser le temps à cette expression en anticipant les changements, en les verbalisant en amont de leur planification permet à chacun de se forger sa propre idée et de ne pas se sentir acculer. Les idées cheminent puis s'expriment. Les approbations comme les oppositions ont le temps de s'élaborer : un risque à accepter pour bénéficier de la richesse d'une réflexion plurielle, pour faire exister la participation de tous.

Ainsi, la proposition de changement évolue en fonction des apports des collaborateurs et des apports externes comme l'évolution des politiques publiques. La loi 2002-2, avec ses outils, n'a pas révolutionné nos pratiques mais nous a contraints à plus de rigueur dans la forme et dans l'utilisation de nos propres outils. Elle a ajouté un esprit d'auto – contrôle en vue de l'évaluation externe. Elle a situé l'établissement dans la norme alors que l'équipe avait le sentiment d'être au-delà de la norme.

2.8 CONCLUSION DE LA PARTIE

Le projet de «La Providence» s'est transformé au contact de la réalité de sa mise en œuvre, sous l'action de la participation des salariés à son évolution, sous l'action de

¹³⁶ F.Beaujolin – *Vers une organisation apprenante* – op. Cit. p 50

¹³⁷ *Idem* p 45

l'environnement sectoriel, mais il s'est également transformé sous l'action des enfants eux-mêmes et de leurs familles.

En effet, leur participation au groupe d'expression a entraîné des amendements aux règles de vie, au document individuel de prise en charge... De même la participation des enfants au groupe de parole, comme celle de leurs parents, modifient la relation des enfants et des parents aux membres de l'équipe. Cela se constate notamment sur l'évaluation des projets individuels où les uns et les autres osent dire leur désaccord par rapport à certaines propositions. Le respect de l'expression du besoin des familles nécessite un autre regard de la part des professionnels, nécessite l'acceptation de la contradiction sans manifestation de la suprématie technique. Ce positionnement est le résultat, de ma propre acceptation de la contradiction, de la participation des salariés à l'évolution du projet d'établissement. Je ne peux espérer des acteurs responsables sans légitimer la prise de parole de tous les acteurs au prix de la possibilité de la contestation. Les établissements et services médico-sociaux sont amenés ainsi à plus de démocratie. En effet, *«les diktats institutionnels ne sont plus acceptés sans broncher et qu'il est aujourd'hui considéré comme normal et légitime de discuter, débattre ou contester une raison institutionnelle qui a perdu de son aura et de son infaillibilité. Et le potentiel d'émancipation que sous-tend une telle évolution est bel et bien positif»*.¹³⁸

Ce travail me fait découvrir que, sans le savoir, j'ai opté pour un type de management participatif conduisant à une *«organisation apprenante»*¹³⁹. En effet, je vise à construire un collectif intelligent apportant des connaissances, des ressources à ses membres, qui, en retour, nourrissent le collectif de leurs intelligences. Dans le collectif j'intègre les enfants, acteurs de leur propre accompagnement, les familles, les salariés, les administrateurs, les bénévoles qui interviennent auprès des enfants. Ce collectif est résolument en interaction avec son environnement proche (partenaires, ordonnateurs) et moins proche (le secteur de la protection de l'enfance, les sciences humaines, ...). Pour s'ajuster aux acteurs et à l'environnement, ce collectif est pris dans un processus continu de changement.

L'ajustement nécessite de la souplesse, ce qui n'est pas le propre d'une MECS enfermée dans un fonctionnement d'internement. Proposer la substitution, la suppléance, l'accompagnement, le soutien à la parentalité à partir de « La Providence » n'est pas vraiment possible dans l'organisation actuelle des moyens, ni surtout légitime. C'est pourquoi, ma démarche actuelle consiste en la proposition d'une réorganisation vers une diversification des interventions : objet de ma troisième partie.

¹³⁸ L. Barbe - *Une autre place pour les usagers ?* – op.cit.p 36

¹³⁹ *Idem*

3 LE PROJET DE RÉNOVATION ET DE RESTRUCTURATION

Depuis l'habilitation de 1994, je n'ai eu de cesse de faire évoluer le projet d'établissement afin de répondre au mieux aux besoins des familles. Le constat fait avec l'équipe, nous a amenés à réfléchir sur les situations d'enfants pour lesquels nous ne parvenions pas à adapter le projet dans le cadre de la MECS, par exemple, des situations où enfant et parents, souhaitaient un retour en famille tout en redoutant de se retrouver sans soutien. Par expérience, nous savons que le retour provoque une modification de l'équilibre familial, qui, passée l'embellie des retrouvailles, peut s'avérer insurmontable et conduire à un nouveau placement. Pour d'autres situations, la séparation, vécue comme un traumatisme, empêchait d'établir un accompagnement éducatif efficace de l'enfant. Or, dans ces situations, un soutien en AEMO s'avérait insuffisant. Pour d'autres situations encore, la prise en charge attendue était plus un soutien aux parents, voire une « formation parentale » dans les actions quotidiennes, s'agissant de parents déficients intellectuels attentifs à leurs enfants, coopérants mais manquant d'entourage familial élargi. Pour plusieurs situations d'enfants, nous avons constaté nos limites dues à notre stricte habilitation. Même en tentant d'aménager ces limites, nous nous retrouvions confrontés à la légitimité, voire à la légalité, de certaines interventions.

Est-il légitime, pour un éducateur d'internat, de préparer concrètement une période de vacances au domicile : établir des menus avec parents et enfants, faire une liste de courses correspondantes, accompagner dans les achats, accompagner dans un entretien ménager minimal, planifier des activités et se rendre disponible par téléphone en cas de besoin ? Et pourtant, plusieurs travailleuses familiales s'étaient épuisées dans cette famille, en vain. Par notre intervention, d'une part, les enfants ont acquis en institution certains fondamentaux : un rythme de vie régulier, des habitudes alimentaires en phase avec leur développement, des habitudes de rangement et de participation aux tâches ménagères, une régularité dans les devoirs scolaires. D'autre part, la vie à domicile s'est également organisée et des règles de sécurité et des principes éducatifs ont été co-construits avec les parents, ce qui a permis leur pérennité. Néanmoins, le mode d'accueil nécessitait des souplesses : accueil partiel des enfants dont nous n'aurions pu disposer sans l'appui du juge des enfants. Ce type d'intervention a posé la question de l'articulation avec les services de l'ASE. Le référent social a coopéré et s'est concentré sur la socialisation des parents : accompagnement des parents pour l'inscription dans une démarche de mobilisation professionnelle, pour les sollicitations des associations de quartier en vue de loisirs pour les enfants. Mais la hiérarchie du référent s'interrogeait sur la place de l'équipe éducative de « La Providence » dans une intervention qui s'apparentait à un placement à domicile sans en être, même si le développement des

enfants et le développement des compétences parentales étaient indiscutables. Cette situation a généré des tensions entre le juge des enfants et les services départementaux. Face aux limites de nos interventions dans certaines situations comme celles esquissées ci-dessus, j'ai proposé plusieurs projets au cours de rencontres avec les responsables du Conseil Général et notamment aux séances de concertation dans le cadre du schéma départemental. J'ai soumis à l'avis des techniciens du Conseil Général plusieurs propositions : une structure d'accompagnement de grands adolescents et jeunes adultes vers la vie en autonomie, un service d'accueil séquentiel, un service de placement à domicile, une maison des familles. Tous ces projets ont été repoussés par les responsables départementaux de la Protection de l'Enfance. Mais les services départementaux en ont mis en œuvre certains à partir de leurs propres équipements : accueil grands adolescents et jeunes adultes, l'expérimentation de la modalité SAPMN en 2004. Le premier dispositif (accueil de grands adolescents et jeunes adultes) reste la prérogative du Public, mais le deuxième (le SAPMN) va faire l'objet d'un appel à projet dans les mois qui viennent. L'accueil séquentiel a été confié à l'étude du directeur du « Réseau Villas », MECS éclatée en trois villas réparties sur la moitié nord du département.

Toutes ces propositions répondent à des besoins recensés de façon qualitative lors de l'élaboration du schéma départemental¹⁴⁰ et aux orientations des Politiques Publiques comme nous l'avons constaté dans la première partie de ce document.

Je propose donc, dans cette troisième partie de donner des éléments de diagnostic de « La Providence », puis de définir les axes du projet de rénovation et de restructuration de l'établissement en vue de la diversification des accompagnements avec pour objectif un nouveau dépôt d'un dossier CROSMS.

3.1 DIAGNOSTIC EN VUE DE LA DIVERSIFICATION DES INTERVENTIONS

3.1.1 LA SITUATION DE L'ÉTABLISSEMENT

A) SUR LE PLAN POLITIQUE

a) Précarité due à l'isolement de l'établissement

L'établissement, de par sa dimension, ne représente pas une force d'influence, ni au niveau local, ni au niveau départemental. Il n'est rattaché à aucune grande association et représente 3,69 % de l'équipement départemental en matière d'internat. Une seule activité, de taille limitée, d'une part, ne permet pas l'ajustement nécessaire aux évolutions

¹⁴⁰ Le premier schéma départemental en Protection de l'enfance du département de Vaucluse, élaboré entre 2002 et 2004 avec l'aide d'un cabinet d'experts, n'a pas encore été validé à ce jour.

des situations, et d'autre part, n'assure pas la pérennité de l'établissement. Il ne répond pas aux évolutions sectorielles conduisant à la diversité des modes d'accompagnement, comme précisé dans ma première partie.

b) Pratiques en cohérence avec l'actualité du secteur

L'établissement s'est doté, dès son habilitation en 1994, d'un projet d'établissement et d'un règlement de fonctionnement appelé « règles de vie ».

Les enfants se voient remettre, à leur arrivée, un livret d'accueil contenant une présentation de l'établissement, des personnels, du fonctionnement, et la charte des personnes accueillies adaptées pour les enfants, les règles de vie.

Les parents se voient remettre un livret d'accueil différent de celui des enfants, contenant en plus de celui des enfants, une présentation du projet associatif, une présentation du groupe de parole des parents et du groupe d'expression, les coordonnées de la personne qualifiée.

Le projet individualisé est élaboré depuis 1994, avec les enfants et les parents, et fait l'objet d'une évaluation semestrielle.

Une démarche d'évaluation a débuté depuis 2004 et a abouti à la rédaction de fiches métiers, de certains protocoles, d'un questionnaire pour mesurer la « bientraitance », et à la mise en place d'entretiens d'évaluation professionnelle pour les salariés.

Le projet d'établissement a été soumis à l'appréciation de Guy Ausloos¹⁴¹ en visite dans notre département. Voici son avis « *Depuis 35 ans que je travaille comme pédopsychiatre consultant dans des institutions psycho-médico-éducatives, c'est un des projets les plus intéressants et les mieux structurés qu'il m'ait été donné de lire* »¹⁴²

Tous ces éléments indiquent que l'établissement est réactif par rapport aux nouvelles exigences réglementaires.

B) SUR LE PLAN ÉCONOMIQUE

a) Fragilités structurelles

La dimension actuelle de l'établissement et l'unique activité de la Fondation génèrent une fragilité importante et ne permettent pas de garantir sa pérennité. La capacité d'accueil est trop faible, les charges de structure sont donc proportionnellement trop élevées (ratio d'encadrement élevé, supérieur à 1, et pourtant insuffisant au niveau administratif).

¹⁴¹ Guy Ausloos : pédopsychiatre professant au Québec, auteur de « La compétence des familles. Temps chaos processus »

¹⁴² Courrier du 15 juin 2005

b) Situation financière saine

Plusieurs années excédentaires prouvent la confiance des services du Conseil Général pour l'intervention éducative proposée à « La Providence ». Elles ont permis l'assainissement des finances et la constitution d'un fonds de roulement d'investissement conséquent, en vue des travaux importants à mettre en œuvre dans le cadre de la restructuration.

C) SUR LE PLAN DES INVESTISSEMENTS

a) Grande vétusté des locaux

Les immeubles de la Fondation nécessitent une rénovation importante et une redistribution des pièces, afin de les rendre plus fonctionnels et en adéquation avec les missions confiées.

L'accueil des usagers se fait actuellement dans des conditions de sécurité minimales acceptables, mais ne répond pas à toutes les normes en vigueur.

La qualité de l'accueil est limite, au regard de la dégradation des locaux et de la distribution des pièces (à l'étage des filles, un dortoir divisé en box).

Les travaux à entreprendre représentent un investissement lourd, et nécessiteront un déplacement de l'activité durant les travaux. Il faudra donc recourir à un garde meubles et à une location.

b) Atouts patrimoniaux

Des investissements importants ont été réalisés ces dernières années : la réfection des toitures et de la chaufferie, renouvellement du mobilier d'hébergement, renouvellement puis remise à niveau de la centrale d'alarme incendie, la mise en sécurité de l'établissement. Ces investissements, pour une grande partie, seront réutilisables dans le cadre de la restructuration.

Deux emprunts se terminent en 2007 et la capacité d'endettement de l'établissement se renforce.

La propriété a été évaluée le 28 janvier 2005 par une société immobilière (Barnier immobilier) à 412 775 euros. Un sondage du sol a été réalisé par les Monuments Historiques : aucune ruine romaine n'entravera notre projet. Sur le plan patrimonial, même si des travaux importants sont à prévoir, nous disposons d'atouts importants.

D) SUR LE PLAN DES RESSOURCES HUMAINES¹⁴³

a) *Conséquences des effets de structure*

Le travail avec des horaires d'internat, le rythme d'un week-end sur deux travaillé, une population parfois violente, entraînent un manque d'attractivité. Par ailleurs, ces caractéristiques peuvent entraîner des phénomènes d'usure chez les personnels.

Le niveau de formation du personnel s'est nettement amélioré au cours de ces dernières années. Néanmoins il reste à envisager :

- la formation du coordinateur d'équipe au vu de ses nouvelles fonctions et responsabilités,
- la formation des surveillantes de nuit et maîtresses de maison, afin de se mettre en conformité avec les derniers avenants conventionnels. A noter que plusieurs des personnes concernées sont à 2 ans et 8 ans de la retraite,
- l'accompagnement à l'évaluation interne attendue pour 2009,
- l'évaluation externe pour 2010.

Depuis septembre 2004, un quart-temps de coordination d'équipe s'est mis en place avec l'accord du Conseil Général. Il permet de se rapprocher des exigences conventionnelles sans les atteindre complètement : astreintes partagées entre deux personnes, remplacement de la directrice absente assuré (une semaine de formation mensuelle au minimum).

Le poste de secrétariat – comptabilité est à réaménager. En effet, une seule personne effectue une variété trop grande de tâches, selon l'étude réalisée par le Cabinet EGEIAS : accueil physique des personnes, accueil téléphonique, secrétariat, archivages, comptabilité, paie. Certaines tâches devraient être différenciées et confiées à une autre personne. La salariée en fonction sur ce poste, manquant d'organisation et de confiance en elle, sur la sollicitation de la directrice, envisage une formation.

Les exigences techniques vont augmenter dans le cadre de la restructuration (davantage de médiation familiale), il y aura nécessité à augmenter le nombre de diplômés de niveau 3 par rapport aux diplômés de niveau 4 (ME¹⁴⁴ /ES¹⁴⁵).

Le ratio d'encadrement est important : il s'agit d'un effet de structure du à la dimension de l'établissement. Néanmoins, certains secteurs se trouvent en situation tendue : le pôle

¹⁴³ Voir en annexe les tableaux concernant la répartition en âge des salariés et le tableau de l'ancienneté

¹⁴⁴ ME : Moniteur-Educateur titulaire du Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Moniteur-Educateur du niveau 4 (CAFME= 2 ans d'études)

¹⁴⁵ ES : Educateur Spécialisé titulaire d'un Diplôme d'Etat de niveau 3 (DEES = 3 ans d'études après le Baccalauréat)

administratif et le pôle direction, (beaucoup de tâches diverses reposent sur 2 personnes, dont une à temps partiel).

b) Une équipe expérimentée et experte

L'ancienneté moyenne pour l'équipe éducative est de 5 ans en 2005, avec une moyenne d'âge de 39 ans, ce qui en fait une équipe relativement stable et expérimentée.

Toutes les personnes possèdent un diplôme de base (CAFME¹⁴⁶ ou DEES¹⁴⁷) ; certaines ont participé à une formation complémentaire à l'intervention systémique (théories de la communication, PNL, théories des systèmes 1^{ère} et 2^{ème} cybernétique..., introduction à la pensée complexe, travail clinique sur l'entretien d'aide, l'entretien familial, la médiation relationnelle...)

Depuis la mise en place des « 35 heures », les personnels de service se sont vus davantage impliqués dans la part éducative : les postes de lingère, cuisinière et ménage se sont transformés en poste de maîtresses de maison, avec un rôle éducatif complémentaire. De ce fait, l'ensemble des personnels est convié à la réunion hebdomadaire. L'apport des maîtresses de maison enrichit l'analyse des situations d'un regard différent.

Néanmoins, la taille de l'équipe reste d'une dimension facilitant la communication et l'expression sincère de chacun.

La moyenne d'âge de l'ensemble des personnels est de 45 ans, pour une ancienneté moyenne de 10 ans : maturité et stabilité du personnel. Les personnels des services généraux ont une moyenne d'âge élevée de 54 ans et une ancienneté moyenne de 16 ans. Des départs en retraite sont envisagés à partir de 2007 et vont concerner un peu plus du quart de l'effectif.

Depuis 1993, un intervenant extérieur développe la technicité de cette équipe par l'apport d'éléments théoriques méthodologiques dans la lecture de cas, dans la formulation d'hypothèses de travail, dans l'expression des tensions, des sentiments parfois d'impuissance ou d'insécurité, dans l'apprentissage de nouveaux outils, la réactualisation de savoirs (conduite d'entretien, graphe de contexte, carte de réseau...). Il s'adapte à la demande de l'équipe : analyse de situation, analyse des pratiques, régulation d'équipe, apports théoriques. Grâce à l'intervention de cette personne, le travail d'équipe s'apparente à de la recherche-action.

Depuis septembre 2004, l'ensemble des personnels constitués en deux groupes, travaille sur la redéfinition des différentes fonctions (fiches de poste) et sur les pratiques (guide des pratiques), en vue de l'évaluation interne de l'établissement.

¹⁴⁶ CAFME : Certificat aux Fonctions de Moniteur Educateur

¹⁴⁷ DEES : Diplôme d'Etat d'Educateur Spécialisé

Les personnels participent à l'élaboration du projet d'établissement et des règles de vie. Il existe un règlement intérieur d'entreprise, des délégués du personnel, un délégué syndical depuis le passage aux 35h, un document unique d'évaluation des risques. Les personnels sont représentés au Groupe d'Expression (Conseil à la Vie Sociale). Là aussi, la démocratie s'exerce.

En terme de formation, chaque année, le Plan Annuel d'Utilisation des Fonds est travaillé avec les personnels et les fonds sont régulièrement utilisés, voire dépassés, par le recours à des fonds de mutualisation nationale.

L'équipe de « La Providence » a développé une technicité qui n'est pas contestée dans le domaine de l'accueil éducatif et le soutien aux familles, le travail en partenariat.

La restructuration permettra de développer les potentialités de modulation de l'internat : l'équipe s'y prépare depuis plusieurs années au travers de ces réflexions et recherches.

3.1.2 L'INSCRIPTION DE L'INSTITUTION DANS LE DÉPARTEMENT

A) SUR LE PLAN POLITIQUE ET ADMINISTRATIF

a) Actualité de la politique départementale

La charge financière des départements s'est accrue au fil des décentralisations successives. La protection sociale de l'enfance n'est plus la seule prérogative du département : en Vaucluse, l'aide sociale totale représente 36,9% du budget 2006. Le surcoût occasionné par les dernières décentralisations est estimé à 20 M€, soit 3,63% du budget total de 2006.¹⁴⁸ La politique actuelle est à l'économie.

Or, le taux d'équipement départemental en places d'accueil en protection de l'enfance (2,44 lits pour 1000 jeunes de moins de vingt ans), est nettement inférieur au taux national (4,45 pour 1000)¹⁴⁹.

La concentration des jeunes de moins de 19 ans est forte sur le Haut-Vaucluse : entre 25,4% et 27,2 % de la population, selon les chiffres de l'INSEE insérés dans le rapport d'état des lieux du schéma départemental de juin 2002. Ces taux en font la zone la plus dense du département, alors que les équipements y sont les plus faibles (la MECS « La Providence » et une villa du « Réseau Villas » en ce qui concerne l'accueil en Protection de l'Enfance).

Le même état des lieux montre, en 2000, une part importante des placements (60, 8%) au regard des suivis à domicile (39,2%) et une judiciarisation des mesures (75% de placements relevant du judiciaire). Il indique également qu'au 31 décembre 2000, 13%

¹⁴⁸ Selon le budget primitif 2006 du Vaucluse édité sur le site du Conseil Général :

<http://www.vaucluse.fr/Commun/documents/1/Doc1317.pdf?PHPSESSID=f62a8b6d6e66e1921067cc4debda643e>

¹⁴⁹ STATISS 2005

d'enfants confiés (soit 85 enfants) sont placés hors département, alors que le placement est un mode prégnant en Vaucluse, contrairement à la tendance nationale.

Les décideurs administratifs du département sont plutôt portés à développer les équipements publics au détriment des initiatives privées. Or, ils ont pris en Vaucluse les fonctions du Politique suite aux alternances politiques quasi-systématiques, tous les trois ans. Il faut donc une force de conviction et des capacités d'influence, afin de faire valoir ses valeurs propres.

Une particularité du Vaucluse est que la Protection de l'Enfance en terme d'accueil est assurée principalement par des établissements publics : ADEF (ex-Foyer de l'Enfance et foyer maternel → 82 lits) sur Avignon, l'Arc-En-Ciel sur Carpentras → 30 lits environ, le Réseau Villas et Accueil Jeunes Adultes sur Orange, Avignon, Carpentras → 30 lits environ. Cela représente environ 140 lits sur les 325 lits Vauclusiens, soit 43%. Pour mémoire, en France, 61 MECS et 199 foyers de l'enfance sont gérées par des organismes publics pour 1065 gérées par des organismes privés, soit 24,41% (source DREES 2003).

Une autre entité domine ce secteur : l'association de la Sauvegarde de l'Enfance, comprenant une MECS¹⁵⁰ à Mazan → 35 lits environ, une à Montfavet → 35 lits environ, une sur Avignon → 35 lits environ, un service de placement familial spécialisé (complétés d'un service d'AEMO¹⁵¹, d'un service de prévention, d'un service de tutelles et d'enquêtes sociales).

Une MECS pour jeunes de 16 à 21 ans → 40 lits, « Le Regain » est rattaché à une association importante des Hautes Alpes : l'APPASE.

Les équipements sont concentrés dans la zone avignonnaise et dans la zone carpentrasienne, au détriment du nord et du sud du département.

Mis à part le SAPSAD¹⁵² dépendant du Foyer de l'Enfance, il n'existe pas de service alternatif au placement et à l'AEMO en Vaucluse. Le SAPSAD a été mis en place en 2004 à titre expérimental, et validé par le Conseil Général fin 2005. Un cahier des charges pour appel à projets doit être entériné par l'assemblée départementale en novembre 2006. Notre dossier est donc un peu en avance sur le processus de généralisation de la modalité de type SAPMN (« placement à domicile »). La session du CROSMS étant prévue en décembre, notre dossier aura sa chance sans subir la concurrence d'autres dossiers : l'avance de notre dossier, de handicap, peut devenir un atout.

¹⁵⁰ MECS : Maison d'Enfants à Caractères Social

¹⁵¹ AEMO : Action Educative en Milieu Ouvert

¹⁵² SAPSAD : Service d'Accueil de Protection de Soutien et d'Accompagnement à Domicile

b) Des besoins repérés

Une rencontre des responsables du Territoire du Haut-Vaucluse et du Territoire du Comtat confirme ce manque de structures. Confère le tableau des besoins recensés par le territoire du Haut-Vaucluse en annexe page XIX.

Ce tableau indique que :

- les besoins d'internat ne sont pas couverts : 51 enfants sont placés hors département,
- les visites médiatisées sont exercées pour 34 enfants dans des conditions minimales par les services ASE, et non exercées pour 17 situations,
- l'accueil séquentiel serait souhaitable pour 26 enfants,
- 36 enfants bénéficieraient d'un accompagnement de type SAPMN, alternative au placement.

c) Une association porteuse du projet

La ligne politique de l'association est relativement stable, malgré le décès de sa Présidente et la prise de fonction d'un nouveau Président. Elle est assise sur un projet associatif écrit, des valeurs fédérant ses membres et les personnels. Les membres du Conseil d'Administration sont assidus et engagés. Certains membres sont proches du courant politique majoritaire au Conseil Général, ce qui peut changer prochainement.

Contrairement à certaines « associations tentaculaires », l'articulation entre le CA et la Direction s'exerce dans de bonnes conditions : simplicité des relations, compte tenu de la taille institutionnelle, et relations respectueuses des fonctions de chacun.

B) SUR LE PLAN TERRITORIAL

a) Une implantation départementale intéressante

L'établissement est situé sur le territoire le plus au nord du département et le plus sous-équipé en matière d'aide sociale. Ce territoire est aussi celui qui présente une des situations socio-économiques les plus défavorables du Département et de la Région.

Il est situé dans la ville d'Orange la mieux dotée du Territoire en équipements publics : hôpital, médecins, orthophonistes, thérapeutes, établissements scolaires, desserte en transports. La situation urbaine, à proximité du centre-ville, à proximité des gares SNCF et routière, permet une grande accessibilité par les enfants accueillis et leur famille, et favorise le travail d'autonomie. Cette implantation est favorable à des interventions éducatives de proximité avec l'environnement de l'enfant.

Sur ce territoire, « La Providence » et une villa de 8 jeunes appartenant au « Réseau Villa », ne couvrent cependant pas les besoins.

Depuis l'habilitation comme MECS, l'établissement reçoit exclusivement des Vauclusiens, malgré sa proximité avec la Drôme. Le bassin de recrutement se situe pour l'essentiel sur

le Territoire du Haut Vaucluse (54%) et sur le Territoire du Comtat Venaissin (23%). La zone géographique de recrutement représente un rayon d'une trentaine de kilomètres : ceci favorise un travail de proximité avec les familles et une accessibilité aisée pour les personnes accueillies.

b) Relations multiples avec l'extérieur

L'établissement développe une ouverture maximale vers l'extérieur. Cela se traduit par l'entretien de nombreux partenariats : une équipe de bénévoles pour l'accompagnement aux devoirs, un partenariat avec l'Université d'Avignon amenant une équipe d'étudiants dans l'accompagnement aux devoirs, une relation nettement améliorée avec les services d'urgence (pompiers, police, hôpital), des intervenants paramédicaux fidèles ...

Les juges des enfants apprécient la qualité d'intervention de « La Providence » et l'expriment. Ils ont rendu plusieurs visites à l'établissement et s'enquière de l'avancée du projet.

Un rapprochement s'est opéré avec les responsables du territoire du Haut-Vaucluse sur lequel est implanté l'établissement, en la personne du Directeur d'U.T.¹⁵³ et du Chef territorial de Service ASE¹⁵⁴. Ces deux personnes sont favorables au développement d'un équipement sur leur territoire relativement démuné.

C) CONCLUSION DU DIAGNOSTIC

De ce diagnostic, je retiens que la dynamique départementale est enfin propice à une diversification des interventions en matière de protection de l'enfance. Le département manque d'équipements en internat, en placements à domicile et en suivis de visites médiatisées. Précisément, sur le territoire qui nous concerne, les besoins sont les plus pressants. La diversification des modes d'intervention répond à une orientation forte des politiques publiques du secteur depuis plusieurs années. Il ne s'agit donc pas d'une simple mode. Des départements et notamment le Gard, notre voisin, expérimentent, avec succès d'autres modalités d'intervention et peuvent servir de référence sérieuse à l'élaboration de nos propres projets.

Ces nouvelles pratiques répondent à un besoin d'accompagnement évolutif des enfants, en fonction de l'évolution de leur situation. Il répond à un besoin de responsabilisation des parents, par la reconnaissance de leurs capacités à agir pour venir en aide à leurs enfants. Ces pratiques situent différemment les acteurs en présence : des professionnels moins hégémoniques, des enfants acteurs et des parents respectés dans leurs choix éducatifs. Cela permettra également une continuité des interventions en fonction de

¹⁵³ U.T : Unité Territoriale

¹⁵⁴ ASE : Aide Sociale à l'Enfance

l'évolution des situations : passage d'une modalité à une autre à partir de la même institution.

Ce contexte porteur, correspond à la dimension essentielle du projet d'établissement de « La Providence » : la participation. L'équipe, au fait de l'actualité des sciences humaines et ouvertes sur l'environnement, est prête à ce changement. Il s'agit d'une équipe jeune et expérimentée, habituée à adapter ses interventions en fonction des remarques des enfants et des parents. Elle tirera encore profit dans l'accroissement de son niveau de qualification et de la diversification des professions.

Depuis son habilitation en 1994, l'établissement a nettement amélioré sa situation financière, ce qui lui permet d'envisager de supporter une rénovation des locaux et une restructuration. La restructuration est une opportunité pour inclure une rénovation conséquente des bâtiments anciens, afin d'améliorer la fonctionnalité de l'établissement et de le réorganiser en unités de vie conviviales, confortables. Notre ambition n'est pas de faire un « gros » établissement. Une taille modeste, au contraire, maintiendra la caractéristique appréciée de la structure : une dimension « familiale », alliant une approche professionnelle.

Le Conseil d'Administration est porteur de ce projet et y voit l'opportunité d'assurer la pérennité de la Fondation, par l'augmentation de la capacité de l'établissement et la diversification de l'activité. Il lui faudra rompre avec son isolement de fait : activité unique, association isolée face à deux entités importantes (les établissements publics et ceux de la Sauvegarde de l'enfance).

3.2 L'ESPRIT DU PROJET

Il s'agit donc d'élaborer un projet répondant aux besoins des enfants et des familles recensés sur notre territoire immédiat. Ce projet devra allier une diversification des interventions afin d'offrir une souplesse dans les réponses apportées et une continuité de l'action et une légère augmentation de la capacité afin de parvenir à un coût raisonnable. Il devra également permettre d'absorber les dépenses afférentes à une rénovation indispensable et à une redistribution spatiale au service du projet éducatif.

Ce projet doit développer les lignes directrices fondatrices du projet d'établissement.

En ce qui concerne l'internat, la restructuration doit permettre de conserver une dimension « familiale » (petites unités, petites équipes), afin de faciliter la circulation de la parole. La cohérence de ces unités, et entre ces unités, se fonde sur les mêmes « règles de vie » adaptées par les acteurs au fil du temps. Le groupe d'enfants, construit autour de ces règles respectueuses des personnes et de leurs droits, bénéficie des influences positives les uns sur les autres, mise en exergue par les adultes. Cette expérience de vie communautaire permet à l'enfant d'intégrer des éléments de socialisation, d'acquérir des compétences sociales, et de les valoriser.

De façon transversale aux différentes modalités, toute intervention se bâtit à partir du projet individualisé soigneusement élaboré à partir de l'expression de l'enfant et de ses parents, et sur la base d'objectifs précis et réalisables. Le pilotage de ce projet par un référent, nommé « répondant », assisté d'un co-répondant, garantit son suivi, et permet à l'enfant de s'appuyer sur une figure stable au sein de l'institution.

La place de la famille dans l'intervention et son implication, augurent de l'impact positif du placement. Dans la modalité de « placement à domicile », la famille doit exprimer ses besoins en matière d'accompagnement, de soutien, voire de formation. La fin de la mesure se travaille et se fait, si possible, de façon progressive.

L'objectif étant la continuité dans l'action, l'articulation est essentielle entre les différentes modalités.

Les fondements éthiques de nos interventions s'appuient sur ces principes, références pour tout professionnel :

- le respect de la dignité et des droits des personnes,
- l'a priori, mis à part pathologie sévère, qu'un parent veut le bien de son enfant,
- l'a priori qu'un enfant est toujours loyal à sa famille,
- la centration sur les aptitudes potentielles facilite l'intervention socioéducative bien plus efficacement que la centration sur les symptômes,
- l'adhésion à l'idée que le bien-être de l'enfant dépend du bien-être de la famille, voire de la famille élargie,
- l'adhésion à l'idée que soutenir la famille, c'est soutenir l'enfant,
- la conviction que la priorité des besoins à satisfaire sont les premiers niveaux définis par Maslow¹⁵⁵ : physiologie et matériel, sécurité, appartenance, estime de soi. L'auto-accomplissement n'est atteignable qu'une fois les autres réalisés,
- les professionnels doivent donner une information suffisante pour permettre aux personnes de prendre leurs décisions,
- les décisions prises par les personnes elles-mêmes ont plus de chances d'être suivies que celles qui leur sont extérieures,
- les professionnels doivent s'épauler afin d'éviter le risque d'une trop grande emprise sur les personnes, entrave à leur réelle participation,
- enfants, famille, professionnels, c'est dans la réciprocité d'humains à humains, que s'élaborent les solutions.

Il en ressort une posture d'accompagnement, avec, pour objectif, moins d'emprise des professionnels sur les enfants et les familles, permettant une réelle participation (dans le

¹⁵⁵ Abraham Maslow (1908-1970) est un psychologue américain, un des principaux meneurs de l'approche humaniste ; il a étudié les processus de motivation; selon lui, les aspirations d'un homme évoluent avec la satisfaction de ses besoins.

sens de prendre part), des enfants et de leur famille, aux décisions les concernant, à l'élaboration d'objectifs adéquats qui sous-tendent le projet d'intervention. L'accompagné, devenant « *sujet actif, autonome et responsable* »¹⁵⁶, conduit à envisager l'accompagnant comme personne ressource impliquée dans le processus d'individualisation par le biais de la contractualisation.

3.3 SCHÉMA DIRECTEUR DU PROJET

3.3.1 NIVEAU ASSOCIATIF : ROMPRE AVEC L'ISOLEMENT DE LA FONDATION

De ma place de directrice, j'ai argumenté la nécessité de rompre avec l'isolement de la Fondation. Pour cela, mes rencontres hebdomadaires avec le Président ont été l'occasion de présenter mon diagnostic et de faire des propositions. Le Président souhaite s'allier à une entité plus importante, tout en conservant l'identité propre de la Fondation. Nous nous sommes rapprochés d'une fédération rassemblant plusieurs maisons d'enfants : la Fédération des Rayons de Soleil. Les tractations de « cooptation réciproque » sont en cours. Dans ce rapprochement, nous recherchons un soutien pour le Conseil d'Administration, pour l'équipe de direction, des échanges entre professionnels, une représentation politique plus importante.

3.3.2 NIVEAU DES POLITIQUES PUBLIQUES : RÉPONDRE AUX BESOINS

A) DIVERSIFIER L'OFFRE

La modalité « internat » impose des limites à l'intervention et n'autorise pas l'adaptation du projet individuel à l'évolution des situations des enfants ou l'adaptation à des besoins d'accompagnement différents du placement. C'est pourquoi, en suivant les orientations des politiques publiques, il est nécessaire d'introduire davantage de souplesse dans le mode d'intervention. Je propose donc la création d'un service d'accompagnement et de soutien socio-éducatif (SASSE) et d'une maison des familles.

- Le SASSE a vocation à répondre aux situations, où enfants et parents, acceptent l'intrusion de professionnels à leur domicile, dans leur intimité. Les professionnels s'inscrivent selon plusieurs logiques auprès de l'enfant et de ses parents, en fonction des capacités, des compétences des uns et des autres : logiques « *d'apprentissage, de développement, de formation, de remédiation ou de résolution de problème* »¹⁵⁷. Les besoins recensés sur le territoire sont de 36 accompagnements dont 34 sur Orange. Je propose de créer un service de 18 places : trois groupes de six enfants. Chaque groupe est en lien avec un groupe d'internat : un à deux lits de repli prévus au

¹⁵⁶ PAUL M. *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*. Ibidem – p 306

¹⁵⁷ PAUL M. *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique* » Ibid – p 114

sein du groupe d'internat, des activités communes (le mercredi, les soirées, ...). Les enfants des groupes SASSE connaissent, par le biais de ces activités communes, les locaux, l'ensemble des professionnels. En cas de repli sur l'internat, l'enfant n'arrivera pas dans un lieu inconnu, auprès de nouveaux adultes : il vivra une continuité de lieu, de personnes, d'activité, atténuant le traumatisme supplémentaire de la séparation. Pour la famille, dans le même esprit, certaines rencontres (évaluation de la situation de l'enfant, groupe de parole, groupe d'expression) se dérouleront dans l'établissement.

- La maison des familles répond à plusieurs besoins différents : 17 visites médiatisées ne sont pas exercées faute de moyens, selon le recensement des responsables territoriaux, aucun lieu dans le département ne permet l'accueil ponctuel de parents sans domicile décent, empêchés de fait dans l'exercice de leur droit de visite, des fratries dispersées dans différents lieux d'accueil ne peuvent pas se rencontrer aisément. La maison se veut d'abord un lieu d'accueil convivial sous la forme d'un appartement situé au sein de la propriété de la Fondation. Elle se veut aussi une plate-forme technique à disposition de familles nécessitant une médiation encadrée par décision de justice, un lieu de paroles.
- Au regard des besoins du territoire : 27 enfants accueillis hors département, et des demandes non satisfaites difficiles à quantifier, je propose une augmentation de la capacité d'accueil de l'internat à 18 enfants ou jeunes, une répartition en trois unités de six accueillis, favorisant un rapport de proximité entre accueillis et professionnels, nécessaire à la posture d'accompagnement, permettant un encadrement par un seul adulte et une vie la plus proche possible d'une vie en appartement à dimension familiale. Des enfants d'âges différents, petits, grands, afin de limiter les risques de violence et favoriser la socialisation : apprendre à vivre ensemble. L'idée est que les enfants « habitent » cet espace plutôt que de vivre dans un lieu collectif et impersonnel. Cet espace apporte un sentiment de sécurité. Cette organisation est de plus en plus souvent retenue par les MECS, que j'ai eu l'occasion de visiter au cours, entre autre, de mes stages.

J'invite le lecteur à prendre connaissance du schéma de la nouvelle organisation proposée : il présente une articulation des groupes internat et SASSE pour les raisons citées ci-dessus : annexe page XX.

B) ASSURER LA CONTINUITÉ DE L'ACCOMPAGNEMENT

La rencontre avec la Chef de service appartenant à la Direction Enfance Famille du Gard, dans le cadre d'un stage, me confirme dans la position que les éducateurs ne doivent pas se spécialiser dans l'une des modalités, internat ou SASSE. Cette responsable gardoise précise que, concernant une petite structure comme il en existe une sur Saint-Hippolyte-

du-Fort, la polyvalence d'intervention s'impose pour des questions de rationalité des moyens.

Nous venons de voir qu'une même équipe, qui intervient selon les deux modalités, facilite la continuité de la prise en charge et permet aux personnes accueillies, comme à leur famille, de conserver des repères en termes de lieu et de personnes.

Certains établissements du Gard ont fait l'expérimentation de deux équipes séparées et en sont arrivés aux conclusions que cette organisation ne convenait pas¹⁵⁸ :

- à l'enfant : en cas d'hébergement en urgence, arrivée sur un groupe d'enfants qu'il ne connaît pas, face à des éducateurs qu'il ne connaît pas dans un moment difficile, perte de repères, intimité dans la chambre non garantie (partage de la chambre avec un résident permanent),
- aux parents : adjonction de nouveaux intervenants, sentiment d'échec, changement de repères en période délicate de crise,
- au niveau de l'équipe d'internat : sentiment d'être en sureffectif, difficulté de poursuivre le suivi individuel d'une situation inconnue, difficulté de cohérence avec le SAPMN ou SASSE,
- au niveau de l'équipe SAPMN, difficulté d'articulation avec l'équipe d'internat, sentiment d'isolement des répondants, insuffisance des relais sur 365 jours en raison des absences parfois simultanées des intervenants principaux et relais, spécialisation de cette équipe créant :
 - o disparité dans les niveaux de pratiques,
 - o manque d'équité entre les travailleurs sociaux des deux équipes, quant aux conditions de travail, générant des tensions et des disqualifications.

En conclusion, la polyvalence des travailleurs est un gage de qualité d'intervention pour les usagers et leur famille, et de qualité des conditions de travail, source de stabilité des équipes. Elle favorise la souplesse du dispositif : une équipe éducative, complétée par une maîtresse de maison, encadre, à la fois, un groupe de six enfants hébergés dans une unité d'accueil, et un groupe de six enfants accompagnés dans le cadre du SASSE. Dès lors, le passage d'une modalité à l'autre a lieu sans rupture.

Par ailleurs, les exigences qu'implique cette modalité SASSE en terme d'élaboration de projet, influent favorablement sur la qualité des suivis individuels en internat.

C) DÉFINIR LES CONTOURS DE LA MODALITÉ SASSE

Plutôt que définir un nouveau projet pour la modalité SASSE, il s'agit d'amender le projet d'établissement existant, en le complétant. La maison d'enfants continue à cibler

¹⁵⁸ Etude de Jean-Denis MICHALITSIS dans son mémoire de formation de cadre intermédiaire IRTS de Montpellier intitulé « Comment répondre à la nécessité d'hébergement, en institution, d'enfants relevant de la mesure SAPMN ? » 1999

protection et accompagnement des enfants, soutien à leur famille. Le changement consiste en l'apport de ce nouvel outil dont il faut rédiger les procédures.

Je propose donc, dès l'automne 2006, la mise en place d'un groupe de pilotage ayant pour mission de proposer des orientations générales, pour la mise en oeuvre de cette modalité, dans le respect des références théoriques et éthiques du projet actuel, de contrôler les travaux du groupe de professionnels en charge de la rédaction des spécificités et des protocoles. Ce groupe est piloté par le coordinateur d'équipe avec mon soutien. Il est composé d'un membre de l'équipe éducative, d'un représentant des services «logistiques », d'un parent, d'un administrateur, du délégué du personnel. Les professionnels présents le sont sur la base du volontariat. Ce groupe se retrouve une fois par trimestre.

Le groupe de travail est composé de l'équipe éducative et d'une maîtresse de maison volontaire. Ce groupe fonctionne deux heures par mois à partir de la mi-octobre 2006 jusqu'à juin 2007.

Quand les travaux auront été contrôlés par le groupe de pilotage, ils seront soumis au groupe d'expression et validé par le Conseil d'Administration. La participation d'un parent au groupe de pilotage et la présentation au groupe d'expression, permettent aux enfants et aux parents de prendre part à l'élaboration de cet outil.

J'ai expliqué la démarche à l'ensemble des professionnels au cours de la journée annuelle de réflexion de rentrée, après l'été. Le dossier CROSMS est à disposition, et l'avant-projet de la restructuration a été distribué à chacun, commenté et questionné.

La première rencontre du groupe d'expression sera l'occasion de le présenter aux parents et aux représentants des enfants, et de « recruter » un parent volontaire pour le groupe de pilotage.

3.3.3 NIVEAU DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le positionnement de co-construction, d'accompagnement, nécessite des professionnels responsables, responsabilisés. Le collectif, par la diversité des représentations et des disciplines, garantit une pluralité d'approches, source de créativité et frein à l'hégémonie. En conséquence, en interne, en externe, en interrelations avec d'autres institutions, le développement des compétences individuelles, mais aussi collectives, est un souci permanent du directeur.

A) PROMOUVOIR LA DIMENSION QUALIFIANTE DE LA STRUCTURE

a) Gérer le développement des compétences individuelles

La stratégie que j'ai adoptée depuis mon arrivée dans l'établissement, est de garder comme visée, la progression du niveau de compétences et de qualification de l'équipe. Comme nous l'avons vu dans ma seconde partie, l'équipe autorisée par l'habilitation, était

composée d'une majorité de personnes sans qualification. A chaque départ d'une personne en CES ou sous le statut de candidat-élève-éducateur, a été demandée la transformation de ce poste en poste qualifié. L'équipe éducative est composée aujourd'hui d'un éducateur spécialisé dont un quart de temps est consacré à la coordination d'équipe, une monitrice-éducatrice engagée dans un processus de VAE-ES, de quatre moniteurs-éducateurs. Or, en travaillant sur la fiche métier «éducatif» avec l'équipe, nous avons mis en évidence, que chaque membre de l'équipe exécute les mêmes tâches, exercent les mêmes responsabilités, tant et si bien que nous avons nommé le poste «intervenant socioéducatif», en précisant que les qualifications pouvaient être diverses mais relevaient plutôt du niveau 3 (éducateur spécialisé). Au bénéfice de départ en retraite, ou d'évolution des personnels vers la VAE, je demanderai systématiquement la transformation des postes de niveau IV en poste de niveau III en se basant sur le référentiel travaillé ensemble.

J'ai engagé l'éducateur spécialisé, coordinateur d'équipe, dans la formation de CAFERUIS¹⁵⁹ en misant sur la restructuration pour le conduire vers des fonctions de chef de service.

Les deux surveillantes de nuit et une maîtresse de maison terminent la formation qualifiante de 175 h prévue par l'avenant n°284 et l'avenant n°285¹⁶⁰. Cette formation a fait l'objet d'un partenariat avec les établissements voisins de l'APEI¹⁶¹ et l'ACTIF¹⁶², en vue d'une formation inter-établissements. A la suite de cette action formative, une maîtresse de maison m'a fait part de son projet d'entreprendre une démarche de qualification, soit vers le diplôme d'AMP ou celui d'auxiliaire de la vie sociale, dans un avenir proche. Je suis favorable à cette dynamique de développement personnel, même si cela représente le risque de voir partir du personnel vers d'autres horizons. En effet, jusqu'à la concrétisation du projet de formation et au cours de la période de qualification, la personne fait preuve de motivation dans sa fonction. De fait, l'ambiance dans son équipe de travail s'en trouve stimulante pour tous.

b) Miser sur le développement de la compétence collective

Outre la démarche évaluative qui m'a amenée à conceptualiser nos pratiques pour les retranscrire par écrit, j'inscris l'équipe éducative dans le travail partenarial avec l'IMF d'Avignon sur le projet de définir des sites qualifiants pour les métiers de l'éducatif. L'objectif est de dégager les spécificités de notre établissement en termes de pratiques,

¹⁵⁹ CAFERUIS : Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrement et de Responsabilité d'Unité d'Intervention Sociale

¹⁶⁰ Avenants conventionnels faisant obligation de qualifier ces personnels

¹⁶¹ APEI : Association de Parents et d'Amis d'Enfants Inadaptés

¹⁶² ACTIF : organisme de formation

d'identifier les dimensions de la fonction qu'elles recouvrent, et définir le cadre des stages qui permettront de valider ces dimensions dans notre établissement. Chaque établissement engagé dans le projet effectue le même recensement, et la mise en commun de ces recensements nous conduira à proposer une carte des sites qualifiants, une charte d'accueil et de formation des stagiaires. Ce travail nous amène à questionner nos pratiques, nos modalités d'accompagnement des stagiaires, notre méthodologie de transmission de nos pratiques, de l'actualisation des savoirs dans l'institution, notre engagement dans la formation des travailleurs sociaux.

c) *Stratégie d'embauche*¹⁶³

Dans le cadre de la restructuration se pose la question du recrutement des prochains collaborateurs.

Au niveau accompagnement de l'enfant et de sa famille, la transversalité des professionnels entre la modalité internat et la modalité SASSE, me conduit à porter mes choix vers des professions plus diversifiées : éducateurs, conseillères en économie sociale et familiale, médiateur. Je prévois également de privilégier dans le plan de formation, des formations portant sur l'accompagnement de la parentalité, sur la modalité SAPMN, sur les approches anthropologiques et systémiques.

Au niveau administratif, je souhaite privilégier un haut niveau de compétences pour le poste de comptabilité. En effet, je souhaiterais introduire une comptabilité analytique et augmenter le niveau de délégation. Jusqu'à aujourd'hui, je réalise toutes les étapes comptables du budget et du compte administratif, je dois superviser avec précision la comptabilité et la paie. La personne en charge des opérations courantes, malgré plusieurs formations, n'est pas totalement performante. Depuis plusieurs années, je l'ai engagée dans des formations spécifiques, et lui conseille de s'engager dans une formation diplômante, soit le BTS de gestion comptabilité, soit le DPECF¹⁶⁴ voire le DECF¹⁶⁵ ou autre qualification équivalente. A défaut d'un engagement dans l'un ou l'autre cursus, je recruterai une personne déjà qualifiée et la personne présente aujourd'hui se verra confier un poste de secrétariat avec la tâche d'organisation du « pôle » accueil secrétariat.

B) VALORISER LES RESSOURCES PERSONNELLES, LES QUALITÉS DE CHACUN

En misant sur la posture d'accompagnement, je dois prévoir de «prendre soin des accompagnants ». En effet, cette posture génère une forme d'insécurité chez les professionnels : aider sans s'immiscer, « *s'impliquer tout en s'effaçant, sans cesse*

¹⁶³ Cf. les annexes : « organigramme », « tableau des effectifs » et « les compétences requises »

¹⁶⁴ DPECF : Diplôme Préparatoire aux Etudes Comptables et Financières

¹⁶⁵ DECF : Diplôme d'Etudes Comptables et Financières

s'adapter, s'ajuster, changer de registre »¹⁶⁶. Les certitudes ne sont pas de mise. Je prévois donc de poursuivre la mise à disposition de l'équipe, d'intervenants extérieurs en mesure de proposer des analyses situationnelles, capables de régulation, capables de faire émerger les compétences personnelles, en capacité d'action de formation ponctuelle. Confronté aux situations des enfants et des familles, confronté aux débats contradictoires au sein de l'équipe, le professionnel doit pouvoir développer la connaissance qu'il a de lui-même dans l'intersubjectivité et apprendre à doser son degré d'exposition. De cette façon, il devient lui-même, ressource. *« Au passage, le déplacement de l'expert en position de «ressources» s'entend alors comme double capitalisation : ressources techniques (disciplinaires) et ressources subjectives. Quand les premières ne sont plus totalement appropriées à la diversité des situations, les secondes sont les bienvenues. »*¹⁶⁷. Le choix d'intervenants externes étant difficilement accepté par les services de tarification, je propose donc d'utiliser les temps de poste de psychologie, non seulement pour les groupes de paroles enfants et parents, certaines visites médiatisées, mais aussi dans le soutien aux équipes. Il s'agira de plusieurs professionnels conjuguant les dimensions analytiques classiques avec les dimensions systémiques ou anthropologiques, ayant des capacités de formation. Ces professionnels seront missionnés précisément, afin de garantir la liberté de parole de chacun : différenciation de l'intervenant pour les enfants, de celui pour les familles, de celui pour les équipes.

Par ailleurs, cette posture nécessite des *« accompagnants émancipés, parlants et agissants, réfléchissants et délibérants, capables d'agir de façon autonome et responsable »*. Le degré de responsabilisation des professionnels sera conservé dans cette restructuration et même amplifié par la dimension de transversalité entre les différentes modalités. L'axe fort de notre pratique reste, plus que jamais, le pilotage du projet individuel par le répondant et le co-répondant, les impliquant singulièrement. Le management participatif que je m'efforce d'assurer vise à positionner les professionnels dans cette posture de l'accompagnement, posture de responsabilisation.

¹⁶⁶ PAUL.M : *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique* – p114 - *op.cit.*

¹⁶⁷ PAUL.M : *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique* – p 319 - *op.cit.*

3.3.4 NIVEAU GESTION FINANCIÈRE

A) GARANTIR LA PÉRENNITÉ DE LA STRUCTURE

a) *Réhabilitation du patrimoine : ajustement au projet de diversification et mise en conformité*

La restructuration de l'institution s'accompagne d'un projet conséquent de rénovation des bâtiments. La distribution des pièces ne correspond plus au projet éducatif. La rénovation a pour objectif de rendre les conditions d'accueil chaleureuses et agréables, mais aussi de permettre la réalisation de trois unités de vie autonomes.

L'architecte a élaboré le projet de rénovation à partir du nouveau projet. Les différents avant-projets architecturaux, liés aux propositions faites au département, ont fait l'objet d'une réflexion avec les salariés et aussi avec le Conseil de la Vie sociale. Chacun est informé et consulté au fur et à mesure de l'avancée du dossier de restructuration. Les bâtiments subiront donc des travaux d'envergure, qui vont nécessiter le déménagement de l'activité dans des locaux provisoires. J'ai contacté une association d'hébergement de loisirs pour public handicapé, qui pourrait nous accueillir pendant leur période creuse, de septembre à avril. Selon l'architecte, cette période est suffisante pour la réalisation de la rénovation. Les travaux vont consister en la démolition de bâtiments annexes en fond de cour, et la construction, à la place, d'un local d'entretien, d'un local à vélos, de l'appartement « maison des familles » d'une superficie de 75 m².

Aux bâtiments principaux en L, sera rajouté une extension en rez-de-chaussée. Ainsi, au rez-de-chaussée, se trouveront l'unité 1, l'administration, une salle de réunion, une salle de rencontre ; au premier étage, l'unité 2, les bureaux des chefs de services, intervenants externes et salle d'activité ; au deuxième étage, l'unité 3.

Chaque unité de vie comportera 8 chambres, dont une double : 6 chambres pour les enfants accueillis en internat et deux lits pour les accueils de repli du SASSE. Les autres pièces seront communes aux deux modalités, internat et SASSE, et la maison des familles sera utilisable pour des rencontres familiales de ces deux modalités. La transversalité des interventions se retrouve également dans cette pluralité de fonction des salles.

Compte tenu de l'état de vétusté du patrimoine et de l'inadéquation avec les nouvelles normes de sécurité en vigueur, cette réhabilitation est indispensable. La commission de sécurité a transigé dans l'attente des travaux, et a accepté une simple mise en sécurité des locaux. Mais cette situation d'attente ne peut perdurer.

b) *Des conditions d'accueil à améliorer dans le respect d'un équilibre financier*

Le projet de restructuration que je propose, n'est cohérent que s'il est accepté dans sa globalité par les autorités financières. La charge des travaux¹⁶⁸ portera sur chacun des budgets MECS et SASSE. L'équilibre financier n'est possible que dans l'articulation des deux modalités, dans leur complémentarité en terme technique. La maison des familles représente un coût annuel estimé à 3000 euros : répartis sur les deux autres structures, cela sera imperceptible. La restructuration n'a de sens que, par la proposition de la diversité des accompagnements. Si la globalité n'était pas validée par le département, la question se posera de la poursuite de l'activité dans le maintien des conditions actuelles : locaux en dehors des normes de sécurité actuelles, dégradés, conditions de management limite (le remplacement permanent du directeur n'est pas possible), insuffisance du service administratif, absence d'homme d'entretien, unicité des interventions proposées... Les négociations, avec les partenaires administratifs, tout au long du processus d'élaboration du projet de restructuration, laissent présager que, cette année, une réponse favorable pourrait intervenir.

La restructuration aura pour conséquence de faire augmenter la capacité d'accueil de la MECS de 12 lits actuellement, à trois unités de six enfants, soit 18 lits. L'activité traditionnelle de MECS sera complétée d'un service d'accompagnement à domicile, le SASSE de trois fois six accompagnements. Si le Conseil Général y souscrit, ce qui est plus aléatoire, un espace d'accueil familial pourrait compléter les deux précédentes modalités pour permettre les « retrouvailles » de parents et d'enfants empêchés, ou de fratries empêchées, pour mettre en œuvre des visites médiatisées. Au terme de cette restructuration, l'institution sera en mesure de proposer aux enfants et à leur famille une palette de services répondant au plus près des besoins individuels. La proposition de confier à une même équipe la responsabilité du suivi d'un groupe internat et d'un groupe SASSE (professionnels communs, activités communes), favorisera la transversalité des actions, la continuité même en cas de changement transitoire de type d'accompagnement.

La restructuration, offrant un volume d'activité plus important, permet d'envisager une rénovation et une restructuration des locaux, toutes deux indispensables. Le coût de la construction représente plus d'un million d'euros, les investissements en matière d'équipement sont estimés à plus de cent mille euros. Pendant la période des travaux, un surcoût lié au déplacement de l'activité dans un village proche, est estimé à 57 000 euros.¹⁶⁹

¹⁶⁸ Cf. Annexes financières : tableau des équipements, tableau des surcoûts d'exploitation, plan pluriannuel de financement...

¹⁶⁹ Cf. annexe : tableau des surcoûts

De 12,66 équivalents temps plein, nous atteindrons (sans la plate forme technique rattachée à la maison des familles) 32,87 équivalents temps plein, en créant une ligne hiérarchique intermédiaire, en consolidant le service administratif et le service logistique, en diversifiant les disciplines.¹⁷⁰

B) CALENDRIER DE LA RESTRUCTURATION

Le dossier CROSMS a été déposé en juillet 2006, la décision de la Commission interviendra en décembre 2006. L'avis du Conseil Général interviendra en janvier 2007. Si le projet est accepté dans sa globalité, l'architecte prévoit un délai de 4 à 5 mois d'instruction des dossiers (permis de construire, permis de démolition, appel d'offres...). Le démarrage des travaux en septembre 2007 semble raisonnable. Le retour dans les locaux pourrait intervenir aux vacances scolaires d'avril 2008 : dans le cas d'un déroulement normal des travaux.

Des discussions avec l'ensemble des professionnels pour envisager cette hypothèse, ont conduit à imaginer que les enfants devront être en dehors de l'établissement en juillet et août 2007 (transfert et vacances soit en famille, soit en centre de vacances) afin de faciliter les opérations de déménagement. Les professionnels seront impliqués dans l'organisation du déménagement. Un groupe de préparation du déménagement se mettra à fonctionner mensuellement au cours des deux premiers trimestres de 2007. De cette façon, les esprits se prépareront aux perturbations inhérentes à la rénovation.

Les enfants en école primaire poursuivront leur scolarité sur Orange. Les collégiens dépendront de toute façon d'Orange. Il est probable que la délocalisation ne dure pas sur l'année scolaire. Par ailleurs, le déplacement n'est que de huit kilomètres.

Dès l'automne 2007, la modalité SASSE pourrait se mettre en place pour un groupe d'enfants : les professionnels de l'équipe se préparent à cette éventualité par le mode d'accompagnement proposé en internat et par le travail sur le projet qui a débuté dès ce mois de septembre 2006. Le plan de formation prévoira une formation sur le SAPMN. L'établissement qui nous accueille peut permettre l'accueil repli en cas de difficulté. En janvier 2008 un nouveau groupe d'enfants pourrait être accompagné en SASSE. Les journées ainsi effectuées au titre du SASSE dès septembre 2007, alors que les locaux ne sont pas encore finis, dégageront un apport financier tamponnant pour partie, les surcoûts de l'opération de délocalisation. Toutefois, si le département n'était pas en accord avec ce démarrage anticipé, l'institution ne serait pas en péril.

¹⁷⁰ Cf. annexes : « Organigramme », Tableau des effectifs » et « Les compétences requises »

3.3.5 NIVEAU COMMUNICATION

La participation, la responsabilisation des acteurs passent par une communication « soignée ». « On ne peut pas ne pas communiquer »¹⁷¹, un comportement est une communication. En tant que directrice, je suis attentive à ma communication envers les enfants, les familles, les professionnels, les membres du conseil d'administration et les personnes extérieures. Néanmoins, soigner sa communication est un exercice exigeant et permanent, indispensable dans ma fonction. Donner une information, transmettre un message, quel qu'il soit, nécessitent de veiller, non seulement au contenu (clarification, précaution en fonction du récepteur...), mais aussi à l'aspect relationnel (environnement, type de communication symétrique ou complémentaire). Je n'hésite pas à méta-communiquer¹⁷² sur mes messages, quand ceux-ci sont importants, quand le contexte est aléatoire : c'est cela que je nomme « prendre soin de ma communication ». Je suis en souci de vérifier que mes messages soient compris selon l'intention que je voulais instiller. Malgré cela, les loupés existent : des messages incompris, le plus souvent des messages qui ratent leur cible, des messages qui se « dissolvent » dans la multiplicité des messages quotidiens qui circulent dans une institution. Dans une MECS, l'actualité est toujours riche en événements, et il est difficile d'éviter la déperdition d'informations.

A) COMMUNICATION INTERNE

En concertation avec les professionnels, j'ai mis en place des outils de communication qui se retrouvent dans des établissements comme le nôtre :

- le répondant, à l'affût des informations concernant les enfants dont il pilote le projet, « rassembleur » de ces informations afin de garder le sens global de l'action menée, et aussi, « éveilleur » du reste de l'équipe pour rappeler les informations importantes pour chaque enfant,
- le classeur de liaison de l'équipe éducative : afin de préserver la confidentialité en cas de consultation de ce document par les enfants ou leur famille, nous avons instauré un onglet par enfants et un espace différencié pour les informations inter-professionnelles,
- deux agendas : un contenant les tâches à réaliser, un autre pour les rendez-vous pour éviter que ce genre d'informations soit noyé dans le classeur de liaison
- différents cahiers de communication : un entre le service administratif et le service éducatif, un entre le service éducatif et le service de nuit, un entre les maîtresses de maison,
- des espaces d'affichage.

¹⁷¹ Premier principe énoncé par Paul WATZLAWIK dans le chapitre II de l'ouvrage « Une logique de la communication »

¹⁷² Méta-communiquer : communiquer sur la communication

Il me revient de vérifier régulièrement la rigueur de la tenue de ces outils, d'insister sur leur qualité afin d'éviter que certains ne deviennent « déversoir », tout en autorisant une certaine liberté d'expression. La trace écrite évite la perte d'informations précieuses, sans alourdir la pratique quotidienne : un fragile dosage s'opère. Je désire profiter de la restructuration pour informatiser la plupart de ces documents, à l'instar de ce que j'ai vu dans la MECS de la Communauté Coste de Nîmes : un réseau interne, un logiciel conçu par un éducateur permettant de gérer le planning des enfants, leur état des présences, le suivi de leur projet éducatif. J'ai fait établir un devis par un informaticien pour la mise en place d'un réseau, et j'ai contacté l'éducateur de la Communauté Coste pour envisager l'adaptation du logiciel à notre établissement. J'ai également prospecté en direction d'autres logiciels existant sur le marché. Le projet est à affiner dans les mois à venir.

Un autre axe de la communication interne est la dimension « circulation de la parole » entre les individus. Il me revient, en tant que directrice, le soin de sentir les points d'achoppement possibles, de les évoquer en équipe ou entre les personnes concernées, de ne pas laisser « traîner » des sentiments de malaise, des non-dits en vue d'éviter les passages à l'acte (colère, maladie, cristallisation de différends). L'observation des relations interpersonnelles, voire l'intuition de difficultés potentielles, la verbalisation en temps réel des points critiques, voilà, pour moi, ma mission de vigilance dans la bonne transmission des messages, y compris des messages analogiques. Lors de situations délicates, j'utilise la présence régulière du systémicien comme régulateur, la fonction de « trait d'union » du coordinateur d'équipe. La fluidité des communications entre tous les acteurs est la condition minimale de la participation.

B) COMMUNICATION EXTERNE

Les mêmes précautions me mobilisent pour la communication externe. Le principal interlocuteur d'une MECS est le Conseil Général. Je suis en lien régulier avec les instances techniques : chefs de service ASE, directeurs d'Unités Territoriales, direction Enfance-Famille, service de tarification, service financier. Autour de ce projet de restructuration, je communique avec chacun des niveaux : au niveau du territoire, sur l'aspect recensement des besoins et échange sur les orientations du projet éducatif, au niveau départemental, sur des propositions de projets. Il m'est nécessaire de solliciter souvent, de me rendre disponible lors des sollicitations (participation aux groupes de réflexion sur le schéma départemental, sur le « Dispositif Hébergement » réunissant les directeurs de MECS et de services de placements familiaux). Le directeur est engagé dans le maintien de relations suivies avec les techniciens, en lien avec l'engagement du président dans ses relations avec les instances politiques. Bien souvent, nous nous épaulons mutuellement en co-participant à certaines rencontres. Actuellement, je tiens informés les différents interlocuteurs de l'avancée du projet, soit par des écrits, soit par des communications orales.

Si le projet aboutit, je prévois une campagne d'information en direction des différents CMS¹⁷³ avec lesquels nous travaillons (représentant trois des quatre territoires du département) : présentation du projet à l'aide d'un document Powerpoint, et ce, dès l'acceptation par le département, en vue de la montée en charge rapide du service SASSE.

Il me faudra également préparer le rituel important de l'inauguration des nouveaux locaux en invitant le plus d'acteurs possibles, en convoquant la presse, en invitant la Fédération des Rayons de Soleil à organiser, en 2008, son Assemblée Générale de printemps, dans la ville d'Orange.

Je ne développe pas ici l'importance de la communication avec les juges des enfants (information sur l'évolution de l'institution, invitation des nouveaux juges pour présenter la structure...), avec les partenaires (éducation nationale, psychiatrie, professionnels paramédicaux, le commissariat, l'hôpital, les écoles de travail social, l'université...). Le directeur passe une grande partie de son énergie à jeter des « ponts » entre l'établissement et les nombreux interlocuteurs externes : une stratégie pour que l'établissement participe, agisse sur son environnement.

Pour exercer au mieux mes fonctions de direction, j'ai développé, et j'enrichis sans cesse, des communications avec des personnes ressources : la Fédération des Rayons de Soleil, l'URIOPSS PACAC, l'ANDESI, l'associations des directeurs d'institutions sociales et médico-sociales du Vaucluse, l'association du Fil d'Ariane. Ces instances me permettent, outre de m'informer, de prendre du recul par rapport à ma pratique de direction. La formation me donne l'occasion de compléter mon réseau (mes nouveaux collègues, mes enseignants, mes lieux de stage). Toutes ces ressources externes sont autant d'opportunités, pour l'institution, de participer au débat social et de promouvoir le positionnement de co-construction.

¹⁷³ CMS : Centres Médico-Sociaux

CONCLUSION

La Protection de l'Enfance, telle que nous la connaissons aujourd'hui, est le fruit d'un long processus d'évolution des acteurs, de leurs rapports entre eux, des pratiques éducatives, des institutions. Ses bases compassionnelles se sont enrichies de l'apport des sciences humaines (psychanalyse, philosophie, sociologie, anthropologie, ethnologie, écosystémie...), diversifiant les approches techniques, les pratiques du social. Cette diversité conduit inévitablement à des contradictions entre les tenants d'une épistémologie ou d'une autre, érigées, alors, en idéologies. Certains opposent protection de l'enfant, intérêt de l'enfant, au respect de l'autorité parentale, au droit de vivre en famille, à la loyauté à des racines familiales. Pour un être humain, toutes ces dimensions se conjuguent et il est bien difficile à un autre être humain, fut-il éducateur, thérapeute, magistrat, d'établir des priorités, des choix entre elles, au nom du premier. Ces choix sont des choix de vie, et faire ces choix pour autrui pose la question du droit d'ingérence des pouvoirs publics dans la vie privée du sujet. Nous prenons ces décisions en fonction de nos propres représentations de l'enfance, de la famille, de l'intime : les conflits sont donc inévitables. C'est sur cette toile de fond incertaine que le travailleur social doit inventer une pratique adaptée aux besoins singuliers de chaque enfant, en lien avec la famille et l'environnement de celui-ci, dans le contexte de son institution, et selon les contraintes des cadres législatifs. Il lui faut adopter une posture d'accompagnement qui respecte l'altérité de l'« accompagné », dans sa place d'acteur autonome et citoyen, auteur de son devenir. Cette posture est particulièrement opportune pour répondre à la diversité des situations d'enfants et utiliser toutes les ressources en présence : la compétence de l'enfant et de la famille, les ressources de l'environnement proche, les ressources techniques du travailleur social, ses ressources personnelles. Elle s'inscrit dans un processus de co-construction de l'action.

Partant de cette posture, le cadre d'intervention peut s'adapter aux besoins de la personne accompagnée. Nous pouvons sortir de l'alternative entre placement ou AEMO, et proposer des solutions innovantes telles que le placement à domicile, alliant protection de l'enfant, soutien de la famille dans l'environnement d'origine de l'enfant, que l'accueil de jour, l'accueil séquentiel et autres actions innovantes tentées dans différents départements, reconnues par les différents rapports déposés auprès de notre ministère de référence. L'important n'est plus la logique d'établissement ou de service, mais la relation de service établie.

C'est dans cette logique de continuité dans l'intervention socio-éducative, que j'ai inscrit le projet de restructuration de la MECS que je dirige. En fonction des besoins sur le territoire d'implantation de la structure et des besoins connus dans le département, en fonction des orientations des politiques publiques vers plus de diversité dans les pratiques, j'ai soumis

au CROSMs et au département la proposition d'une augmentation du nombre de lits, l'organisation de ces lits en petites unités conviviales, associée à la création d'un service d'accompagnement à domicile et à la création d'une maison des familles. Les interventions étant articulées (une équipe pour un groupe d'enfants pris en charge selon les deux modalités), la transversalité des interventions garantit la continuité d'un type d'intervention à l'autre, afin d'éviter les conséquences désastreuses des ruptures de prise en charge.

Concevoir l'enfant accompagné, comme un sujet acteur de son propre projet, implique de concevoir l'accompagnant comme «sujet actif autonome et citoyen». La responsabilisation des acteurs commence par la responsabilisation des professionnels, de même pour la participation. Il s'agit pour le directeur de prendre le risque de la participation, le risque de la contradiction, mais, du même coup, celui de la création, de la co-construction du projet institutionnel. Le directeur donne la visée globale, le cadre des interventions. Il engage les professionnels dans un processus de développement collectif et individuel, dans l'intérêt des personnes accueillies. Il choisit l'anticipation, l'émulation permanente.

Après avoir été considéré comme agent des Politiques Publiques, ressource humaine et technique pour ses collaborateurs, le directeur se situe comme contributeur des Politiques Publiques, acteur du «vivre ensemble», acteur de la «reliance». Il s'agit de sortir des alternatives exclusives et de tisser ensemble des éléments qui peuvent paraître opposés, en prenant en compte la complexité de l'environnement. Voilà comment je conçois ma fonction de direction après plusieurs années d'expérience, et après mes recherches, mes rencontres en formation. Je fonde mon action sur des références théoriques et éthiques, en conservant la part d'utopie nécessaire. Une institution sociale doit rester avant tout un espace de création et de développement pour tous : enfants, familles, professionnels, directeur, et aussi pour l'institution elle-même en tant que collectif, ouvert, enrichi des ressources et des représentations des uns et des autres. Elle prend part modestement mais efficacement, au développement social local.

Ma stratégie de direction, afin d'insuffler cette dimension de participation, de co-construction, a été facilitée par la taille de la MECS « La Providence ». Dans le cadre de la restructuration, je veillerai à insuffler cette dynamique de participation au sein de l'équipe de direction afin de « contaminer » toute l'organisation. Lors de mon stage auprès d'un directeur de complexe, j'ai pu mesurer l'énergie nécessaire à faire vivre une équipe de direction en dépit des contraintes externes.

Bibliographie

Ouvrages :

AUSLOOS G. *La compétence des familles – Temps, chaos, processus*. Ramonville Saint Agne : Eres 1995. 173 p

BARBE L. *Une autre place pour les usagers ? Intervenir dans le secteur social et médico-social*. Paris La Découverte 2006. 200 p. Alternatives Sociales.

BEAUJOLIN F. *Vers une organisation apprenante*. Rueil-Malmaison Liaisons 2003. 167 p. Entreprises & Carrières

BERGER M. *L'échec de la protection de l'enfance*. 2^{ème} édition. Paris : Dunod, 2004. 264 p

CHAPPONNAIS M. *Placer l'enfant en institution – MECS, foyers éducatifs et villages d'enfants*. Paris : Dunod 2005. 229 p

CHENET G. *En finir avec le placement ou « J'habite chez mes parents »*. Paris : Editions Jeunesse et Droit 2004. 133 p

COENEN R. *Eduquer sans punir – Une anthropologie de l'adolescence à risques*. Toulouse : Eres

DELAGE M., PEDROT P. (sous la direction de). *Lien familial, lien social*. Grenoble : Presse Universitaire de Grenoble. 2003. 223 p

GABEL M. LEBOVICI S., MAZET Ph. « Maltraitance : maintien du lien ? ». Paris : Edition Fleurus 1995. 212 p

GAIGNON C. *De la relation d'aide à la relation d'êtres. La réciprocité transformatrice*. Paris L'Harmattan 2006. 221 p.

GUEDENEY Nicole et Antoine. *L'attachement – Concepts et applications*. Paris : Masson 2002

HARDY G. *S'il te plaît ne m'aide pas ! L'aide sous injonction administrative ou judiciaire*. Ramonville Saint Agne : Eres 2001. 134 p

JESU F. *Co-éduquer – Pour un développement social durable*. Paris : Dunod 2004. 189 p

KARSZ S. Pourquoi le travail social ? Définition, figures, clinique. Paris. Dunod. 2004 161 p. Actions Sociales

LOUBAT J.R. *Instaurer la relation de service en action sociale et médico-sociale*. Paris : Dunod. 2002. 256 p

NEIRINCK C. (sous la direction de). *La famille que je veux quand je veux ? Evolution du droit de la famille*. Ramonville Saint Agne : Eres 2003. 197 p

PAUL M. *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*. Paris : L'Harmattan, 2006. 352 p

PEILLE F. Appartenance et filiations – être enfant de quelqu'un. Paris : ESF 1997. 171 p

PLUYMAEKERS J. (sous la direction de). *Familles, institutions et approche systémique* Paris : ESF 1989. 204 p

SELLENET C. *L'enfance en danger. Ils n'ont rien vu ?* Saint-Etienne : Belin 2006 236 p. Naître, grandir, devenir.

SERON C. (sous la direction de). *Miser sur la compétence parentale – Approche systémique dans le champ social et judiciaire*. Ramonville Saint Agne : Eres 2002. 209 p

VERDIER P. *L'enfant en miettes – L'aide sociale à l'enfance : bilan et perspectives*. Paris : Dunod 2004 4^{ème} édition. 175 p

VERDIER P. *Mon enfant est placé, j'ai des droits*. Paris : Association Le Fil d'Ariane, 2002. 61p

VOSSIER B. (sous la direction de) *La parentalité en questions – Problématiques et pratiques professionnelles*. Issy-Les-Moulineaux : ANDESI ESF 2002. 211 p

Rapports

BIANCO J-L., LAMY P. *L'aide à l'enfance demain*. Paris La Documentation française 1980

CATHALA B ; NAVES P. *Accueils provisoires et placements d'enfants et d'adolescents : des décisions qui mettent à l'épreuve le système français de protection de l'enfance et de la famille*. Ministère de la justice. Juin 2000. Tome 1

<http://www.justice.gouv.fr/publicat/igsj060a.htm>

ROMEO C. *L'évolution des relations parents-enfants-professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance et de l'adolescence*. Ministère délégué à la famille, à l'enfance et aux personnes handicapées. Octobre 2001

http://www.famille.gouv.fr/doss_pr/protec/rapport.pdf

DESCHAMPS J.P. *Le contradictoire et la communication des dossiers en assistance éducative*. Ministère de la justice. janvier 2001.

<http://www.justice.gouv.fr/publicat/rapport/rapportdeschamps2001.pdf>

DE BROISSIA L. *L'amélioration de la prise en charge des mineurs protégés*. Ministère délégué à la sécurité sociale, aux personnes âgées, aux personnes handicapées et à la famille – avril 2005 <http://www.famille.gouv.fr/rapports/broissia/rapport.pdf>

RAPPORT ODAS. *La décentralisation et la protection de l'enfance – Quelles réponses pour quels dangers ?* – 15 octobre 2003

Revues, actes :

ANTHEA. *Entre protection de l'enfant et droit des familles, rupture ou maintien des liens*. Actes du colloque organisé à Marseille les 26 et 27 mai

ANTHEA. *Parentalités mises à mal ?* Actes du colloque organisé à Marseille les 23 et 24 mai

KLEIN P. *Précieux enfant, Précieux parents. Miser sur les « liens fondamentaux » dans la lutte contre la pauvreté des enfants en Europe. Repérages pour un dialogue.* Paris : Éditions ATD Quart Monde 2003. 230 p

FEDERATION DES RAYONS DE SOLEIL DE L'ENFANCE. « *Quel avenir pour les maisons d'enfants ?* » Acte du 2^{ème} colloque national en Arles 31 mai – 1^{er} juin 2002

L'ECOLE DES PARENTS. *Les nouvelles formes de parentalité.* Journées nationales de FNEPE les 19 et 20 novembre 2004. Hors-série n°1 mars 2005

LES CAHIERS DE L'ACTIF. *La pratique du « Family Group Conferencing » en protection de l'enfance* N°318/319. Novembre/Décembre 2002

LES CAHIERS DE L'ACTIF. *Le partenariat Familles – Institutions – Pour une dynamique co-éducative.* N°332/333 334/335. Janvier/avril 2005

ASSOCIATION NATIONALE DES PFS. « Le placement familial ou la parentalité en tensions » Actes des journées d'étude d'octobre 1998. Nantes. L'Harmattan 1999

INED. Bulletin mensuel d'informations n° 396 « Population et société » - décembre 2003
Charte de la transdisciplinarité adoptée au premier congrès mondial de la transdisciplinarité au Portugal du 2 au 6 novembre 1994 consultable à l'adresse suivante : <http://nicol.club.fr/ciret/chartfr.htm>

INRS-Urbanisation, Culture et société. *Visions de la famille – Les conceptions de la paternité, de la maternité et de la famille et leurs ancrages dans les savoirs et l'expérience.* Actes du colloque des 1^{er} et 2 février 2001 à Montréal <http://www.inrs-ucs.quebec.ca/>

ROSENCZVEIG JP. *Contribution au groupe de travail sur « L'évolution des relations parents-enfants-professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance »* - 8 octobre 2001 – sur son site Internet <http://www.rosenczveig.com/>

GABEL M. (coordonnée par). *Dossier Maltraitance.* ADSP n°31 - juin 2000. HCSP <http://hcsp.ensp.fr/hcspi/explore.cgi/adsp?ae=adsp&clef=53&menu=111282>

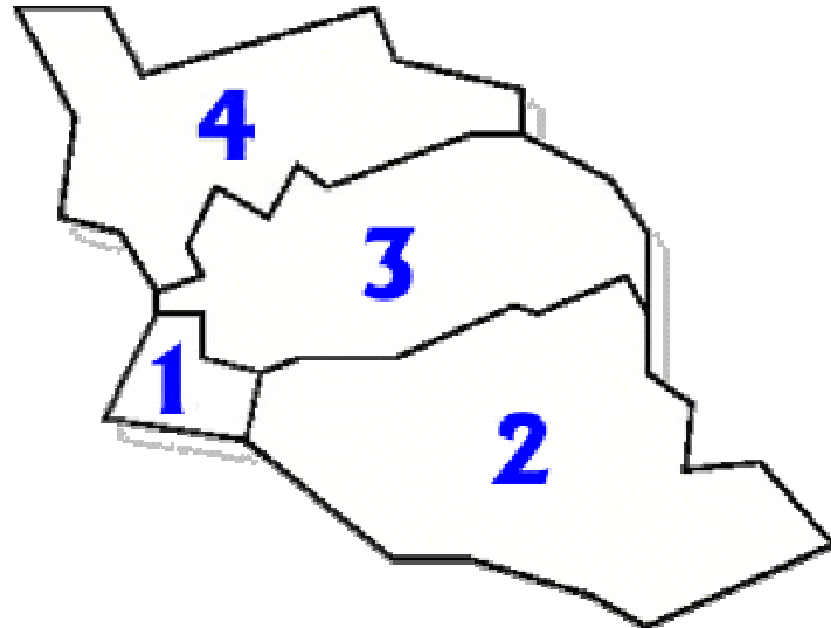
ANDESI UNAPEI « *La participation des usagers* » dans les établissements et services médico-sociaux : enjeux et méthodes. Etude réalisée grâce au soutien de la Direction Générale de l'Action Sociale. Mai 2005

ROSENCZVEIG J.P. « Contribution au groupe de travail sur « l'évolution des relations parents-enfants-professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance » II.2 « Soutenir loyalement l'autorité parentale en difficulté sans à priori se substituer à elle et d'abord respecter les droits fondamentaux. Un soutien social (éducatif, psychologique, financier, technique et administratif) plus ou moins complexe et massif... » rosenczveig.com/

Liste des annexes

- II. CARTE DES TERRITOIRES D'ACTION SOCIALE EN VAUCLUSE
- III. CARTE D'ACCUEIL MÉDICO-SOCIAL EN VAUCLUSE
- IV. SCHÉMA 1
- V. SCHÉMA 2
- VI. LA MAISON D'ENFANTS LA PROVIDENCE
- VII. ORIGINES DES ENFANTS ACCUEILLIS AU 31 DÉCEMBRE 2005
- VIII. ÂGE DES ENFANTS ACCUEILLIS AU 31 DÉCEMBRE 2005
- IX. LES FRATRIES AU 31 DÉCEMBRE 2005
- X. STATUT ADMINISTRATIF DES ENFANTS ACCUEILLIS AU 31 DÉCEMBRE 2005
- XI. CALCUL DE LA DURÉE DES SÉJOURS AU 31 DÉCEMBRE 2005
- XII. TYPE DE SCOLARITÉ SUIVIE PAR LES ENFANTS PRÉSENTS AU 31 DÉCEMBRE 2005
- XIII. DIAGRAMME DES ÂGES DE L'ENSEMBLE DES PERSONNELS AU 31 DÉCEMBRE 2005
- XIV. DIAGRAMME DE L'ANCIENNETÉ DE L'ENSEMBLE DES PERSONNELS AU 31 DÉCEMBRE 2005
- XV. DIAGRAMME DE L'ANCIENNETÉ DE L'ENSEMBLE DES PERSONNELS ÉDUCATIFS AU 31 DÉCEMBRE 2005
- XVI. DIAGRAMME DE L'ÂGE DES PERSONNELS ÉDUCATIFS AU 31 DÉCEMBRE 2005
- XVII. DIAGRAMME DE LA RÉPARTITION DES PERSONNELS SELON LES SERVICES AU 31 DÉCEMBRE 2005
- XVIII. DIAGRAMME DES NIVEAUX D'ÉTUDE DE L'ENSEMBLE DES PERSONNELS AU 31 DÉCEMBRE 2005
- XIX. TABLEAU DES BESOINS RECENSÉS EN HAUT-VAUCLUSE
- XX. ORGANISATION DES SERVICES APRÈS RÉORGANISATION
- XXI. ORGANIGRAMMES
- XXII. TABLEAU DES EFFECTIFS
- XXV. LES COMPÉTENCES REQUISES
- XXVII. TABLEAU DES INVESTISSEMENTS
- XXIX. PLAN PLURIANNUEL
- XXXIII. TABLEAU DES SURCOÛTS
- XXXIV. BUDGET GLOBAL DE LA RESTRUCTURATION
- XXXV. CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE MONTÉE EN CHARGE
- XXXVI. PROPOSITION DE BUDGET GLOBAL POUR LA MAISON DES FAMILLES

CARTE DES TERRITOIRES D'ACTION SOCIALE EN VAUCLUSE



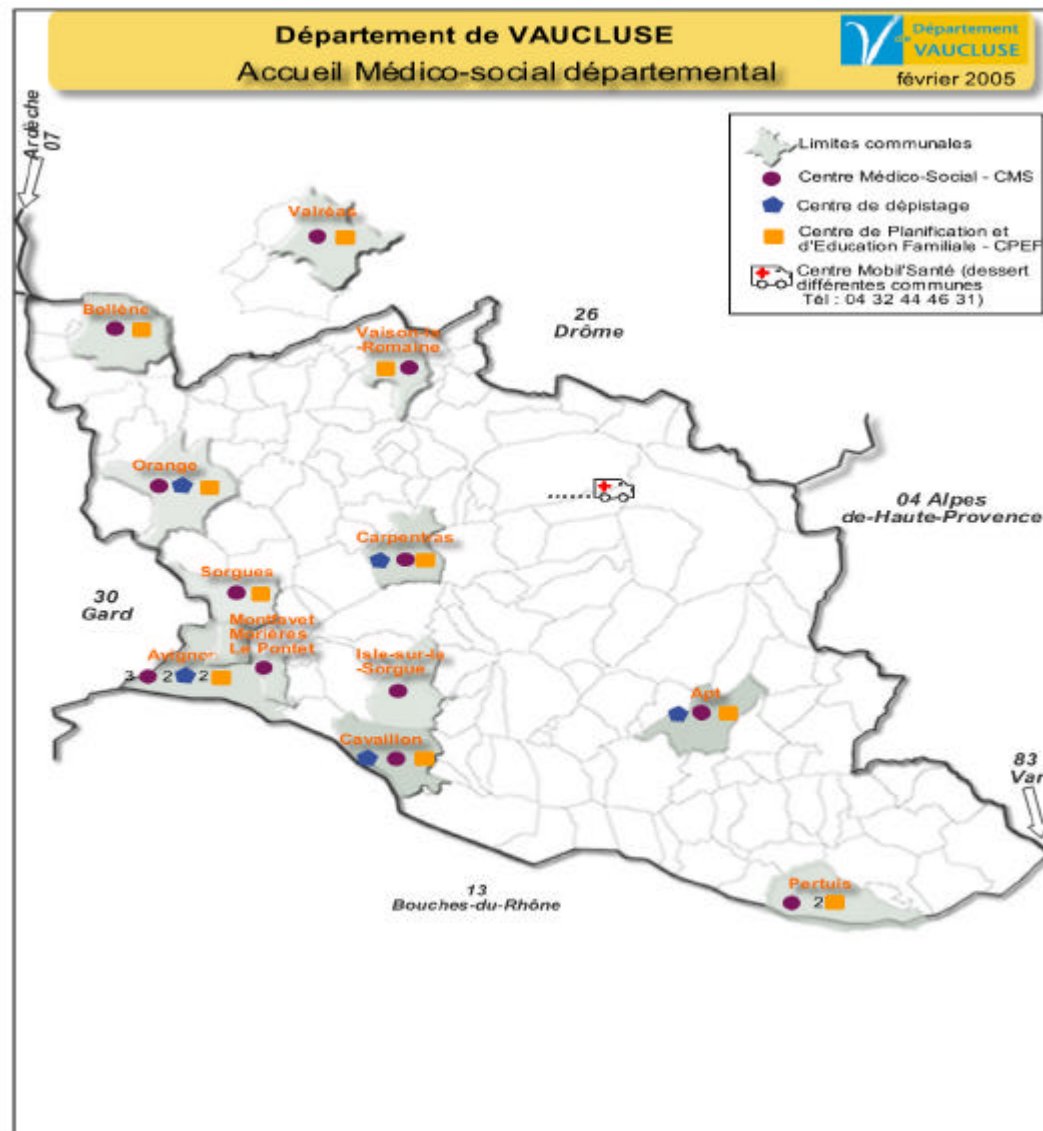
1 Territoire d'Avignon

2 Territoire du Sud Vaucluse

3 Territoire du Comtat Venaissin

4 Territoire du Haut – Vaucluse

ACCUEIL MÉDICO-SOCIAL DÉPARTEMENTAL



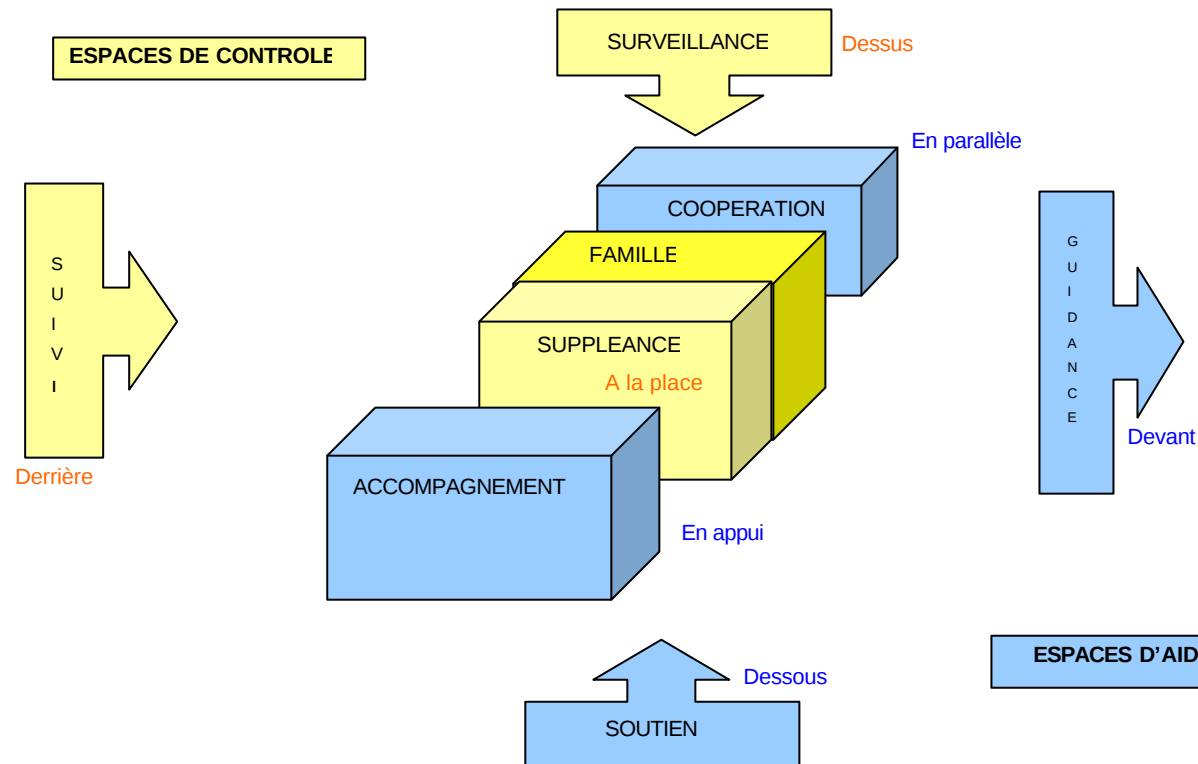


SCHÉMA 1 :

– La Place des professionnels - Inspiré du schéma de Reynald Brizais tiré de l'ouvrage « *Le placement familial ou la parentalité en tensions* » Actes des journées d'étude d'octobre 1998 de l'Association Nationale des Placements Familiaux Spécialisés. Nantes : L'Harmattan 1999 p 149

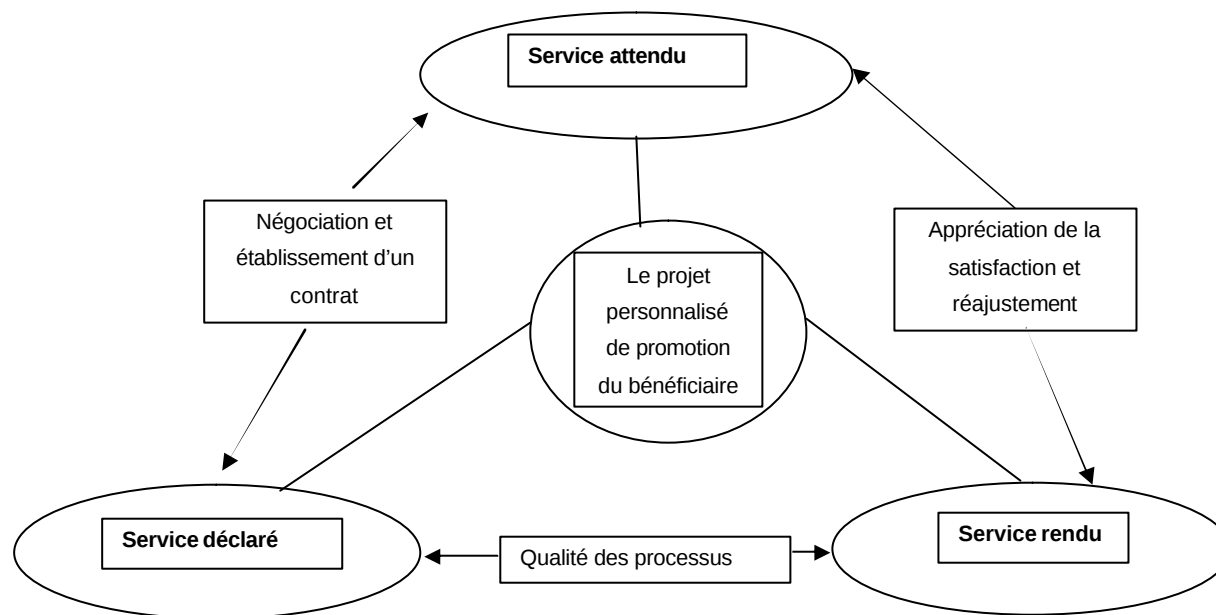


SCHÉMA 2 :

Le Projet personnalisé au centre de la démarche – qualité – selon Jean René Loubat

LA MAISON D'ENFANTS LA PROVIDENCE



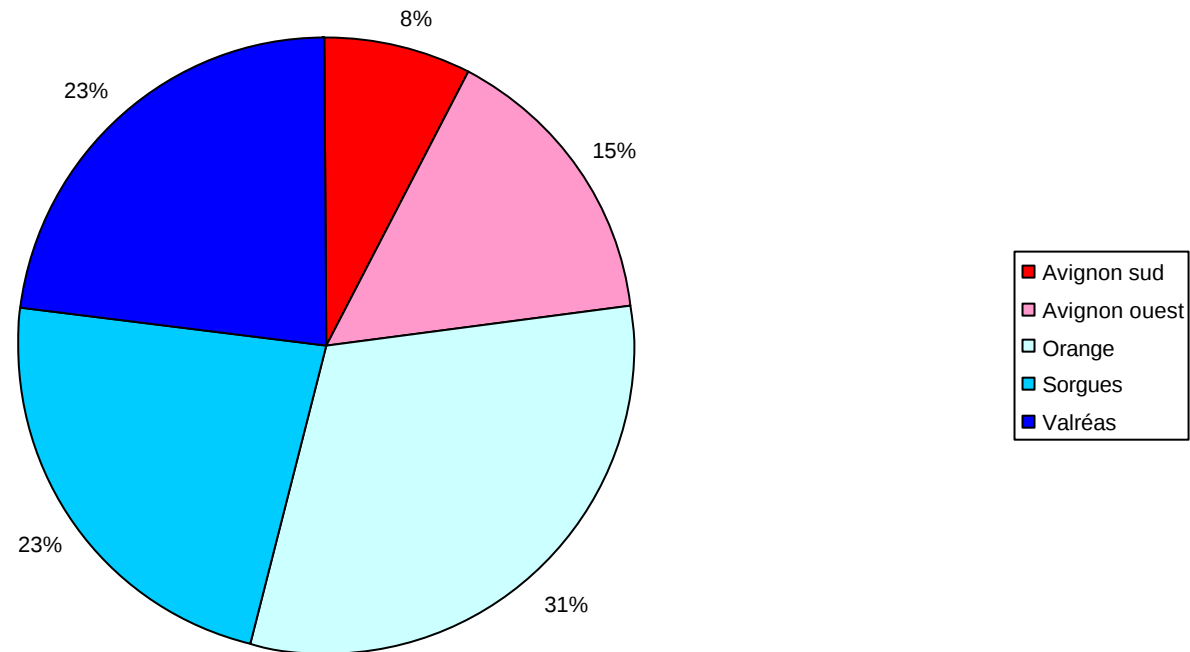
LA COUR INTÉRIEURE ET LE BÂTIMENT 1800



LE BÂTIMENT DES ANNÉES 70 COTE NORD

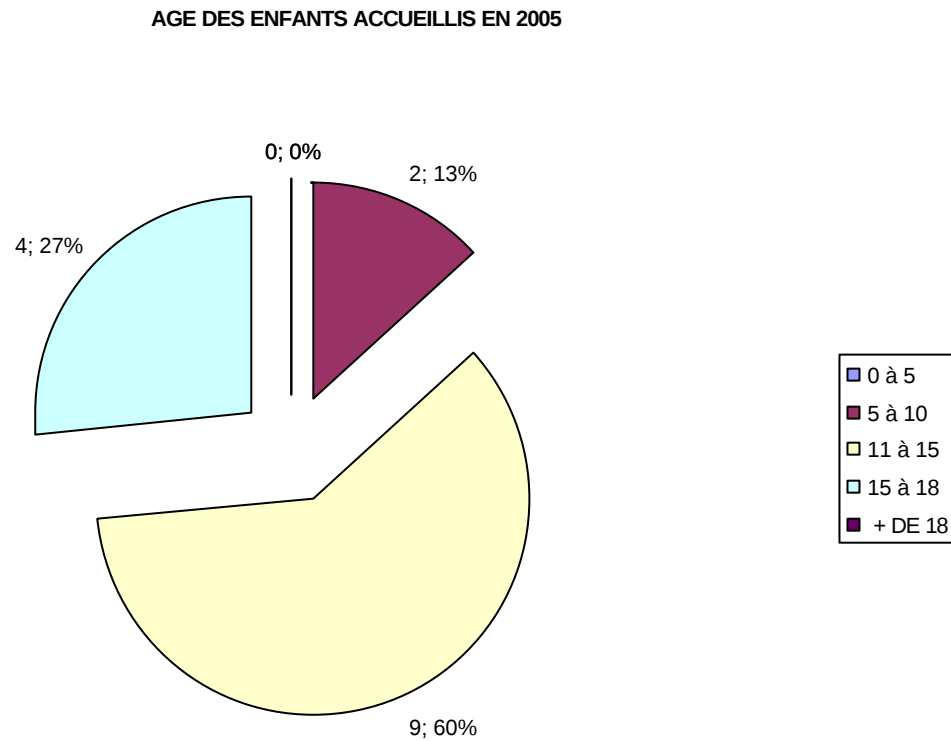
ORIGINES DES ENFANTS ACCUEILLIS AU 31 DÉCEMBRE

ORIGINE DES ACCUEILS 2005



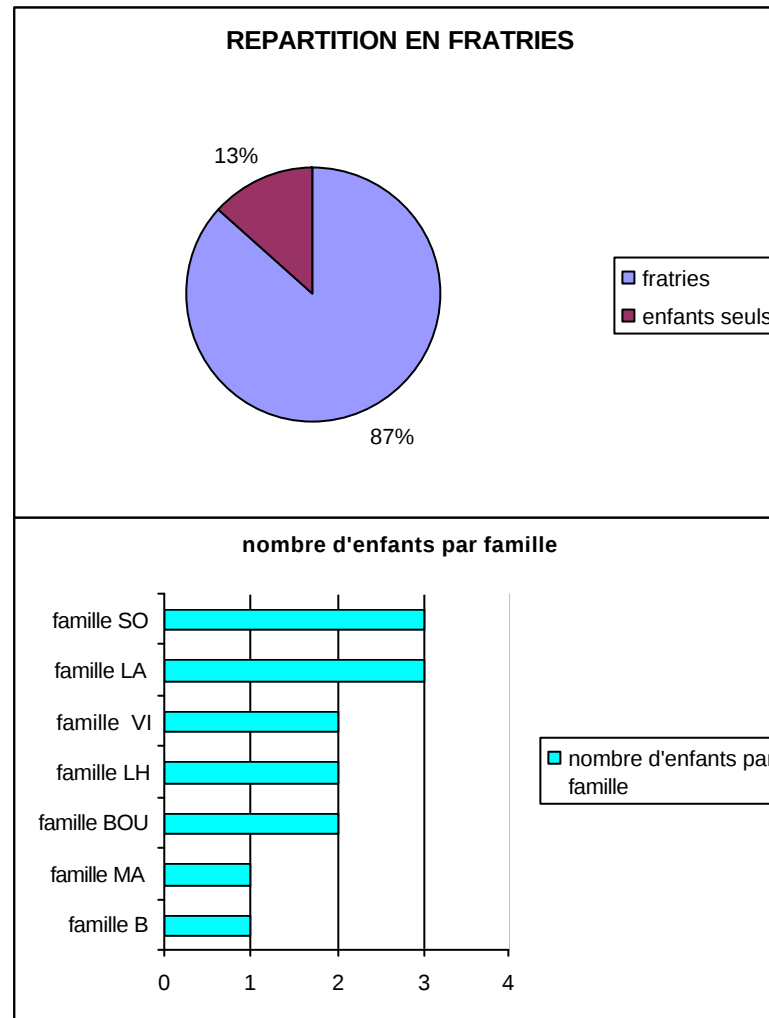
En septembre 2005, les enfants étaient originaires à 31% d'Orange, à 23% de Valréas (soit à 54 % du territoire Haut Vaucluse), à 23 % du Territoire du Comtat Venaissin voisin du nôtre, et à 23% d'Avignon. Aucun enfant ne vient de département voisin. Le secteur de recrutement correspond avec le secteur d'implantation.

ÂGE DES ENFANTS ACCUEILLIS AU 31 DÉCEMBRE 2005



Au 31 décembre, 9 enfants (60% de l'effectif) avaient entre 11 et 15 ans. 4 enfants (27% de l'effectif) étaient âgés de 15 à 18 ans. Pour la première année aucun jeune majeur n'était accueilli. 2 enfants étaient en âge d'école primaire (moins de 11 ans). Cette année 2005 confirme la tendance à la prédominance des préadolescents.

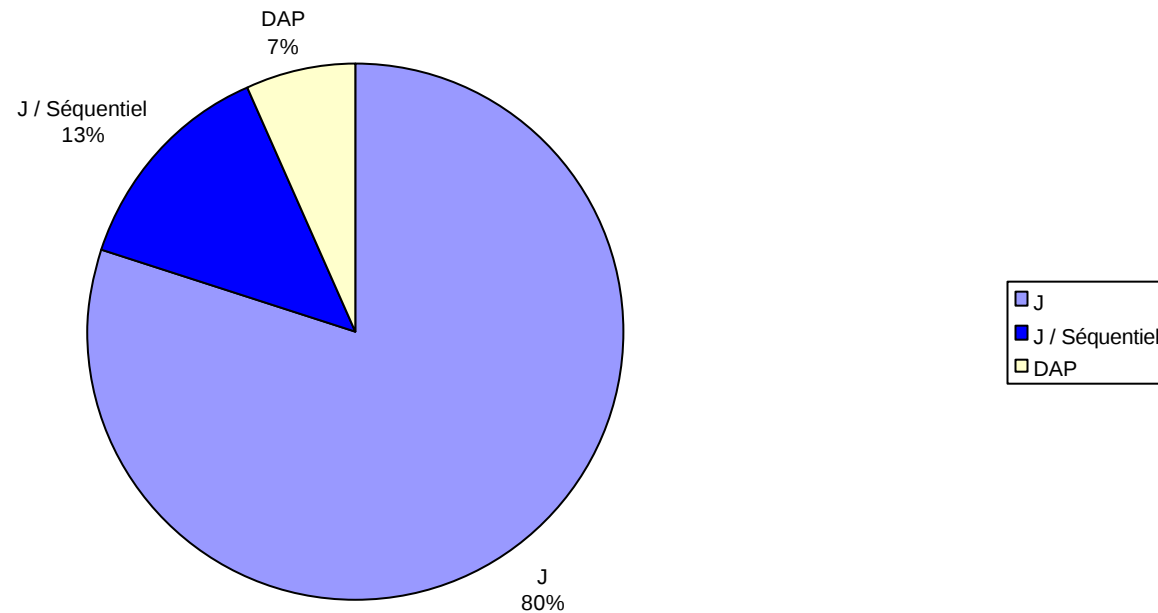
LES FRATRIES AU 31 DÉCEMBRE 2005



Au 31 décembre seuls deux enfants ne sont pas en fratrie. Sept familles sont représentées dans l'établissement dont deux fratries de trois enfants. L'établissement confirme ainsi sa particularité à accueillir des fratries.

STATUT ADMINISTRATIF DES ENFANTS ACCUEILLIS AU 31 DÉCEMBRE 2005

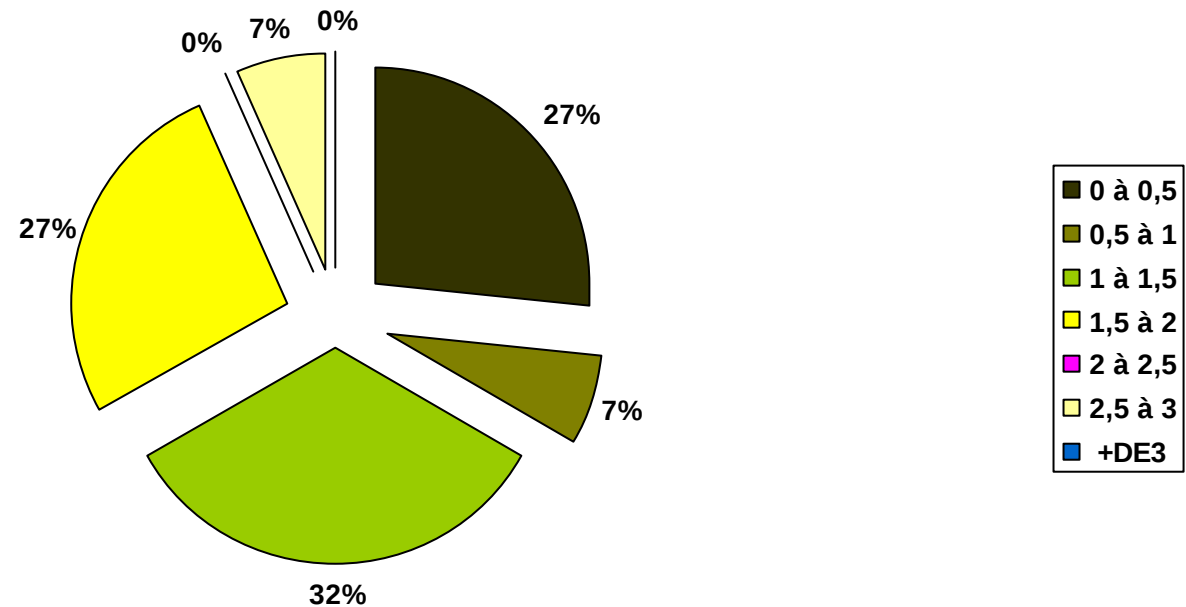
STATUT 2005



Au 31 décembre 2005, 1 enfant est accueilli sous le statut de délégation d'autorité parentale, 2 enfants sont accueillis dans le cadre d'une mesure d'assistance éducative et selon un accueil de fin de semaine et de vacances (accueil séquentiel), tous les autres mineurs accueillis le sont au titre d'une assistance éducative. Malgré notre unique habilitation ASE, nous accueillons principalement des enfants en mesure d'assistance éducative et ce depuis septembre 1993.

CALCUL DE LA DURÉE DES SÉJOURS AU 31 DÉCEMBRE 2005

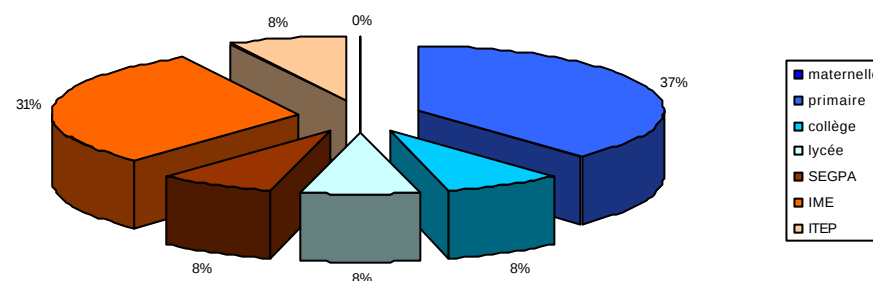
DUREE DES SEJOURS DES ENFANTS CONFIES EN 2005 EN ANNEE



Au 31 décembre un quart de l'effectif avait été accueilli au mois de septembre précédent (durée de séjour inférieure à une demi année). Un enfant avait été accueilli au cours de l'année civile. Un enfant était présent depuis plus de deux ans et demi. Le reste de la population était accueilli à l'établissement selon une durée comprise entre un an et deux ans. Le séjour moyen de l'établissement étant de 1,3 an, la population est, régulièrement, renouvelée.

TYPE DE SCOLARITÉ SUIVIE PAR LES ENFANTS PRÉSENTS AU 31 DÉCEMBRE 2005

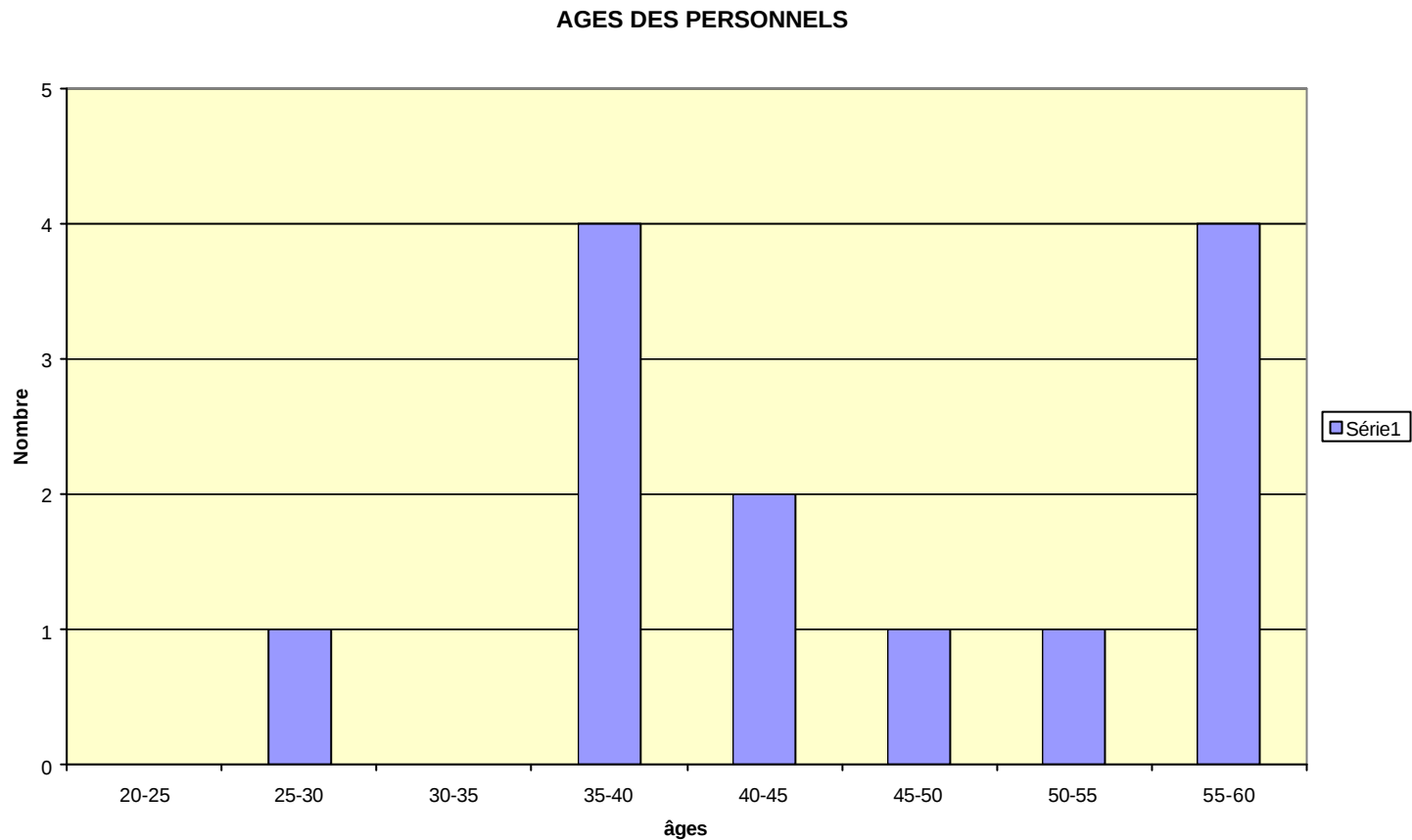
SCOLARITE DES ENFANTS ET JEUNES CONFIES EN 2005



47% des enfants accueillis au 31 décembre suivent une scolarité spécialisée (IME, SEGPA, ITEP¹⁷⁴) Une jeune fille est scolarisée en lycée : fait rare. Les enfants dans les établissements « classiques » sont souvent en difficulté scolaire. Le parcours, souvent chaotique, des enfants entraînent des perturbations dans les apprentissages et en conséquence, la proportion des enfants en échec scolaire est chaque année importante. La proportion d'enfants suivant une scolarité spécialisée a tendance à augmenter. Nous sommes voisins d'un IME qui ferme les fins de semaine.

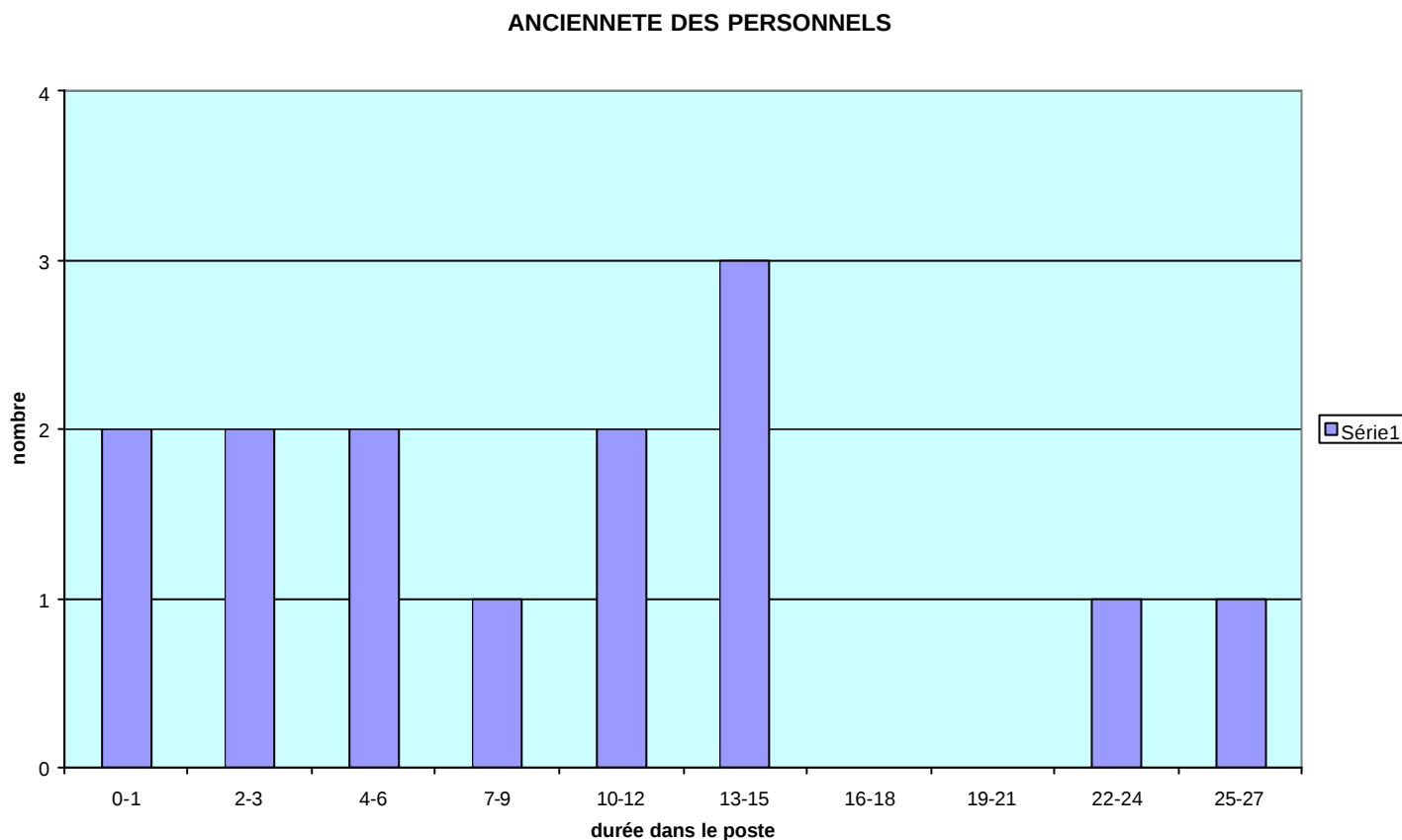
¹⁷⁴ IME : Institut Médico-Educatif ; SEGPA : Section d'Enseignement Général et Professionnel Adapté ; ITEP : Institut Thérapeutique Educatif et Pédagogique

DIAGRAMME DES ÂGES DE L'ENSEMBLE DES PERSONNELS AU 31 DÉCEMBRE 2005



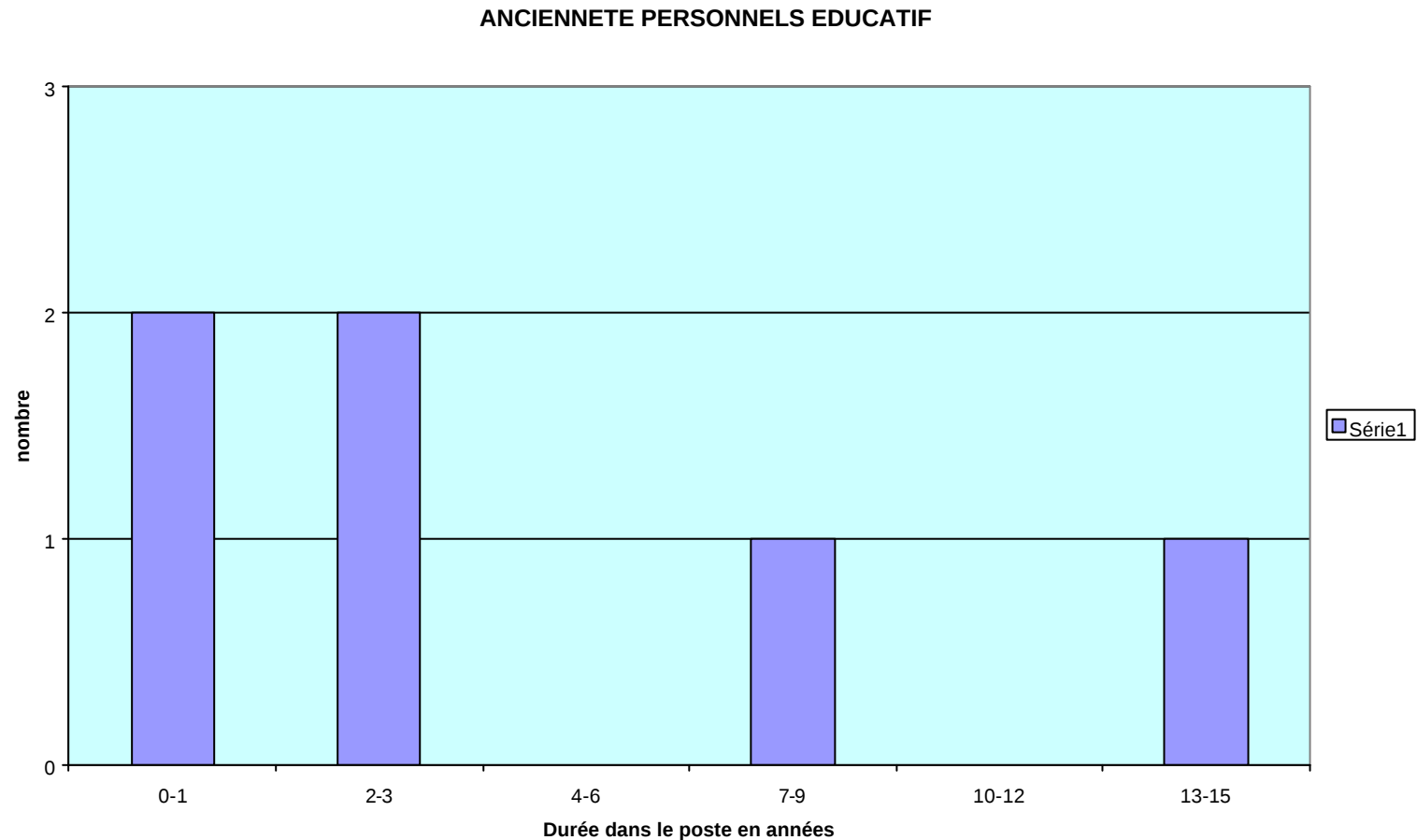
Six personnes sur treize ont entre 35 et 45 ans, quatre ont entre 55 et 60 ans. Ainsi la moyenne d'âge est relativement moyenne. Le départ à la retraite des 4 personnes les plus âgées dans les trois prochaines années rajeunira cette équipe mais elle continuera à accuser une certaine maturité.

DIAGRAMME DE L'ANCIENNETÉ DE L'ENSEMBLE DES PERSONNELS AU 31 DÉCEMBRE 2005



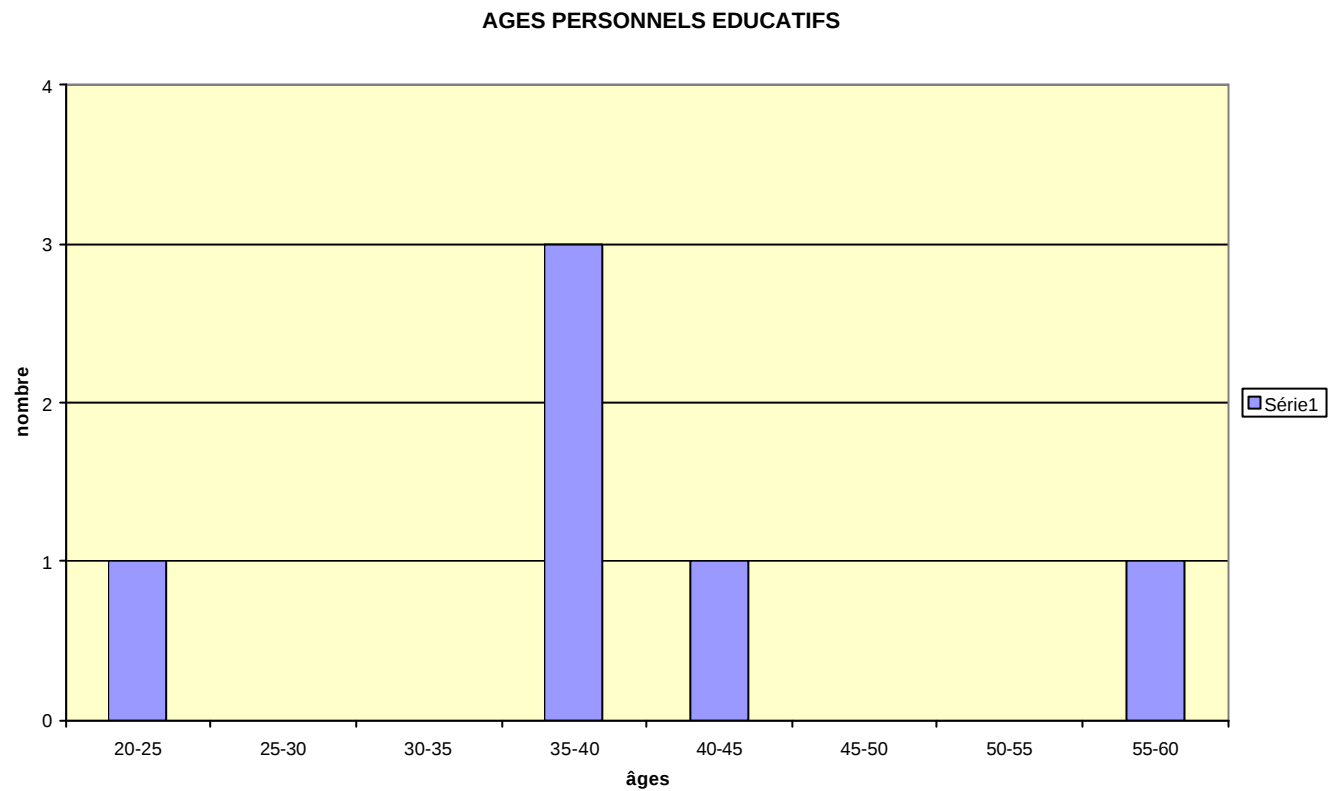
Six personnes ont une ancienneté entre 0 et 6 ans (jeunes professionnels), Six ont une ancienneté entre 7 et 15 ans et une présence quasi équivalente dans l'établissement (une équipe relativement stable), deux personnes des services ont une ancienneté comprise entre 22 et 27 ans et sont les seules à avoir été embauchées dans l'établissements avant le départ des religieuses de l'établissement. Les anciens transmettent des éléments de l'histoire de l'institution. Trois personnes ont fait partie des premiers embauchés au moment de l'habilitation. En terme de transmission des racines culturelles de l'institution, l'équipe bénéficie de la présence d'une moitié des salariés ayant vécu les dernières transitions. Pour une MECS, ce niveau d'ancienneté est important.

DIAGRAMME DE L'ANCIENNETÉ DES PERSONNELS ÉDUCATIFS AU 31 DÉCEMBRE 2005



Le niveau d'ancienneté des personnels éducatifs est sensiblement inférieur à celui de l'ensemble des personnels. Néanmoins, deux personnes sur six (soit un tiers de l'équipe) assure une continuité. Deux personnes (dont un professionnel débutant) sont dans leur première année de découverte et deux autres ont suffisamment d'ancienneté pour représenter une référence pour leur jeune collègue à l'instar des plus anciens. Ces éléments en font une équipe jeune, dynamique et présentant un degré certain d'expertise.

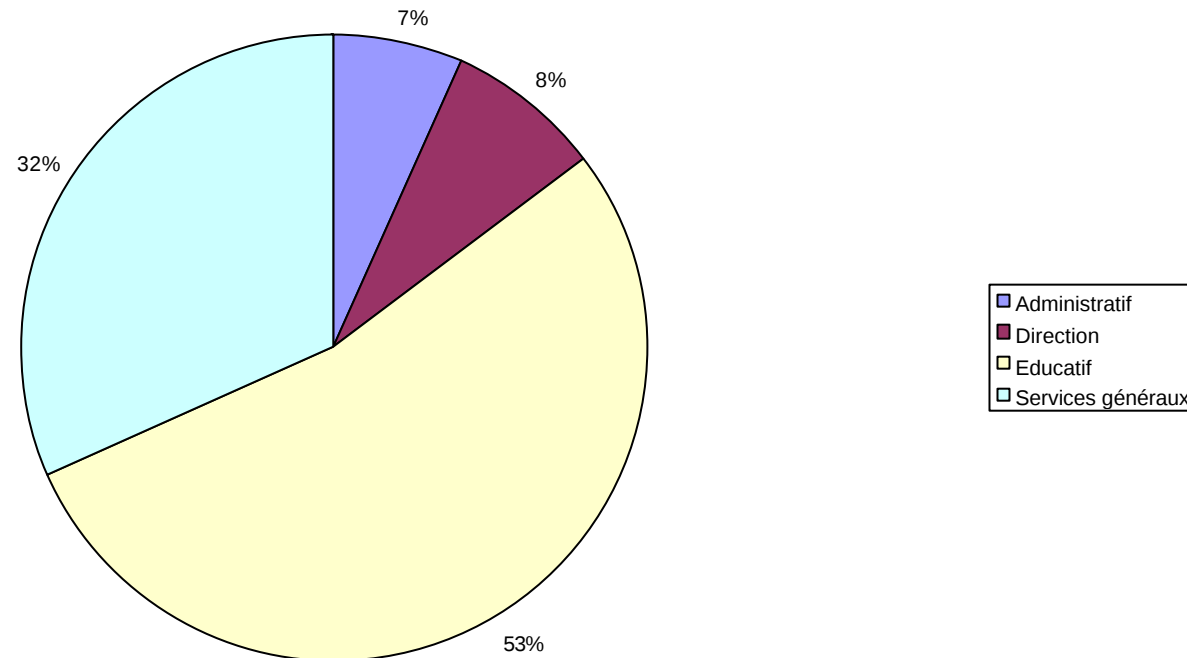
DIAGRAMME DE L'ÂGE DES PERSONNELS ÉDUCATIFS AU 31 DÉCEMBRE 2005



Deux personnes sont dans les extrêmes, mais la majorité des salariés a entre 35 et 45 ans : ça en fait une équipe mûre.

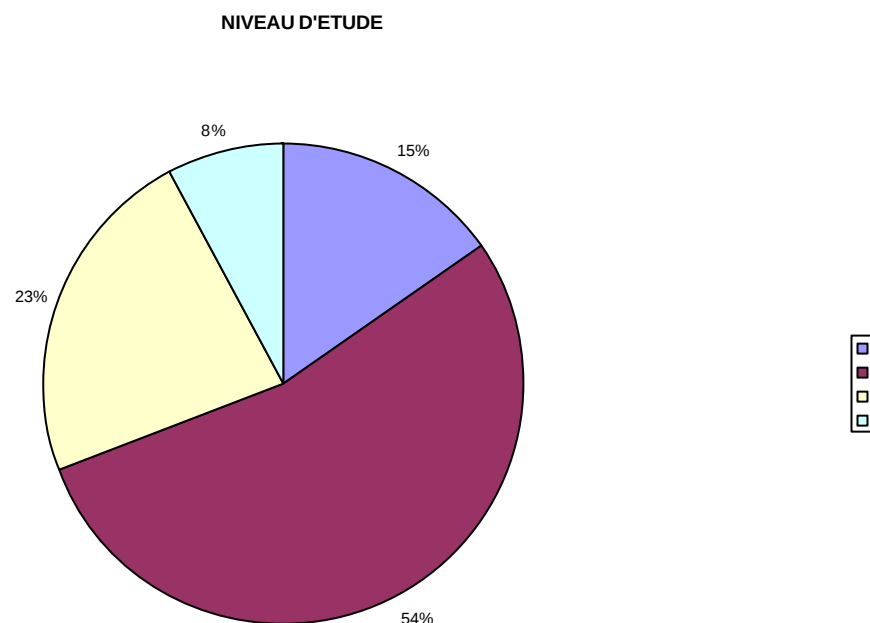
DIAGRAMME DE LA RÉPARTITION DES PERSONNELS SELON LES SERVICES AU 31 DÉCEMBRE 2005

REPARTITION DES PERSONNELS PAR SERVICES EN ETP



La moitié de l'effectif du personnel est composé du service éducatif. Les services généraux sont constitués des maîtresses de maison et des surveillantes de nuit : ces personnels sont au contact des enfants. Les maîtresses de maison ont une part de fonction éducative : encadrement des repas, accompagnement dans l'achat des vêtements, leur entretien (les adolescents apprennent à entretenir leur linge). Cette équipe est résolument tournée vers le cœur de métier de la MECS : accompagnement des enfants et de leur famille.

DIAGRAMME DES NIVEAUX D'ÉTUDE DE L'ENSEMBLE DES PERSONNELS AU 31 DÉCEMBRE 2005



La majorité des personnels a un niveau IV (CAFME¹⁷⁵, baccalauréat), seule une personne n'a pas de diplôme (elle fait partie des plus âgées). En 1993 (« création » de la MECS), la majorité des personnels était de niveau 5. Aujourd'hui, une monitrice éducatrice est en cours de VAE en vue de l'obtention du DEES¹⁷⁶, le coordinateur d'équipe débute la formation CAFERUIS¹⁷⁷ et la directrice termine le CAFDES. L'équipe évolue vers davantage de qualification.

¹⁷⁵ CAFME : Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Moniteur Educateur

¹⁷⁶ DEES : Diplôme d'Etat d'Educateur Spécialisé

¹⁷⁷ CAFERUIS : Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrement et de Responsabilité d'Unité d'Intervention Sociale

TABLEAU DES BESOINS RECENSÉS DANS LE HAUT-VAUCLUSE

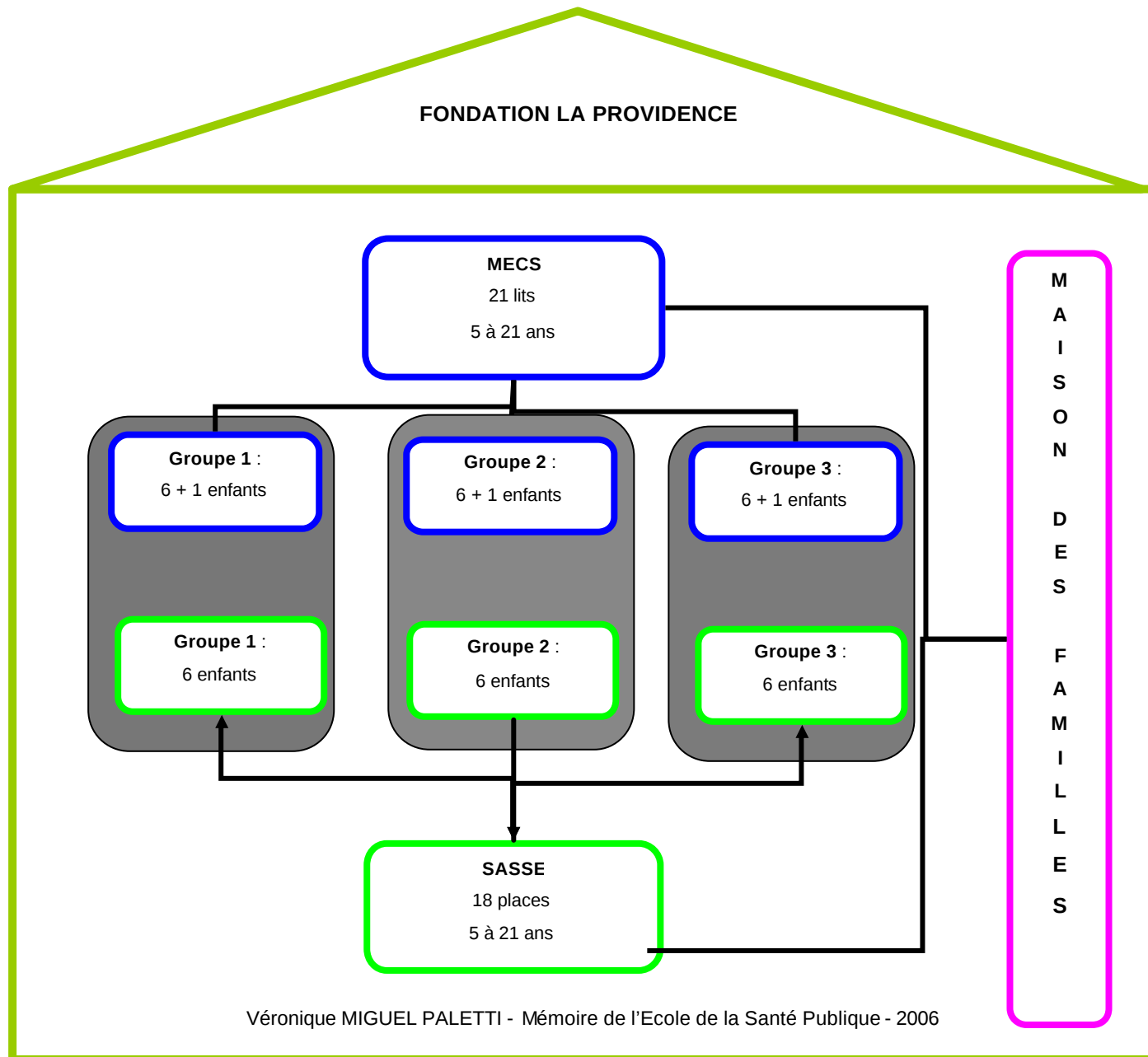
Réalité du travail effectué par les équipes et dimension de besoins
sur le secteur de l'U.T. Haut Vaucluse

	secteur ORANGE	Secteur BOLLENE	Secteur VAISON et VALREAS	TOTAL DES SECTEURS
Nombres d'enfants qui font l'objet de visites parents / enfants médiatisés	10	5	19	34
Durée totale mensuelle de ces visites	18 heures	10 heures	77 heures	105 heures
Nombre de mineurs accueillis hors département (tout type d'accueils confondus)	27	12	12	51
Nombre d'enfants pour lesquels des visites médiatisées seraient opportunes et qui ne sont actuellement pas en place	8	3	6	17
Nombre d'enfants pour lesquels un accueil séquentiel serait opportun	22	2	2	26
Nombre d'enfants pour lesquels un accueil de type SAPMN (ou SAPSAD) serait opportun	34	1	1	36

Ce tableau indique que :

- les besoins d'internat ne sont pas couverts : 51 enfants sont placés hors département,
- les visites médiatisées sont exercées pour 34 enfants dans des conditions minimales par les services ASE, et non exercées pour 17 situations,
- l'accueil séquentiel serait souhaitable pour 26 enfants,
- 36 enfants bénéficieraient d'un accompagnement de type SAPMN, alternative au placement.

ORGANISATION DES SERVICES APRÈS RESTRUCTURATION



ORGANIGRAMMES

Organigramme actuel

DIRECTION 1			
Service Administratif Sec.comptabilité 0,86	Services généraux Maîtresse de maison 2	Service paramédical Prestations extérieures	Service Educatif Coordinateur équipe 0,25
	Surveillante de nuit 2 Homme entretien 0		Intervenants Educatifs 5,75 remplacements 0,8

Organigramme proposé

DIRECTION					
1					
Service Administratif comptabilité 1 accueil-secrétariat 1,5	Services généraux Surveillante de nuit 2,71 Homme entretien 0,54 Maîtresse maison 0,70 (remplt. et entretien)	Service paramédical psychologue 0,62	Service Educatif		
		MECS 1 chef de service			
		groupe 1 Intervenants Educatifs 5,07 Maîtresse de maison 1	groupe 2 Intervenants Educatifs 5,07 Maîtresse de maison 1	groupe 3 Intervenants Educatifs 5,07 Maîtresse de maison 1	
		SASSE 1 chef de service			
		Intervenants Educatifs 1,53 groupe 1	Intervenants Educatifs 1,53 groupe 2	Intervenants Educatifs 1,53 groupe 3	

TABLEAU DES EFFECTIFS

Maison d'enfants "La Providence"

BUDGET PREVISIONNEL RESTRUCTURATION

Annexe 11 - TABLEAU DES EFFECTIFS DU PERSONNEL BUDGETES EN N-1 ET VARIATION DU TABLEAU DES EFFECTIFS

	A Temps plein 2005	B Temps partiel 2005		C Total 2005		Variation en équivalent temps plein restructuration		Nombre d'équivalents temps plein restructuration total
Catégories	Nombre d' agents (1)	Nombre d' agents (2)	Nombre d'équivalent temps plein (3)	Nombre d'agents (4) = (1) + (2)	Nombre d'équivalent temps plein (5) = (1) + (3)	Proposée		
						En plus	En moins	
1) Direction/Encadrement								
- directrice	1			1	1,00			1,00
- chef de service (coordination équipe en 2005)		1	0,25	2	0,25	1,75		2,00
TOTAL 1	1	0	0,00	2	1,25	1,75	0,00	3,00
2) Administration/Gestion								
- comptable (Tech.qual.)						1		1,00
- secrétaire (secrétaire -comptable en 2005)		1	0,86	1	0,86	0,64		2,00
TOTAL 2	0	1	0,86	1	0,86	1,64	0,00	2,5
3) Médical et paramédical								
- psychologue				0	0,00	0,62		0,62
TOTAL 3	0	0	0,00	0,00	0,00	0,62	0,00	0,62
4) Services généraux :				0	0,00			0,00
- Maîtresses de maison	1	2	1	2	2,00	1,7		3,7
- Surveillants de nuit	2			2	2,00	0,71		2,71
- ouvrier d'entretien				0	0,00	0,54		0,54
TOTAL 4	3	2	1,00	4	4,00	2,75	0,00	6,95

	A Temps plein 2005	B Temps partiel 2005	C Total 2005	Proposée				Nombre d'équivalents temps plein restructuration total
	Nombre d'agents (1)	Nombre d'agents (2)	Nombre d'équivalent temps plein (3)	Nombre d'agents (4) = (1) + (2)	Nombre d'équivalent temps plein (5) = (1) + (3)	En plus	En moins	
5) Socio-éducatif - personnels éducatifs	5	2	1,55	7	6,55	13,25		19,80
TOTAL 5	5	2	1,55	7	6,55	13,25	0,00	19,80
TOTAL GENERAL	9	4	3,66	14	12,66	20,01	0	32,87

Ce tableau totalise les postes de la MECS et du SASSE. Le décompte de la plateforme technique de la maison des familles n'en fait pas partie.

A cela, s'ajoutent les instances de représentation du personnel : aujourd'hui, 1 délégué syndical, 1 délégué du personnel (indiquer « autres » au budget)

Pour chaque groupe de six enfants en MECS :

- Un éducateur de 7 h à 22 h (soient 15 h), un éducateur supplémentaire de 16 H 30 à 19 h pour assurer les rendez-vous médicaux, paramédicaux, sportifs... et le soutien aux devoirs.
- Les éducateurs disposent de 2h/semaine pour assurer le suivi des projets personnalisés et de 4 h de réunion d'analyse des situations et d'analyse des pratiques.
- Une maîtresse de maison de 14 h à 20 h les jours de semaine, soit 30 H semaine, hors temps de réunion.

MAISON DES FAMILLES	nécessité	nécessité	nécessité	coût
	mensuelle	annuelle	en ETP	en €
				annuel
Educatifs (éducateur, médiateur)	81	972	0,65	
réunion éducus	26	312	0.21	
Total éducatif		855,96	0,86	36 752
psychologue	27	324	0.22	
réunion psychologue	8.66	103.92	0.07	
Total psychologue		855,96	0,29	16 037
Maîtresse de maison (entretien des locaux : 3 h hebdomadaires)	13	156	0,10	3 013
TOTAL				55 802

Le coût à l'heure inclut les salaires, les charges, les temps de réunion (3 h / éducatifs ; 2h/psychologue)

Le calcul est fait sur la base de **18 visites médiatisées mensuelles**, à raison de **3 heures à chaque visite avec deux intervenants (un éducateur, un médiateur ou un thérapeute)**

Nous proposons **un budget global annuel**.

La fonction hébergement pouvant être organisée à partir des autres services (MECS, SASSE) et son financement venir en recettes en atténuation sur la base des prestations hôtelières offertes (6 € le repas/ personne, 40 € la nuitée/famille).

La présence d'un éducateur : tarif horaire pour chacune des heures effectuées jour comme nuit.

LES COMPÉTENCES REQUISES

L'équipe de direction :

- la direction : une personne de formation de niveau 1 assurant la cohérence de l'ensemble. Elle est responsable du bon fonctionnement de la totalité des modalités d'intervention et de la gestion financière devant le Conseil d'Administration de la Fondation. Ses délégations sont formellement inscrites dans l'annexe de son contrat de travail. Elle participe autant que faire ce peu à la régulation des équipes.
- Les chefs de services : de formation niveau 2 ; ils font équipe afin d'assurer la continuité entre l'une et l'autre des modalités d'accompagnement. Pour ce faire ils partagent le même bureau. Chacun gère une équipe éducative et a la responsabilité du suivi de 18 situations d'enfants (un pour la section MECS et un pour la section SASSE). Ils participent au management de l'ensemble de l'institution. Ils travaillent en binôme : chacun ayant en souci une modalité d'intervention particulière et en régulation les trois équipes afin d'assurer la transversalité des pratiques.

De la cohésion de cette équipe dépend la cohérence de l'ensemble : une réunion hebdomadaire permet cette coordination.

Le service administratif composé de :

- un poste de comptabilité gestion d'un niveau BTS de comptabilité : en charge de la comptabilité de l'ensemble de l'institution, responsable du suivi budgétaire en collaboration avec la direction ; établit les documents comptables (compte de résultat, bilan, balance, tableau de bord), participe à l'élaboration des budgets, réalise le compte administratif, réalise la paie, tient la caisse, archive les documents comptable. En parallèle il coordonne l'équipe des services (gestion des absences, horaires)
- un temps et demi d'accueil secrétariat : assure l'accueil physique et téléphonique de 8 h à 18 h, dactylographie, classement, archivage des dossiers et documents.

Le service logistique :

- Surveillant de nuit : la surveillance s'exerce en lien avec le cadre d'astreinte ; une personne surveille l'internat éducatif sur trois niveaux avec l'aide de moyens vidéo.
- Un temps d'homme d'entretien : chargé des travaux d'entretien, de la surveillance de l'état des véhicules, le nettoyage des communs et des extérieurs.

Le soutien psychologique des enfants et des familles, et analyse des pratiques :

- Un mi-temps de psychologie (clinicien – thérapeute familial) au service des deux sections (régulation, étude de situation...), des groupes de parole enfants (3h/semaine), de parents (2h tous les deux mois). Plusieurs intervenants pour effectuer ces heures favoriseraient la liberté de parole de chacun (à l'identique de ce qui existe aujourd'hui)

Le service éducatif :

- Intervenants éducatifs : moniteurs-éducateurs, éducateurs spécialisés, conseillère en économie sociale et familiale, en charge du pilotage des projets individuels en binôme et de leurs mise en œuvre.
- Maîtresses de maison : accompagnent l'enfant dans les dimensions nourritures et hygiène, responsables de l'entretien de l'unité à laquelle elles sont affectées chacune, contribuent à ce que les enfants « habitent » leur unité de vie.

Formation :

Le souci principal de l'institution est de maintenir et enrichir le niveau de compétence de ses salariés par le biais de la formation continue. L'élaboration du plan de formation se fait dans le sens de l'intérêt premier des personnes accueillies et en collaboration avec les représentants des personnels. Les intervenants à dimension thérapeutique doivent être en mesure ponctuellement d'apporter des éléments théoriques afin de maintenir les acquis cliniques.

Travail d'équipe :

Les équipes éducatives avec le soutien du psychologue, se réunissent chaque semaine. Les 4 h de réunion s'articulent de la manière suivante : une heure de régulation en l'absence du cadre, une heure de travail d'organisation ou d'étude/recherche/mise à jour des connaissances, deux heures d'évaluation de situation ou étude de candidatures. Les réunions regroupent les membres du groupe Internat et du groupe équivalent SASSE (groupe 1 MECS et groupe 1 SASSE ; groupe 2 MECS et groupe 2 SASSE ; groupe 3 MECS et groupe 3 SASSE).

L'ensemble des personnels se réunit deux jours par an : évaluation du projet institutionnel.

TABLEAU DES INVESTISSEMENTS

	immo brut	date acquisitio n	durée amort .	autofina ncement	autres Financem ents	amortissement s 2007	amortissements 2008	amortissement s 2009	amortissements 2010	amortissement s 2011
LA PRO	1 082 500	01/09/2007	20		1 082 500	18 041,67 €	54 125,00 €	54 125,00 €	54 125,00 €	54 125,00 €
total construction	1 082 500				1 082 500	18 042	54 125,00 €	54 125,00 €	54 125,00 €	54 125,00 €
LA PRO Administratif	1 585	01/04/2008	10	1 585			117,23 €	158,48 €	158,48 €	158,48 €
LA PRO bureau chefs service	4 268	01/04/2008	7	4 268			451,01 €	609,70 €	609,70 €	609,70 €
LA PRO salle de réunion	3 207	01/01/2009	10	3 207				320,70 €	320,70 €	320,70 €
LA PRO Serveur+câblage informatique	6 886	01/04/2008	3	6 886			1 698,02 €	2 295,47 €	2 295,47 €	597,45 €
total institution	15 946						2 266	3 384	3 384	1 686
Maison des Familles	11 009	01/01/2009	10	4 009	7 000			1 100,94 €	1 100,94 €	1 100,94 €
Maison des Familles construction	37 500		20		37 500		1 875,00 €	1 875,00 €	1 875,00 €	1 875,00 €
total maison des familles	48 509			4 009	44 500		1 875	2 976	2 976	2 976
MECS 3 buanderies	10 858	01/04/2008	5	10 858			1 606,35 €	2 171,55 €	2 171,55 €	2 171,55 €
MECS 3 bureaux éducateurs	5 431	01/04/2008	7	5 431			573,97 €	775,92 €	775,92 €	775,92 €
MECS 3 cuisinettes	5 949	01/04/2008	5	5 949			880,06 €	1 189,71 €	1 189,71 €	1 189,71 €
MECS audio, vidéo, informatique éduc.	8 327	01/01/2009	2	4 164	4 164			4 163,51 €	4 163,51 €	0,00 €
MECS G3 6 chambres	5 747	01/04/2008	10	5 747			425,14 €	574,73 €	574,73 €	574,73 €
MECS G3 salon+bahut	4 949	01/04/2008	10	4 949			366,12 €	494,94 €	494,94 €	494,94 €
total MECS	41 261			37 098	4 164		3 852	9 370	9 370	5 207
SASSE	3 781	01/04/2008	10	3 781			279,71 €	378,12 €	378,12 €	378,12 €
SASSE 2 ^{ème} Tranche	4 734	01/01/2009	2	2 367	2 367			2 367,01 €	2 367,01 €	0,00 €
total SASSE	8 515			6 148	2 367	0	280	2 745	2 745	378
total hors construction	114 232			47 255	51 031	0	8 273	18 476	18 476	10 247
total hors const. / hors maison des familles	65 723			43 246	6 531	0	6 398	15 500	15 500	7 271
TOTAL	1 196 732			63 201	1 133 531	18 042	62 398	72 601	72 601	64 372

Des équipements communs (libellés LA PRO), des équipements particuliers à chacune des modalités

PLAN PLURIANNUEL

Maison d'enfants "La Providence"

BUDGET PREVISIONNEL RESTRUCTURATION

PLAN PLURIANNUEL DE FINANCEMENT					
	2006	2007	2008	2009	2010
VARIATION DU FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT (FRI)					
R E S S O U R C E S					
Augmentation des fonds propres (associatifs ou apports)					
Réserves des plus-values nettes (établissements publics)					
Subventions d'équipement				13 531	
Excédents affectés à l'investissement					
Plus-values de cessions d'actifs / Dons et legs en capital					
EMPRUNTS prévus au plan		1 120 000			
Amortissements des actifs acquis avant le 1/1/2006	23 800	22 874	21 874	20 874	16 874
AMORTISSEMENTS DES ACQUISITIONS du plan					
- Constructions (bâtiments)		18 667	56 000	56 000	56 000
- Agencements installations					
- Matériel-outillage, équipements mobiliers			6 398	18 803	18 803
- Autres immobilisations					
Cautions reçues					
Provisions pour dépréciation des immobilisations					
Amortissements des charges à répartir sur plusieurs exercices					
<i>Comptes de liaison investissement</i>					
Total des ressources = A	23 800	1 161 541	84 272	109 208	91 677
E M P L O I S					
Subventions d'équipement inscrites au compte de résultat		28 549	28 031		
Reprises sur provisions pour dépréciation des immobilisations					
Remboursement des emprunts antérieurs	11 951	12 486	4 332	4 719	4 696
REMBOURSEMENT DES EMPRUNTS prévus au plan		8 592	35 370	37 032	38 772
INVESTISSEMENTS prévus au plan					
- Constructions (bâtiments)		1 120 000			
- Agencements installations					
- Matériel-outillage, équipements mobiliers			56 676	20 055	
- Autres immobilisations					
Immobilisations financières - prêts, cautionnements..					
Charges à répartir sur plusieurs exercices					
<i>Comptes de liaison investissement</i>					
Total des emplois = B	11 951	1 169 627	124 409	61 806	43 468
VARIATION NETTE DU FRI (A - B) = C	11 849	-8 086	-40 137	47 402	48 209
FRI INITIAL = D	199 495	211 344	203 258	163 121	210 522
FRI CUMULE = D + C = E	211 344	203 258	163 121	210 522	258 732

VARIATION DU FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION (FRE)					
RESSOURCES					
Affectation du résultat (ou dotation) à la réserve de trésorerie					
Affectation du résultat à la réserve de compensation					
Affectation du résultat au financement de mesures d'exploitation					
Dotations aux provisions pour risques et charges	5 710	15 732	10 022		6 170
Reprise des déficits d'exploitation					
<i>Comptes de liaison trésorerie</i>					
Total des ressources d'exploitation = F	5 710	15 732	10 022	0	6 170
EMPLOIS					
Reprise sur les réserves de trésorerie					
Reprise sur la réserve de compensation					
Reprise sur financement des mesures d'exploitation					
Reprise sur provisions pour risques et charges		17 130	20 043		
Reprise des excédents d'exploitation					
<i>Comptes de liaison trésorerie</i>					
Total des emplois d'exploitation = G	0	17 130	20 043	0	0
VARIATION NETTE DU FRE = (F - G) = H	5 710	-1 398	-10 021	0	6 170
FRE INITIAL = I	373 463	379 173	377 775	367 754	367 754
FRE CUMULE = I + H = J	379 173	377 775	367 754	367 754	373 924
FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL CUMULE (E + J)	590 517	581 033	530 875	578 276	632 656

VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (BFR)					
AUGMENTATIONS					
Stocks : rotation plus lente					
Stocks : effet volume et/ou prix					
Créances : allongement des délais de paiement					
Créances : effet volume et/ou prix					
Dettes : accélération des délais de règlement					
Reprise sur provisions pour dépréciation des stocks et créances					
<i>Comptes de liaison exploitation</i>					
Total des augmentations du BFR = K	0	0	0	0	0
DIMINUTIONS					
Réduction des stocks					
Créances : accélération des délais de paiement					
Dettes : allongement des délais de règlement					
Dettes : effet volume et /ou prix					
Dotations aux provisions pour dépréciation des stocks et créances					
<i>Comptes de liaison exploitation</i>					
Total des diminutions du BFR = L	0	0	0	0	0
VARIATION NETTE DU BFR = (K - L) = M	0	0	0	0	0
BFR INITIAL = N	52 846	52 846	52 846	52 846	52 846
BFR CUMULE = N + M = O	52 846	52 846	52 846	52 846	52 846
VARIATION NETTE DE LA TRESORERIE = C + H - M = P	17 559	-9 484	-50 158	47 402	54 379
TRESORERIE INITIALE	520 112	537 671	528 187	478 029	525 430
TRESORERIE NETTE EN FIN DE PERIODE	537 671	528 187	478 029	525 430	579 810
<i>(estimations des montants à ajouter en fin d'année)</i>					
Dettes fournisseurs d'immobilisations					
Variation des autres postes de financements à court terme					
LIQUIDITES EN DEBUT DE PERIODE	520 112	537 671	528 187	478 029	525 430
Liquidités minimales souhaitées <i>(exemple : 30 jours d'exploitation)</i>	57 132	57 132	71 705	102 765	135 739
LIQUIDITES EN FIN DE PERIODE	537 671	528 187	478 029	525 430	579 810

Les soldes bilanciaux en décembre 2005, assurent un équilibre financier suffisant pour absorber la baisse de trésorerie en 2007 et 2008.

Le programme d'investissement est étalé sur 3 exercices :

- la construction dès 2007, financée par emprunt
- une première tranche d'équipements en 2008 avant l'installation dans les nouveaux locaux
- une deuxième tranche en 2009

Une reprise de subventions d'équipement atténue les coûts. Les résultats excédentaires antérieurs n'ayant pas faits l'objet d'un arrêté départemental, n'ont pas été pris en compte.

Des provisions, en prévision de prochains départs à la retraite, ont été prévues.

Les liquidités resteront largement au-dessus du minimum exigé par le Conseil d'Administration, soit 30 jours d'exploitation.

TABLEAU DES SURCOÛTS

Maison d'enfants "La Providence"		BUDGET PREVISIONNEL RESTRUCTURATION				
TABLEAU DE SURCOUTS D'EXPLOITATION						
		2006	2007	2008	2009	2010
Surcoûts (+) ou économies (-) sur les amortissements et frais financiers du GROUPE III						
amortissements de l'exercice précédent la première année du plan		19 624	19 624	19 624	19 624	19 624
Amortissements sur acquisitions antérieures à la 1 ^{ère} année du plan		23 800	22 874	21 874	20 874	16 874
Amortissements des nouveaux investissements		0	18 667	118 398	128 601	120 372
Amortissements des charges à répartir		0	0	0	0	0
Surcoûts liés aux amortissements = A - (a)		4 176	21 917	120 648	129 851	117 622
Frais financiers de l'exercice précédent la première année du plan		4 101	4 101	4 101	4 101	4 101
Frais financiers sur emprunts antérieurs à la 1 ^{ère} année du plan		3 641	1 014	1 014	627	204
Frais financiers sur emprunts nouveaux			50 385	50 385	48 723	46 984
Surcoûts liés aux frais financiers = B - (b)		-460	47 298	47 298	45 249	43 087
Surcoûts (+) ou économies (-) sur le GROUPE I		0	0	0	0	0
Charges afférentes à l'exploitation courante						
-						
-						
-						
Surcoûts (+) ou économies (-) sur le GROUPE II		0	0	0	0	0
Charges afférentes au personnel						
-						
-						
-						
Surcoûts (+) ou économies (-) sur le GROUPE III		0	28 549	28 031	0	0
Autres charges afférentes à la structure			financement sur subvention équipement			
- déménagement + garde meuble			5 585	5 067		
- location immobilière			22 964	22 964		
TOTAL DES SURCOUTS ET/OU ECONOMIES		3 716	97 764	195 978	175 100	160 709
calculés pour chaque année par rapport à l'année précédant la première année du plan						

Ce tableau valorise les surcoûts d'exploitation. Ils seront importants dès le début de la construction. En revanche ce tableau ne traite pas de l'augmentation du volume d'activité. Les frais de déménagement, garde-meuble, location immobilière lors de la « délocalisation » seront financés par des reprises de subvention d'équipement.

BUDGET GLOBAL DE LA RESTRUCTURATION

Maison d'enfants "La Providence"

**BUDGET
PREVISIONNEL
RESTRUCTURATION**

CALCUL DES TARIFS OU DE LA DOTATION GLOBALE DE FINANCEMENT

Sommaire	Proposition de l'établissement	MECS	SASSE
--------------------------	---------------------------------------	-------------	--------------

A	TOTAL CHARGES GROUPES I + II + III	1 677 652	1 090 591	587 065
B	PRODUITS EN ATTENUATION TOTAL GROUPES II + III + forfait journalier	0		
C	(+/-) Reprises de résultat			
	Total à prendre en compte = A - B + ou - C	1 677 652	1 090 591	587 065
Dotation globale de financement		1 677 652	1 090 591	587 065

Nombre de journées ⁽¹⁾				
	- Externat	0		
	- Semi-internat	0		
	- Internat	5 913	5913	
	- Autres	6 570		6570
	- Autres	0		
Prix de journée moyen de l'année		134,39	184,44	89,36

Ce tableau donne un aperçu général du budget proposé en année pleine

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE MONTÉE EN CHARGE

CALENDRIER PRÉVISIONNEL DE LA MONTÉE EN CHARGE

	2005	2006	2007	2008	2009
Budget MeCs	695 104	695 104	695 104	836 594	1 119 575
budget SASSE			177 304	413 710	531 913
TOTAL	695 104	695 104	872 408	1 250 304	1 651 488
30j d'exploitation	57 132	57 132	71 705	102 765	135 739

2007 début de construction en septembre
déménagement de la MECS actuelle
début du SASSE avec un suivi de 6 enfants en septembre

2008 en janvier augmentation activité SASSE : 12 suivis
fin de construction en avril
réaménagement de la structure
en septembre MECS à effectif de 18 lits
en septembre effectif SASSE à 18

2009 budgets des deux sections complets dès janvier

Ce tableau traduit la proposition d'une montée en charge progressive des deux modalités :

- la modalité internat augmenterait à partir de septembre 2008 pour atteindre sa capacité maximale (l'aménagement ayant lieu au printemps)
- la modalité SASSE pourrait progressait par la création du premier groupe en septembre 2007, un groupe en janvier 2008, le dernier groupe en septembre 2008 ; les deux modalités parvenant ainsi à leur capacité maximale.

PROPOSITION DE BUDGET GLOBAL POUR LA MAISON DES FAMILLES

BUDGET MAISON DES FAMILLES			
	TOTAL EN INCIDENCE SUR PRIX JOURNEE GLOBAL	TOTAL en actes : 12moisx18visites	TOTAL / MOIS
60, 61, 62	12 000	12 000	12 000
63			
63 + 64	55 802	55 802	55 802
services généraux	3 013	3 013	3 013
éducatif	18 676	18 676	18 676
médiateur (0,4ETP)	18 076	18 076	18 076
psychologue (0,25ETP)	16 037	16 037	16 037
66			
66+68 construction	3 188	3 188	3 188
68 acquisitions	1 101	1 101	1 101
TOTAL	72 091	72 091	72 091
Subvention McDo	7 000	7 000	7 000
Taux d'occupation		100%	100%
Nbre Journées, Actes, mois	12 483	216	12
	journées	actes	mois
Prix unitaires	5,78	333,75	6007,57

[illegible]

Ce budget est calculé sur la base de deux intervenants par séance. Certaines situations ne nécessitant pas la présence systématique de deux intervenants, ce budget pourra suffire pour accompagner d'autres situations.

En considérant 3 visites mensuelles supplémentaires, le prix à l'acte correspondrait à 286,07 € au lieu de 333,75 €.