



**EHESP**

---

**Directeur d'Établissement Sanitaire**

**Social et Médico-Social**

Promotion : **2009-2010**

Date du Jury : **décembre 2010**

---

**PROMOUVOIR LA PLACE DES PARENTS  
DANS LA PRISE EN CHARGE DES  
ENFANTS EN FOYER DE L'ENFANCE**

~~~~~

**L'exemple du Foyer de l'enfance Marie  
Béquet de Vienne**

---

**Julie PECHALRIEUX**

---

# Remerciements

---

Je tiens à remercier Monsieur Didier Petit, Directeur de l'Etablissement Départemental de l'Aide Sociale à l'Enfance de l'Ouest Parisien pour ses précieux conseils, sa considération et son soutien à mon égard. Et au delà, je le remercie pour la confiance qu'il m'a accordée et pour la richesse de nos échanges lors de mon stage professionnel et lors de la réalisation de mon mémoire.

Je remercie également Mesdames Bergeon, Collombier, Duvillé et Savary ainsi que Monsieur Abdillahi, chefs de services, pour leur considération et leur disponibilité.

Je remercie l'ensemble des équipes de l'établissement : éducatives, administratives, techniques, pour leur accueil chaleureux et pour m'avoir pleinement intégrée dans le quotidien de l'établissement.

Je remercie aussi toutes les personnes que j'ai rencontrées lors de mon stage, qui m'ont accordé du temps et ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Je remercie mes collègues de promotion, devenus mes amis, et tout particulièrement les « 46 » qui se reconnaîtront.

---

# Sommaire

---

|                                                                                                                                                   |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>INTRODUCTION</b> .....                                                                                                                         | <b>1</b>  |
| <b>1 LE PLACEMENT EN INSTITUTION ET LES PARENTS : DE L'OPPOSITION A LA COLLABORATION</b> .....                                                    | <b>7</b>  |
| 1.1 Historique et évolutions majeures.....                                                                                                        | 7         |
| 1.1.1 Placement et institution : des notions en constante évolution .....                                                                         | 7         |
| 1.1.2 L'évolution des rapports entre institutions de placement et parents.....                                                                    | 11        |
| 1.2 La loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance : la volonté de collaborer avec les parents.....                                   | 16        |
| 1.2.1 Le contexte et les apports majeurs de la réforme de 2007.....                                                                               | 16        |
| 1.2.2 Les enjeux de la mise en œuvre de cette récente collaboration .....                                                                         | 20        |
| <b>2 LA REALITE A L'EPREUVE : LE PLACEMENT EN FOYER DE L'ENFANCE ET LES PARENTS, L'EXEMPLE DU FOYER DE L'ENFANCE MARIE BEQUET DE VIENNE</b> ..... | <b>23</b> |
| 2.1 Présentation du Foyer de l'enfance Marie Béquet de Vienne (MBV) .....                                                                         | 23        |
| 2.1.1 Le cadre juridique .....                                                                                                                    | 23        |
| 2.1.2 Etat des lieux de la prise en charge au foyer de l'enfance Marie Béquet de Vienne (MBV).....                                                | 27        |
| 2.2 Les obstacles à l'instauration concrète d'une collaboration avec les parents.....                                                             | 32        |
| 2.2.1 Les craintes des professionnels .....                                                                                                       | 32        |
| 2.2.2 Le dispositif complexe de la protection de l'enfance .....                                                                                  | 35        |
| 2.2.3 L'organisation et le fonctionnement de l'établissement parfois peu propices à la collaboration .....                                        | 38        |

|                                                                                                                                                                |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>3 LA STRATEGIE D’ACTION DU DIRECTEUR AFIN DE GARANTIR ET PROMOUVOIR LA PLACE DES PARENTS DANS LA PRISE EN CHARGE DES ENFANTS EN FOYER DE L’ENFANCE.....</b> | <b>42</b> |
| 3.1 Développer une politique institutionnelle promouvant la place des parents.....                                                                             | 42        |
| 3.1.1 Les projets, source d’une démarche participative entre parents et professionnels .....                                                                   | 43        |
| 3.1.2 Améliorer l’organisation et le fonctionnement du Foyer de l’enfance.....                                                                                 | 47        |
| 3.2 Un management volontariste et innovant.....                                                                                                                | 50        |
| 3.2.1 Développer les compétences professionnelles.....                                                                                                         | 50        |
| 3.2.2 L’innovation des modes d’accueil et d’accompagnement proposés .....                                                                                      | 53        |
| <b>CONCLUSION.....</b>                                                                                                                                         | <b>56</b> |
| <b>SOURCES ET BIBLIOGRAPHIE.....</b>                                                                                                                           | <b>59</b> |
| <b>LISTE DES ANNEXES.....</b>                                                                                                                                  | <b>I</b>  |

---

## Liste des sigles utilisés

---

A.E.M.O : Action Educative en Milieu Ouvert

A.N.E.S.M. : Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements Sociaux et Médicosociaux

A.P. : Accueil Provisoire

A.S.E. : Aide Sociale à l'Enfance

B.E.D. : Bureau des Etablissements Départementaux

C.A.S.F. : Code de l'Action Sociale et des Familles

C.I.D.E. : Convention Internationale des Droits de l'Enfant

C.Civ. : Code Civil

C.M.P : Centre Médico Pédagogique

C.S.E. : Cadre Socio-Educatif

C.V.S. : Conseil de la Vie Sociale

D.A.S.E.S. : Direction de l'Action Sociale, de l'Enfance et de la Santé

D.I.P.C : Document Individuel de Prise en Charge

E.D.A.S.E.O.P. : Etablissement Départemental de l'Aide Sociale à l'Enfance de l'Ouest Parisien

E.H.E.S.P. : Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique

F.I.N.E.S.S. : Fichier National des Etablissements Sanitaires et Sociaux

M.E.C.S. : Maison d'Enfants à Caractère Social

O.P.P. : Ordonnance de Placement Provisoire

P.C.G. : Président de Conseil Général

P.M.I. : Protection Maternelle et Infantile

S.D.A.F.E. : Sous Direction des Actions Familiales et Educatives

S.N.A.T.E.M : Service National d'Accueil Téléphonique pour Enfance Maltraité

## Introduction

« Opposer placement et famille participe d'une conception binaire impropre à répondre de manière satisfaisante aux besoins complexes d'un enfant »<sup>1</sup>, note avec pertinence Gilles Chénet. Il n'en demeure pas moins que, longtemps, ces notions ont été antagonistes et pensées comme inconciliables.

Le rôle de parents, aussi bien dans la société civile que dans le dispositif de protection de l'enfance, a été considérablement modifié et ils occupent aujourd'hui une place centrale dans les préoccupations des professionnels des établissements sociaux et dans celles du législateur. La volonté actuelle n'est plus de minimiser, ni de rompre, les liens parents-enfants mais bien au contraire d'accompagner et de réussir à entretenir ces liens familiaux, au-delà de l'éloignement physique propre à toute situation de placement. La stigmatisation des familles « démissionnaires » a fait place depuis le milieu des années quatre-vingts, à une valorisation des compétences parentales dont l'exercice est reconnu par la multiplication de textes législatifs et réglementaires.

En filigrane, une nouvelle idée émerge : favoriser le retour en famille, le cas échéant maintenir les liens parents-enfants et promouvoir le rôle des parents au cours d'un placement.

Cette « nouvelle » philosophie de prise en charge d'accompagnement contrebalance celle, longtemps défendue, de la mise à l'écart quasi systématique des parents « d'enfants placés » et justifiée par l'essence même d'un placement : soustraire l'enfant d'un foyer familial maltraitant.

Comme l'explique Paul Durning<sup>2</sup>, la perspective d'une coopération entre parents et professionnels se construit habituellement difficilement. Tout se passe comme si l'univers de la famille et celui des professionnels de la protection de l'enfance étaient deux hémisphères que sépare, plus qu'il ne rapproche, l'enfant, acteur autant qu'enjeu de leur rivalité plutôt que de leur coopération. Dès lors, la tentation est grande de dissocier pour mieux les opposer, le soutien apporté aux parents d'un côté, et le placement de l'enfant de l'autre.

---

<sup>1</sup> CHENET G., 2004, *En finir avec le placement ou « j'habite chez mes parents »*, Paris : Jeunesse et Droit, 130p.

<sup>2</sup> DURNING P., 1986, *Education et suppléance familiale*, Paris : C.T.N.E.R.H.I., p.25-27.

L'intérêt et l'envie de questionner ce sujet me sont apparus dès mon Master 2 en Droit sanitaire et social, au cours duquel j'ai effectué un stage professionnel au sein du Centre Départemental de l'Enfance et de la Famille de la Haute-Garonne. L'arrivée d'un nouveau directeur d'établissement a entraîné un fort questionnement des équipes. Il a rapidement affiché son désir de « collaborer » avec les parents des enfants accueillis au sein de son établissement, remettant en cause certaines pratiques professionnelles. Puis, mon admission à l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique (EHESP) m'a permis d'aller observer la prise en charge des enfants en difficulté au Québec, au sein du Centre Jeunesse de Montréal, dans le cadre de mon « stage international ». Pendant deux mois, j'ai été au plus près des travailleurs sociaux, des cadres et des chefs d'établissements. J'ai pu observer un modèle de prise en charge différent : les parents sont mobilisés au maximum par les équipes et doivent rapidement se montrer « acteurs », responsables du développement et de la sécurité physique et affective de leur enfant, afin d'envisager leur retour rapide auprès d'eux, faute de quoi un « projet de vie » est élaboré pour l'enfant. Le système québécois, fondé sur un partenariat actif et incitatif, m'a conduit à m'interroger sur ce que notre système proposait. Enfin, mon stage long au sein de l'Etablissement Départemental de l'Aide Sociale à l'Enfance de l'Ouest Parisien (EDASEOP), m'a permis d'orienter mon questionnement sur la rôle d'un directeur d'établissement et ses équipes, quant aux rapports qu'ils entretiennent avec les familles, et particulièrement avec les parents des enfants qu'ils sont chargés d'accueillir.

Il émane alors la question des outils, des méthodes pour trouver un « juste équilibre » entre la promotion et le soutien apportés aux parents dans l'accompagnement de l'enfant placé dans un établissement, d'un côté ; et offrir une protection physique, morale, psychologique et affective à l'enfant qui nous est confié, au regard des missions d'un établissement en charge de la protection de l'enfance, de l'autre.

Le directeur d'établissement joue un rôle essentiel. Il doit être capable de se positionner sur des sujets sensibles, tel que celui traité ici, en tant que garant de la qualité de la prise en charge et du respect de la législation. Ceci étant, la réalité du terrain peut être en décalage par rapport aux volontés législatives : une place pour les parents dans un dispositif qui place les enfants hors de leur domicile.

En parallèle, de nombreux textes relatifs à la protection de l'enfance (loi du 2 janvier 2002<sup>3</sup>, loi du 5 mars 2007<sup>4</sup>) doivent être respectés et mis en œuvre. De

---

<sup>3</sup> MINISTERE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITE, Loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale [en ligne], Journal officiel, n°2 du 3 janvier 2002

nombreuses dispositions concernent la place des parents et incitent au maintien des liens familiaux. Mais la prise en charge en foyer de l'enfance est source de contradiction : on recherche l'adhésion des parents à une intervention qu'ils ne souhaitent pas (dans la majorité des cas). Le retrait de l'enfant (majoritairement décidé par le Juge des Enfants), en souffrance dans son milieu familial, est dû aux carences graves des parents, ces mêmes parents que l'on doit associer à la prise en charge.

**Aussi, cela conduit, en qualité de directeur d'établissement, à s'interroger : pourquoi est-il difficile de promouvoir la place des parents dans la prise en charge des enfants au sein d'un foyer de l'enfance ?**

Avant d'envisager les méthodes et les pratiques managériales qui permettraient de pallier ces difficultés, il faut s'interroger sur les raisons qui fondent ces difficultés et qui conduisent le législateur et les acteurs de la protection de l'enfance à s'interroger régulièrement sur ce thème :

- Quels sont les freins (sociaux, éducatifs, fonctionnels, organisationnels ...) ou les limites qui conduisent à de telles difficultés ?
- Quelle réalité est vécue par les parents dans le cadre d'un placement ? (représentations, symbolique, multiplicité des interlocuteurs ...)
- L'organisation et le fonctionnement permettent-ils aux parents de s'investir, de se responsabiliser et de se mobiliser efficacement ?
- Quel rôle a le directeur face à l'équipe socio-éducative sur un tel sujet, que doit-il, ou peut-il, impulser en tant que garant de la prise en charge ?

La réflexion sur ces différents questionnements permettra d'analyser et d'envisager les outils et les stratégies dont dispose un directeur d'établissement afin d'assurer et de promouvoir la place des parents des enfants accueillis au sein de l'établissement qu'il dirige.

Plusieurs méthodes ont été utilisées afin de réaliser ce mémoire professionnel.

Tout d'abord, j'ai effectué une recherche documentaire au sein de la Bibliothèque de l'EHESP mais aussi de la bibliothèque de la Direction de l'Action Sociale, de l'Enfance et de la Santé (DASES) à Paris, mon stage me permettant d'y avoir accès régulièrement. Afin de m'imprégner du contexte, je me suis d'abord concentrée sur la protection de l'enfance puis j'ai orienté spécifiquement mes recherches sur mon thème de mémoire. La lecture d'ouvrages mais aussi de revues et de périodiques spécialisés m'ont permis d'étoffer ma réflexion et d'enrichir la première partie du mémoire, dans une approche

---

<sup>4</sup> MINISTERE DE LA SANTE ET DES SOLIDARITES, Loi n°2007- 293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance[en ligne], Journal Officiel, n°55 du 6 mars 2007

théorique. La lecture des documents institutionnels (projet d'établissement, rapport d'activité, livret d'accueil, règlement de fonctionnement...) et des documents départementaux (schéma départemental, rapport d'activité de l'ASE...) m'ont permis de d'étayer mon raisonnement. J'ai également participé aux réunions de services des deux foyers de mon établissement afin d'appréhender, a minima, le point de vue des travailleurs sociaux en prise directe avec les enfants. J'ai assisté et participé à des rencontres avec les services de l'ASE et j'ai pu m'imprégner de la politique départementale parisienne.

J'ai animé et dirigé un groupe de travail afin de mettre en place un questionnaire de satisfaction à destination des parents des enfants accueillis au foyer de l'enfance. Ce groupe s'est réuni à plusieurs reprises et était constitué d'éducateurs spécialisés, de la cadre socio-éducative, de l'assistante sociale et de l'infirmière du foyer de l'enfance. Cette mission étant au plus près de mon thème de mémoire, elle m'a permis de connaître le positionnement des différents professionnels. Mon directeur m'a également autorisé à assister, en tant qu'observatrice et avec l'accord des enfants et des parents concernés, aux visites parent-enfant qui se déroulaient lieu dans l'établissement.

Enfin, j'ai réalisé des entretiens avec des éducateurs spécialisés, travailleurs sociaux au plus près du quotidien des enfants ; avec l'assistante sociale, la psychologue et le cadre socio-éducatif du foyer de l'enfance ainsi qu'avec mon directeur. Je me suis entretenue avec d'autres directeurs d'établissement de l'ASE parisienne, avec qui j'ai pu échanger de façon très formelle par le biais d'entretiens mais aussi lors des rencontres bimestrielles des directeurs des quatorze établissements de l'ASE de Paris. Ce fut une réelle richesse que de pouvoir partager et confronter les avis de l'ensemble des directeurs. J'ai aussi eu l'opportunité de m'entretenir avec deux parents dont les enfants étaient accueillis au sein de mon lieu de stage.

Un mémoire doit être le fruit d'une réflexion, d'une maturation et permettre une construction quotidienne que l'on étoffe au cours de nos recherches et de nos rencontres. C'est pourquoi, j'ai voulu me nourrir de toutes mes rencontres aussi bien avec les élus du Département de Paris (Myriam El Kohmri, adjointe au Maire en charge de la protection de l'enfance notamment), que lors de la séance du Conseil de Paris pour le vote du schéma départemental de l'ASE, ou encore lors des rencontres avec des directeurs d'établissements de protection de l'enfance de la région Ile-de-France. Ma réflexion et mon positionnement en tant que directeur d'établissement se sont nourris de ces riches rencontres.

Après avoir déterminé les contours et le contexte de mon sujet d'étude(1), je confronterai la réalité du foyer de l'enfance Marie Béquet de Vienne (2) aux obligations légales et réglementaires pour mettre en exergue les difficultés à promouvoir la place des

parents pour ensuite envisager les préconisations et les leviers utiles à un directeur d'établissement afin de surmonter ces difficultés(3).

# 1 LE PLACEMENT EN INSTITUTION ET LES PARENTS : DE L'OPPOSITION A LA COLLABORATION

---

Longtemps les parents n'ont pas été légitimés dans leur rôle, le placement d'un enfant engendrait – de fait – la mise à l'écart des parents. Une collaboration entre l'établissement, chargé d'accueillir l'enfant, et les parents de cet enfant n'était que rarement envisagée et le législateur ne l'avait pas encadrée ni déterminée (1.1.). Aujourd'hui, un mouvement inverse s'est développé. Le législateur a déterminé, de façon précise, la place et le rôle qui appartiennent aux parents. Conscient des enjeux importants, il s'est clairement positionné et encadre ce nouveau partenariat entre établissements de protection de l'enfance et parents d'enfants placés (1.2.).

## 1.1 Historique et évolutions majeures

L'Aide Sociale à l'Enfance a toujours existé, sous diverses formes, afin de venir en aide aux enfants dits « en difficulté ». Les parents ont été plus ou moins impliqués et, de tout temps, la question du maintien des liens familiaux a été posée, balançant entre substitution et suppléance familiale. Le partenariat, tel qu'il est actuellement mis en œuvre, entre les parents et les institutions de placement est le résultat d'évolutions sociales et juridiques.

### 1.1.1 Placement et institution : des notions en constante évolution

Si il est de bon ton d'affirmer que l'acte de placer l'enfant est une violence pour l'enfant lui-même et pour ses parents, cela est parfois inexact au regard de nombreuses situations où la « violence » du placement n'est rien comparativement à la violence réelle vécue par les enfants dans leur milieu familial : il faut définir clairement ces termes et les adapter à la réalité des situations.

La notion de parents doit être entendue de façon précise, de même que celle de placement et d'institution en charge d'accueillir les enfants placés. Ces notions conduisent inévitablement à la question récurrente du maintien des liens familiaux, le débat oscillant entre le concept de suppléance et celui de substitution.

## A) Le triptyque « parents-enfant-institution »

Il est indispensable d'identifier ce que l'on désigne par « parents » et « institutions de placement ».

La notion de famille est une notion complexe et multiple. Le droit français ne reconnaît pas la famille comme sujet de droit, il n'identifie que les parents en tant que tels. On évoque trop souvent, et de façon générique, la « famille ». Mais de qui s'agit-il ? Du ou des parents directs et ayant l'autorité parentale<sup>5</sup> sur les enfants accueillis dans un établissement. De l'ensemble des membres d'une famille, au sens large ou non, des personnes « satellites » au milieu familial mais qui sont de véritables personnes ressources et qui s'avèreraient être des interlocuteurs privilégiés dans le cadre d'un accompagnement. Le terme de « famille » désigne des personnes liées par un lien de parenté ou d'alliance. On reconnaît à la famille des fonctions de procréation, d'éducation des enfants et de socialisation. La famille serait « un pôle de ressources affectives et économiques, la solidarité serait le lien affectif qui relie les membres de la famille »<sup>6</sup>. Pour Claude Lévi-Strauss, la famille est un « groupe social qui a son origine dans le mariage, qui comprend mari, femme et enfants nés de leur union, auxquels d'autres « parents » s'agglutinent »<sup>7</sup>.

Aujourd'hui, la famille patriarcale a vécu et les liens se sont distendus pour laisser place à une multiplicité de « familles ». Les mariages sont en régression, les divorces en augmentation, les familles monoparentales sont de plus en plus nombreuses, de même que les familles recomposées.

Ces phénomènes sociaux ont conduit le législateur à rebaptiser le Code de la Famille et de l'Aide Sociale en Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF), à compter de l'année 2000<sup>8</sup>.

---

<sup>5</sup> Art.371-1 C.Civ : « l'autorité parentale est un ensemble de droits et de devoirs ayant pour finalité l'intérêt de l'enfant. Elle appartient aux père et mère jusqu'à la majorité ou l'émancipation de l'enfant pour le protéger dans sa sécurité, sa santé, sa moralité, pour assurer son éducation et permettre développement, dans le respect dû à sa personne.

Les parents associent l'enfant aux décisions qui le concernent selon son âge et son degré de maturité. »

<sup>6</sup> CHAPONNAIS M., 2008, *Placer l'enfant en institution*, 2<sup>e</sup> édition, Paris : Dunod, pp.93-95

<sup>7</sup> BELLOUR R., CLEMENT C., *Claude Lévi-Strauss*, Paris, Gallimard, collection « Idées », 1979

<sup>8</sup> Ordonnance n° 2000-1249 du 21 décembre 2000 relative à la partie Législative du code de l'action sociale et des familles [archive], Journal Officiel n° 297 du 23 décembre 2000, p. 20471–20473

La famille a donc des composantes multiples et larges. Ici, les parents seront déterminés comme ceux ayant l'autorité parentale sur l'enfant placé au sein de l'établissement. Dès lors, peuvent être concernés les deux parents, un seul, ou aucun si ils ont été déchus de leur autorité parentale. Le nombre de retraits de l'autorité parentale par les Tribunaux reste, en France, extrêmement marginal<sup>9</sup>.

Les institutions de placement s'entendent comme des lieux de placement collectif, puisque tous ne le sont pas. Actuellement, sur 150 000<sup>10</sup> enfants placés, deux tiers seraient répartis sur des lieux de placement individuels (famille d'accueil, confiés à « un tiers digne de confiance » ou à un membre de la famille de l'enfant). Le dernier tiers des enfants séparés de leurs parents est placé au sein de lieux d'accueil dits collectifs.

Concernant les lieux de placement collectif, il est difficile d'en avoir une vision quantitative exhaustive, l'outil principal qui permet une comptabilité indicative des établissements et services sociaux en charge de la protection de l'enfance, publics ou associatifs, étant le Fichier National des Etablissements Sanitaires et Sociaux (FINESS).

Si l'on s'en tient à la classification du FINESS, trois catégories d'établissement sont distinguées :

- Les Foyers de l'enfance, définis autour de trois missions : l'accueil (y compris l'accueil d'urgence), l'observation et l'orientation dans le cadre des missions de l'ASE. La durée de séjour est variable : courte pour les lieux d'accueil d'urgence, moyenne à longue pour les autres<sup>11</sup> ;
- les Maisons d'Enfants à Caractère Social (MECS) : elles sont le plus souvent présentées comme des établissements de moyen et long séjour ;
- les Villages d'Enfants : là encore, la durée de séjour est conforme au projet fondateur qui consiste à proposer à l'enfant un accueil stabilisé.

Les établissements sont multiples et permettent de répondre aux variétés de situations qui entraînent le placement d'un enfant : pour l'un, la collectivité semble plus porteuse de sens ; pour l'autre, au contraire, seul un lieu d'accueil individuel pourra répondre aux besoins engendrés par les difficultés vécues par l'enfant dans son milieu familial.

---

<sup>9</sup> Rapport d'activité 2009 du Foyer de l'enfance Marie Béquet de Vienne: 1 situation de « déchéance de l'autorité parentale » sur 54 ; et qui ne concernait que la mère de l'enfant.

<sup>10</sup> ROMEO C., 2003, *L'évolution des relations parents-enfants-professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance*, Paris : Ministère délégué à la famille, à l'enfance et aux personnes handicapées, 79p

<sup>11</sup> L'EDASEOP, lieu de mon stage long, relève de cette catégorie d'établissement

Si la capacité - en terme institutionnel - à répondre aux besoins d'un enfant en difficulté est importante en France, la question du maintien des liens avec la famille d'origine s'est toujours posée. Le débat oscillant entre suppléance et substitution familiale.

## **B) L'évolution conceptuelle : entre substitution et suppléance familiale**

Comme l'affirment de nombreux auteurs, substituer et suppléer ont des définitions très proches en littérature. Suppléer a pour racine latine « *supplere* » qui signifie « compléter », substituer vient de « *substituere* » qui signifie « mettre sous ». Substituer amène donc à remplacer, voire à évincer l'autre pour faire à sa place. Suppléer conduit à faire avec, rajouter ou encore améliorer. A la suppléance on peut associer un caractère épisodique et temporaire, alors que la substitution semble définitive, comme s'il ne pouvait pas y avoir d'acte de substitution à caractère temporaire<sup>12</sup>.

Le choix fait entre substitution et suppléance est parfois propre à la situation : il est des moments, des circonstances où un établissement ne peut que se substituer aux parents, en vue d'apporter une réelle protection à l'enfant qui lui a été confié. Cependant, maintenir les liens et ne pas se substituer aux parents est une philosophie à laquelle les établissements en charge de la protection de l'enfance sont attachés. « Suppléer sans se substituer » est ancré dans la pensée éducative des lieux de placement.

Historiquement, les liens familiaux étaient maintenus dès le début du XXème siècle, lorsque les parents étaient connus, mais ces relations étaient empruntes d'un bénéfice financier (en rapport avec la pension que pouvaient demander les orphelinats). L'absence de lien familial perdure, faute d'autres services ou équipements (comme par exemple, le milieu ouvert). Mais, le double rôle des institutions de placement est affirmé dans les années 1960. Le Docteur Mathis propose la qualification des lieux de placement en fonction de la situation de l'enfant accueilli. Il résume ainsi sa pensée : « *l'internat sera, pour l'enfant séparé de sa famille, un milieu suppléant et pour l'enfant privé de sa famille un milieu substitutif* »<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> CHAPONNAIS M., 2008, *Placer l'enfant en institution*, 2<sup>e</sup> édition, Paris : Dunod, p.53

<sup>13</sup> CHAPONNAIS M., 2008, *Placer l'enfant en institution*, 2<sup>e</sup> édition, Paris : Dunod, p. 54

Ainsi, il n'y aura pas une notion prédominante, mais les deux principes, cohabitant, en fonction des circonstances de vie de l'enfant accueilli. Ceci étant, le lien avec les familles n'étant pas toujours inscrit dans les pratiques professionnelles, la suppléance laissait rapidement place à la substitution, alors même que l'enfant était séparé et non privé de sa famille.

On considère aujourd'hui que certains parents ne peuvent pas effectivement être de « vrais parents », et il est heureux que dans ces cas-là, des professionnels souvent, la famille élargie parfois, jouent un rôle de suppléance qui va parfois jusqu'à la substitution (quand le parent ne peut assumer pleinement son rôle ou qu'il a un comportement abandonnique qui conduit à la rupture des liens, par exemple).

La réelle préoccupation du maintien des liens avec les parents de l'enfant placé est récente, elle s'inscrit dans la lignée de la bienveillance. Confrontée aux évolutions historiques, il apparaît clairement que cette préoccupation est contemporaine et se révèle aussi bien au travers des pratiques professionnelles qu'au travers des décisions législatives et réglementaires.

### **1.1.2 L'évolution des rapports entre institutions de placement et parents**

La philosophie de substitution a longtemps été prédominante dans la prise en charge des enfants placés. Elle a ensuite fait une place à celle de suppléance, sans pour autant être totalement abandonnée du fait des circonstances particulières qui conduisent au placement. Si aujourd'hui, la valeur de suppléance prédomine sur celle de substitution, il n'en a pas toujours été ainsi. Il convient de distinguer deux grandes périodes dans l'évolution et la construction de l'Aide Sociale à l'Enfance : la première n'associe pas les parents aux structures qui se préoccupent des enfants en souffrance ; la seconde, où les parents commencent à être considérés et associés.

#### **A) La construction de la protection de l'enfance : droits pour l'enfant, mise à l'écart des parents**

*Avant la période révolutionnaire*, les abandons d'enfants sont courants en raison de conditions économiques, sociales et sanitaires désastreuses. Les enfants sont abandonnés à leur naissance, ou dans leurs premières années de vie aux portes des églises, des hôpitaux. Les enfants sont recueillis indifféremment au sein des institutions sanitaires et hospitalières et y demeurent généralement jusqu'à leur majorité.

Les parents n'interviennent pas dans la vie quotidienne de leur enfant et les institutions n'ont aucun rapport avec eux.

La question de l'assistance aux enfants est alors peu différenciée de celle apportée aux adultes, qu'ils soient pauvres, infirmes ou indigents. Le siècle des Lumières va porter un intérêt particulier aux situations d'enfants abandonnés. La reconnaissance d'un droit à l'assistance est inscrite dans *la Constitution du 24 juin 1793*<sup>14</sup>. Mais le statut de protection, propre à l'enfant (que l'on dit alors « assisté »), se construit progressivement du Directoire à la loi du 27 juin 1904.

Le Directoire prend un *arrêté le 20 mars 1797* pour améliorer les conditions de vie des enfants pauvres et abandonnés dans le but de les élever et de les instruire. La France va développer le système des nourrices et des pensions, et ne peut plus placer les enfants dans les structures hospitalières. Il est également convenu que les nourrices garderont les enfants jusqu'à leur douze ans. Au delà, il appartient aux hospices civils de trouver une autre place, un autre lieu de placement ; hormis les cas où les nourrices acceptent de garder l'enfant.

Ce texte est suivi par un *décret du 4 février 1805*, à l'initiative de Napoléon I<sup>er</sup>, et relatif à la tutelle administrative des enfants placés dans les hospices : prémices de notre actuelle tutelle pour les « pupilles de l'Etat », et gérée par le Préfet. Ce texte est précisé par un *décret de 1811*, qui définit clairement le statut des enfants donnant lieu à une tutelle : les enfants trouvés, les enfants abandonnés, les orphelins pauvres. Un système de « tours » est mis en place et permet aux parents d'abandonner leur enfant de manière anonyme : cela conduira à une recrudescence des abandons et ne permettra ni de construire, ni de maintenir un lien entre l'enfant et ses parents, ou entre l'institution et les parents.

Au début du XX<sup>ème</sup> siècle, les bases de l'actuelle Aide Sociale à l'Enfance sont instituées avec la *loi du 27 juin 1904*, dite « loi sur le service des enfants assistés ». Elle laïcise et rend obligatoire l'aide apportée aux enfants. Elle fait une place singulière aux enfants, qu'elle différencie définitivement des adultes indigents, pauvres ou infirmes.

---

<sup>14</sup> « Les secours publics sont une dette sacrée. La société doit la subsistance aux concitoyens malheureux, soit en leur procurant du travail soit en assurant les moyens d'exister à ceux qui sont hors d'état de travailler » (article 21)

Elle décrit précisément les bénéficiaires, les conditions d'attribution des secours aux femmes veuves, divorcées ou abandonnées par leur mari, et le statut de pupille notamment<sup>15</sup>. Avec ce texte, la fonction d'assistance publique n'est plus de la seule compétence des hôpitaux mais elle est aussi celle de l'Etat (via le Préfet) et du département (via le Conseil Général). De plus, le texte utilise le terme de « lieux de placement » pour désigner aussi bien les lieux collectifs (institutions) que les lieux d'accueil individualisé (nourrices).

Le profil des enfants se modifie, et pour certains, un dispositif spécifique et adapté est imaginé. Les parents n'ont pas encore été habilités, on demeure dans une logique de substitution. Au lendemain de la Seconde Guerre Mondiale, L'Etat se veut plus interventionniste, il maintient et renforce son action<sup>16</sup>. Durant toute cette période, et jusqu'aux années soixante dix, l'enfant est pris en charge et reconnu dans son individualisme. Les textes se font de plus en plus précis, mais les parents n'ont aucun rôle à jouer et sont comme « mis à l'écart » du dispositif. La logique de protection de l'enfance ne se pense pas comme permettant un lien possible ou envisageable avec les parents des enfants que les institutions ont à charge d'accueillir.

### **B) La reconnaissance des parents au sein des institutions de placement : les prémices de la « coéducation »**

Cette reconnaissance est récente, on peut la situer autour des années 1970 et 1980. Elle s'inscrit dans une démarche généralisée de quête de reconnaissance et d'implication des usagers et de leurs familles au sein de tous les établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux. Elle revêt un intérêt singulier en matière de protection de l'enfance, puisqu'elle doit concilier cette protection avec le respect des droits des parents, parents auxquels on a retiré leur enfant en raison de leurs carences (affectives, éducatives, sociales...) ou de la maltraitance subie par leur enfant (physique, psychologique...).

Le début des années quatre-vingts est marqué par la remise du *rapport Bianco-Lamy* qui met en exergue l'absence de lien entre les familles et les institutions en charge de la protection de l'enfance. Il préconise de nouvelles modalités de prise en charge,

---

<sup>15</sup> BORGETTO M., 2009, *Droit de l'aide et de l'action sociales*, 7<sup>e</sup> édition, Paris : Montchrestien-Lextenso, 740p.

<sup>16</sup> Création du juge des enfants et naissance de la PMI (ordonnance du 2 février 1945), création de l'assistance éducative (ordonnance du 23 décembre 1958)

favorise le retour en milieu familial et envisage de créer un véritable partenariat entre les parents et les établissements sociaux.

*Les lois de décentralisation de 1982<sup>17</sup> et 1983<sup>18</sup>* délèguent la compétence de l'Aide Sociale à l'Enfance au département, à la tête duquel siège le Président du Conseil Général (PCG) : l'ASE relève désormais de la seule compétence du département, collectivité décentralisée.

Elles seront rapidement suivies d'effet : en 1984<sup>19</sup> et 1986<sup>20</sup> deux nouveaux textes législatifs viennent compléter le champ de la protection de l'enfance. Elles traduisent les recommandations exprimées dans les rapports officiels et portées par « la volonté d'introduire des prises de conscience et d'améliorer les modalités d'intervention »<sup>21</sup>.

La première, relative à l'harmonisation de la législation sociale rappelle le droit des familles dans ses rapports avec l'ASE et invite à initier, au sein des établissements, une participation et une prise en compte plus importante des familles.

La seconde propose une évolution des pratiques professionnelles afin de promouvoir les liens entre eux et les familles. La notion de projet pour l'enfant apparaît en filigrane, et appelle à une concertation des parents et des professionnels pour élaborer et mettre en œuvre ce projet. Ces deux textes doivent conduire à une meilleure prise en compte du rôle des parents dans l'éducation de leurs enfants.

L'année 1989 est marquée par la signature d'un texte à valeur supranationale : la *Convention Internationale des Droits de l'Enfant (CIDE)* qui définit notamment le droit pour l'enfant à avoir une identité et une famille. Elle est suivie par le vote d'un texte essentiel dans le secteur : *la loi du 10 juillet 1989 relative à la prévention des mauvais traitements à l'égard des mineurs*<sup>22</sup>. Elle apporte des innovations majeures, notamment avec la création d'un numéro national unique : le 119, géré par le Service National d'Accueil Téléphonique pour Enfance Maltraitée (SNATEM).

---

<sup>17</sup> Loi n°82-213 du 2 mars 1982 relative aux droits et libertés des communes, des départements et des régions, J.O. du 3 mars 1982, p.730

<sup>18</sup> Loi n°83-8 du 7 janvier 1983 relative à la répartition des compétences entre les communes, les départements et les régions de l'Etat, J.O. du 9 janvier 1983, p.215

<sup>19</sup> Loi n°84-422 du 6 juin 1984 relative aux droits des familles dans leurs rapports avec les services chargés de la protection de la famille et de l'enfance, et au statut des pupilles de l'Etat, J.O. du 7 juin 1984, p.1782

<sup>20</sup> Loi n° 86-17 du 6 janvier 1986 adaptant la législation sanitaire et sociale aux transferts de compétences en matière d'aide sociale et de santé, J.O. du 8 janvier 1986, p.372

<sup>21</sup> NAVES P., octobre 2007, *La réforme de la protection de l'enfance – une politique publique en mouvement*, éd. Dunod, 294p.

<sup>22</sup> Loi n°89-487 du 10 juillet 1989 relative à la prévention des mauvais traitements à l'égard des mineurs et à la protection de l'enfance, J.O. du 14 juillet 1989, P.8869

A partir des années 2000, de nombreux rapports vont inciter la plupart des départements à mener des efforts volontaristes pour revaloriser la place et le rôle des parents des enfants confiés à l'ASE.

Le premier est remis en *juin 2000*, c'est le *rapport Naves-Cathala*<sup>23</sup> qui met en exergue l'absence de prise en considération des parents d'enfants confiés aux services de l'ASE – administrativement ou judiciairement – et souligne les difficultés de ces relations, l'incompréhension mutuelle de logiques différentes. Il formule plusieurs propositions afin de les modifier et de les améliorer. La réévaluation de la place des parents dans le cadre d'une mesure de protection est affirmée.

Le suivant est le *rapport Roméo*<sup>24</sup>, remis au Gouvernement en *octobre 2001*. Il incite à instaurer de nouveaux rapports avec les usagers. Il énonce une série de recommandations visant plus largement à améliorer le dispositif de prévention et de protection de l'enfance, et plus spécialement à développer de nouvelles relations entre les parents, les enfants et les professionnels. Plusieurs axes d'évolution sont proposés, notamment : mieux accompagner les familles et les professionnels, favoriser la coéducation, favoriser le retour en famille.

Le *rapport Naves-Briand-Oui*<sup>25</sup> de 2003 va également mettre en avant la nécessité d'innover et de maintenir l'enfant dans son milieu familial.

La *loi du 2 janvier 2002 (ou « loi 2002-2 ») rénovant l'action sociale et médico-sociale* renforce encore les droits des usagers et donc des enfants placés mais aussi de leurs parents. Elle instaure différents outils qui doivent conduire au respect et à la prise en considération des usagers et de leur famille (règlement de fonctionnement, livret d'accueil, charte des droits et libertés de la personne accueillie, contrat de séjour, conseil de la vie sociale...). Le droit au respect des droits et des liens familiaux est rappelé à l'article 7 de la loi, lui-même repris dans la charte des droits et libertés, annexée au livret d'accueil. Elle vise à faire reconnaître dans toute personne prise en charge par l'action

---

<sup>23</sup> NAVES P., CATHALA B., DEPARIS J-M, juin 2000, *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*, Paris : Ministère de l'emploi et de la solidarité, 103p.

<sup>24</sup> ROMEO C., octobre 2001, *L'évolution des relations parents-enfants-professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance*, Paris : Ministère délégué à la famille, à l'enfance et aux personnes handicapées, 79p

<sup>25</sup> NAVES P., OUI A., BRIAND C., juin 2003, *Pour et avec les enfants et les adolescents, leurs parents et les professionnels : contributions à l'amélioration du système français de protection de l'enfance et de l'adolescence*, Paris : Ministère de la santé, de la famille et des personnes handicapées, 355p.

sociale, le sujet et le citoyen. Les dispositions relatives aux droits des usagers ont été intégrées dans le CASF, aux articles L.311-3 et suivants.

A partir des années 2000, on note une volonté réformatrice du dispositif de protection de l'enfance. Cette volonté est la conséquence de la multiplication des critiques à l'égard du dispositif. Certains lui reprochent son caractère trop « familialiste » : entre les droits de l'enfant et les droits des parents, les pratiques françaises privilégiant le droit des parents. En fait, le problème est mal posé. « Il n'y a pas opposition : le premier droit de l'enfant est, en effet, d'avoir des parents capables de l'élever. C'est donc en aidant les parents que l'on aide l'enfant. Jusqu'à une certaine limite, évidemment »<sup>26</sup>. De plus, le contexte conduit à critiquer le manque d'efficacité à repérer les situations de danger pour les enfants, en raison des multiples affaires très médiatisées qui mettent en cause l'ensemble des intervenants sociaux du dispositif de protection de l'enfance (affaire de Drancy, d'Outreau, d'Angers...)

Le législateur va décider d'intervenir à nouveau afin de pallier ces lacunes et de tenir compte des critiques récurrentes faites à l'encontre du dispositif. Les enjeux sont multiples, notamment en matière de collaboration avec les parents (selon qu'elle est envisagée comme un moyen ou une finalité du dispositif de protection de l'enfance).

## **1.2 La loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance : la volonté de collaborer avec les parents**

La loi du 5 mars 2007<sup>27</sup> est une nouvelle étape tentant d'améliorer encore un dispositif soumis à de nombreuses critiques. Elle ne modifie pas le dispositif mais tente de l'éclaircir et renforce un peu plus le droit des parents. Elle est adoptée de manière assez consensuelle mais en réponse à un contexte particulier.

### **1.2.1 Le contexte et les apports majeurs de la réforme de 2007**

La réforme est engagée en réponse à un contexte particulier où la demande de reconnaissance des parents est de plus en plus prégnante. Conciliation entre le droit des personnes et la protection, elle se donne trois objectifs au travers desquels elle tente de répondre à une persistante incompréhension du public, des politiques et de l'opinion.

---

<sup>26</sup> VERDIER P., EYMENIER M., 2009, *La réforme de la protection de l'enfance*, Paris : Berger-Levrault, p15.

<sup>27</sup> MINISTERE DE LA SANTE ET DES SOLIDARITES, Loi n°2007- 293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance, Journal Officiel, n°55 du 6 mars 2007

## **A) La remise en cause du dispositif ou la conciliation entre deux logiques**

La multiplication des rapports (comme nous les avons détaillés) est suivie de « l'Appel des 100 ». En avril 2005, Jean-Pierre Rosenczveig et Claude Roméo lancent cet appel pour le « renouveau de la protection de l'enfance ». Leur manifeste est signé par de nombreuses personnalités et appelle à un large débat public. Le ministre Philippe Bas, Ministre délégué à la Famille, reprend cette idée et lance une large consultation décentralisée avec les conseils généraux et les associations dès fin 2005 et jusqu'à la fin du premier semestre 2006.

La réforme est sous tendue par deux logiques : celle de protection et celle du droit des personnes :

- La première est fondée sur une définition de l'enfant « en creux ». Les partisans de cette logique fondent leur action sur le dépistage, le repérage et le contrôle. « L'intérêt de l'enfant » est au cœur de cette théorie, mais sert aussi de justification au fait – par exemple – que le service social puisse se dispenser de l'obligation d'informer les parents et l'enfant que l'on va partager des informations sur leur situation<sup>28</sup>, que l'on puisse séparer des frères et sœurs si l'intérêt de l'enfant le requiert (alors que l'article 371-5 du C.Civ. l'exige) ou encore que l'on puisse priver l'enfant de toutes relations personnelles avec ses ascendants<sup>29</sup>. Pour de nombreux auteurs et professionnels du secteur, cette notion prive de nombreux droits les parents et les enfants, puisqu'elle « s'autojustifie presque naturellement par le souci généreux et louable de faire le bien de l'enfant, sans qu'on sache vraiment ce qu'il recouvre »<sup>30</sup>,
- pour la seconde, c'est le droit des personnes qui conduit à affirmer que les premiers responsables de l'éducation de l'enfant sont les parents. Ils sont détenteurs de l'autorité parentale, et se doivent de l'exercer, hormis le cas où le juge les en aurait déchus (et dans des cas strictement prévus par la loi). Cette logique a déjà fondé la loi du 6 juin 1984 et se retrouve dans la loi 2002-2 en renforçant les relations contractuelles entre parents et services sociaux (et médico-sociaux).

---

<sup>28</sup> CASF art. L. 226-2-2

<sup>29</sup> CASF art. L. 371-4

<sup>30</sup> Patricia Benech-Le Roux, dans *Coopérer avec les parents en protection de l'enfance*, Vie Sociale, n°2, 2008

La loi du 5 mars 2007 s'appuie sur les deux logiques :

- « des dispositions sont relatives au dépistage, au repérage des dysfonctionnements, au contrôle « pour détecter plus tôt et traiter plus efficacement les situations de danger »<sup>31</sup> ;
- des dispositions relatives au droit des personnes : droit d'audition pour l'enfant, élaboration contractuelle de projet pour l'enfant, élaboration d'un rapport annuel... »<sup>32</sup>.

Cette loi engage aussi une nouvelle logique : elle n'oppose plus prévention et protection, mais elle fait de la prévention une des composantes du dispositif de la protection de l'enfance.

Un des principes sous-jacents est celui de la place et du rôle des parents. L'autorité parentale qui est la leur doit être comprise comme une mission de protection : « l'autorité appartient aux père et mère pour protéger l'enfant ». Elle entend conforter et renforcer le rôle des parents, affirmer la subsidiarité de l'ASE par rapport à la solidarité familiale, et celle de l'intervention judiciaire par rapport à l'intervention administrative.

Résultat d'un long cheminement et d'une longue concertation, la loi du 5 mars 2007 a été élaborée autour de trois grands axes.

## **B) Les trois axes majeurs de la loi du 5 mars 2007, entre avancées et risques**

La loi développe trois axes principaux :

- **Renforcer la prévention.** Elle la pense comme une des composantes de la protection, et n'oppose plus les deux notions. Elle reposera sur les services de Protection Maternelle et Infantile (PMI) et sur les services de médecine scolaire.
- **Améliorer le dispositif d'alerte et d'évaluation des risques de danger.** Le Président du Conseil Général doit jouer son rôle de chef de file et de référent de la protection de l'enfance. La loi instaure, ce qui existait parfois déjà dans certains départements, une cellule départementale de recueil, de traitement et d'évaluation des informations préoccupantes. L'objectif affiché est de croiser les avis des différents professionnels intervenant dans tous les secteurs de l'enfance

---

<sup>31</sup> Débats du Sénat, 20 juin 2006

<sup>32</sup> VERDIER P., EYMENIER M., 2009, *La réforme de la protection de l'enfance*, Paris : Berger-Levrault, p23.

(médecine, enseignement, éducation spécialisée...) et d'éviter l'isolement face à une situation détectée par un « adulte », peu importe sa profession. Cela afin de mettre en commun les avis et l'expérience puis envisager la « meilleure » décision pour chaque situation. Allant de pair avec cette nouvelle cellule, le partage des informations professionnelles est réétudié : la loi instaure le secret professionnel partagé, dans l'intérêt de l'enfant mais après avoir informé parents et enfants que l'on pouvait être amené, en tant que professionnels, à échanger des informations sur leur situation et dans un objectif de protection de l'enfance. Dans ce cadre d'amélioration du dispositif, la loi préconise également une nouvelle articulation entre intervention judiciaire et intervention du département. La particularité du dispositif français de protection de l'enfance reposant sur une dualité de compétences partagées entre l'ASE relevant de la compétence du département, et l'assistance éducative relevant de la compétence du Juge des enfants. Ce système, qualifié de « dispositif à double détente »<sup>33</sup>, repose sur un enchevêtrement de compétences qui ne permet pas toujours de conduire une action efficace envers les enfants en situation de danger.

- **Diversifier les modes de prise en charge**, afin de répondre de façon spécifique et adaptée aux besoins de chaque situation d'enfant. Elle prône le développement des structures d'accueil de jour, d'accueil séquentiel ou d'autres structures alternatives au placement. Elle donne une base légale à de nombreuses expériences innovantes déjà menées dans certains départements.

La loi rappelle que toutes les actions menées dans le cadre de la protection de l'enfance doivent l'être au nom de « l'intérêt de l'enfant ».

Cependant, et comme nombre d'auteurs et d'associations de parents d'enfants placés le rappellent, il convient d'analyser ce texte avec prudence. Ainsi, si le dernier objectif (diversification des modes de prise en charge) permet d'offrir des prestations plus adaptées aux familles et donc d'établir un « partenariat », qu'en est-il des deux premiers qui peuvent leur faire craindre un renforcement du contrôle au sein des familles ?

Au contraire, la prévalence de l'action administrative sur l'action judiciaire est une preuve du renforcement des droits des parents. Alors que l'on peut – à la lecture d'autres dispositions - craindre une fragilisation de leurs droits puisque le juge peut décider de

---

<sup>33</sup> LAFORE R., *La conception originale du modèle institutionnel*, Dossier, RDSS n°1 janvier-février 2007, p.17

placer pour une longue durée un enfant ou encore décider de tenir secret le lieu de placement lorsque l'intérêt de l'enfant l'impose. L'utilisation abusive de l'intérêt de l'enfant, par le juge, conduit certains parents à craindre la remise en cause de l'exercice de leurs droits.

Source de diverses interprétations, et d'application récente, cette réforme est porteuse d'enjeux majeurs dans l'application d'une collaboration parents-institution.

### **1.2.2 Les enjeux de la mise en œuvre de cette récente collaboration**

Si le texte de 2007 s'inscrit dans une dynamique de coéducation entre parents et établissement, cette réforme menée « au pas de charge par le ministre » révèle des dispositions délicates qui pourraient mettre en péril la réalisation concrète d'une collaboration.

#### **A) La volonté d'engager une collaboration avec les parents au sein d'un foyer de l'enfance...**

La loi de 2007 clarifie les objectifs de protection de l'enfance, et selon l'article L.112-3 du CASF elle a pour but : « de prévenir les difficultés auxquelles les parents pourraient être confrontés dans l'exercice de leur responsabilités éducatives, d'accompagner les familles et d'assurer, le cas échéant, et selon des modalités adaptées à leurs besoins, une prise en charge partielle ou totale des mineurs ». Elle s'inscrit dans une vision du « faire avec » le parent afin de répondre aux besoins de l'enfant. La suppléance du parent n'est pas la priorité, et l'on voit poindre le désir d'associer les parents et de se questionner sur leurs carences afin de les aider à les pallier et ainsi maintenir les liens familiaux et éviter le recours au placement.

Le respect des obligations légales et réglementaires est une des conditions que doit garantir le directeur d'établissement. En tant que garant des politiques publiques, il se doit de veiller au respect du Droit. Il faut éviter qu'il y ait une distanciation entre les textes et la réalité du quotidien : Le directeur doit s'assurer de la mise en œuvre effective des textes en vigueur dans le quotidien de la prise en charge. Or, de nombreux établissements sont en retard dans la mise en œuvre des textes (augmentation des textes législatifs et réglementaires qui viennent « bousculer » le fonctionnement des établissements). Par exemple, certains outils de la loi 2002-2 qui permettent l'exercice des droits des parents (livret d'accueil, règlement de fonctionnement, charte des droits et

libertés) ne sont pas délivrés lors des visites d'admission, les rencontres avec les équipes socio-éducatives n'ont lieu que tardivement, aucun Document Individuel de Prise en Charge (DIPC) n'a été élaboré, ou aucune instance d'expression des usagers et de leur famille (CVS...) n'est mise en œuvre. Il faudra repenser et questionner les pratiques professionnelles afin de trouver une solution à ce temps de latence entre le vote des textes et leur application.

Une collaboration « parents-institution » permet de répondre aux récentes exigences d'amélioration de la qualité de la prise en charge, telles qu'elles ont été instaurées par la loi 2002-2. Les établissements sont soumis à une évaluation interne, tous les cinq ans et à une évaluation externe, tous les sept ans. Le fait d'échanger avec les parents à tous les moments de la prise en charge ne peut être qu'un gage d'amélioration de la qualité. Cela permet de s'imprégner de l'histoire de vie de l'enfant et des parents mais aussi d'instaurer un climat de confiance entre les professionnels de l'établissement et les parents. Des échanges sur la santé, l'enseignement, les sorties et les habitudes de vies de l'enfant permettent aux parents d'être mieux informés de la vie quotidienne de leur enfant, aux équipes d'entretenir des relations apaisées avec les parents mais aussi avec l'enfant.

Cependant, il serait utopique de penser que, dans l'ensemble des situations, les parents adhèrent au placement de leur enfant au sein de notre institution qui – pour la majorité – intervient de façon autoritaire dans le déroulement de leur vie. Cela peut parfois conduire à l'impossibilité de collaborer avec eux, soit parce qu'ils ne le désirent pas ou n'en sont pas capables, soit parce que cela ne permettra pas d'exercer notre mission principale : protéger l'enfant.

## **B) ...qui peut s'avérer délicate dans sa réalisation concrète**

Bien que la loi tente de répondre positivement à la démarche actuelle d'association des parents, certaines circonstances ne la permettent pas. L'établissement, au premier rang duquel son représentant légal – le directeur – ne peut alors étayer une relation avec les parents.

La loi conduit à promouvoir la place des parents dans la prise en charge de leurs enfants en foyer de l'enfance mais elle ne peut concerner l'ensemble des cas. A chaque situation, une histoire, un comportement, un motif de placement singuliers.

Certains parents, que l'on sait instables psychologiquement ou trop acculés par la situation, ne peuvent envisager un quelconque rapport avec l'institution. Ils entrent alors

souvent dans une logique de manipulation des professionnels et parfois de leur enfant, notamment lors des visites ou des appels téléphoniques. La rencontre avec les parents s'avère alors « impossible » ou doit être obligatoirement encadrée (avec l'instauration de visites médiatisées, notamment). Le but principal étant d'éviter à l'enfant de souffrir et de subir une trop grande pression psychologique.

Dans tous les cas, c'est l'intérêt de l'enfant qui prime, comme le rappelle la loi de 2007. Chaque admission d'enfant, chaque situation répond spécifiquement aux besoins de l'enfant. Il faut conserver à l'esprit que l'enfant est au cœur de la problématique des échanges parents/professionnels : « c'est à travers lui que la famille et les institutions communiquent ».<sup>34</sup>

Selon la pensée du Professeur Maurice Berger<sup>35</sup>, il faut « prendre conscience de la situation de danger et de maltraitance que peut représenter pour l'enfant la mise en présence de ses parents. Elle permet de susciter la réflexion dans le monde de la protection de l'enfance, en nous incitant à aborder avec prudence la question du soutien de la parentalité. Elle correspond en outre à une vraie réalité pour certaines admissions. » Cette vision peut paraître assez radicale, mais elle doit aussi être prise en compte : tous les parents ne sont pas prêts ou pas capables de s'engager dans une collaboration qui met souvent à jour des carences et des difficultés à exercer leur rôle de parent.

Aujourd'hui, il faut envisager la question de la promotion de la place des parents dans la prise en charge des enfants en foyer de l'enfance avec prudence. Il faut éviter l'écueil du « tout » ou du « rien » parental. Un équilibre doit être trouvé, et impulsé notamment par les chefs d'établissement, au sein des institutions de protection de l'enfance dont ils ont la charge. Actuellement, on s'engage dans un mouvement de « coéducation », qui suppose l'adhésion des parents et l'évaluation des compétences qui leur sont propres afin d'envisager une réponse adaptée aux besoins spécifiques de leur enfant.

---

<sup>34</sup> *Coopérer avec les parents en protection de l'enfance*, Vie Sociale, n°2, 2008, p.33

<sup>35</sup> BERGER M., 2004, *L'échec de la protection de l'enfance*, 2<sup>e</sup> édition, Paris : Dunod, pp.44

## **2 LA REALITE A L'EPREUVE : LE PLACEMENT EN FOYER DE L'ENFANCE ET LES PARENTS, L'EXEMPLE DU FOYER DE L'ENFANCE MARIE BEQUET DE VIENNE**

---

Mon stage professionnel de directeur d'établissement sanitaire, social et médico-social au sein du foyer de l'enfance « Marie Béquet de Vienne » de l'Etablissement Départemental de l'Aide Sociale à l'Enfance de l'Ouest Parisien (Edaseop) m'a permis d'observer les pratiques exercées au sein d'un foyer de l'enfance. J'ai pu mettre en corrélation les textes et la réalité du terrain. En comparant les dispositions et les objectifs assignés par la loi et les pratiques professionnelles, j'ai constaté une volonté forte de répondre à ces exigences mais aussi des difficultés à les mettre en œuvre.

Après avoir présenté mon terrain de stage et établi un diagnostic global de l'accompagnement proposé au foyer de l'Enfance Marie Béquet de Vienne (2.1), j'analyserai les obstacles au développement d'un partenariat entre l'établissement et les parents des enfants accueillis (2.2).

### **2.1 Présentation du Foyer de l'enfance Marie Béquet de Vienne (MBV)**

Après avoir présenté le cadre juridique et les missions de mon lieu de stage professionnel, je présenterai un diagnostic global de l'accompagnement des enfants accueillis au foyer.

#### **2.1.1 Le cadre juridique**

A mon arrivée, en novembre 2009, le Centre Marie Béquet de Vienne (17<sup>ème</sup> arrondissement de Paris) est l'un des quinze établissements publics de protection de l'enfance dont est doté le département de Paris. Une fusion est prévue au 1<sup>er</sup> janvier 2010 avec l'un des autres établissements de protection de l'enfance de Paris : le foyer Parent de Rosan (16<sup>ème</sup> arrondissement). Un seul établissement sera juridiquement institué : l'EDASEOP.

C'est un établissement public non autonome, rattaché et placé sous le contrôle du Bureau des Etablissements Départementaux (BED)<sup>36</sup> au sein de la Sous Direction des Actions Familiales et Educatives (SDAFE) relevant de la DASES.

#### **A) Le fonctionnement, l'organisation et les missions du Foyer de l'enfance MBV**

Le foyer de l'enfance MBV constitue un des deux services du Centre MBV, qui comporte dans le même bâtiment, un Centre Maternel et une Crèche. Fondé en 1876 par Madame Marie Béquet de Vienne pour les filles-mères, ses missions ont évolué et ont été diversifiées. Le foyer a ouvert en 1966 pour 42 enfants. Aujourd'hui, il accueille 30 enfants de 3 à 13 ans. Il n'a pas pour mission l'accueil d'urgence, qui est confié à un seul des quatorze établissements parisiens<sup>37</sup>.

Les enfants accueillis à MBV sont initialement confiés à l'ASE :

- par décision judiciaire : soit c'est une première admission dans le cadre d'une Ordonnance de Placement Provisoire (OPP), soit dans le cadre d'une première rupture de placement, soit dans le cadre de renouvellement/maintien/réorientation

Ou

- à la demande des parents : dans le cadre d'un Accueil Provisoire (AP).

L'ASE décide par la suite de confier le mineur à un des services et établissements habilités. En sa qualité de service gardien de l'enfant, l'ASE conserve les pouvoirs décisionnels concernant l'orientation et le maintien des liens parents/enfants. Ceci étant le projet de service du foyer précise que toute décision est prise à l'aune « du respect des droits des parents »<sup>38</sup>.

Le foyer est réparti sur deux étages :

- Au premier étage, le groupe « arc-en-ciel », accueille 8 enfants, filles et garçons, de 3 à 6 ans, en chambre de 2 à 3 enfants, on y trouve également les bureaux de l'assistante sociale, de la psychologue, du chef de service, de l'infirmière et du médecin pédiatre ainsi que 4 salles permettant les rencontres parents/enfants,
- au deuxième étage, deux unités de vie (12 enfants par unité), « magiciens » et « coccinelles », accueillent des enfants de 7 à 13 ans, dans des chambres non mixtes de 1 à 3 enfants,

---

<sup>36</sup> Cf. Annexe 1

<sup>37</sup> Centre d'Accueil d'Urgence (CAU) Saint Vincent de Paul, sis à Paris 14<sup>ème</sup> arrdt.

<sup>38</sup> Projet de Service du Foyer MBV, p.6

- sur chaque étage, une pièce de vie, des salles de bain et salles d'eau, une salle à manger (une par groupe).

La mission générale de protection des enfants accueillis s'articule autour de : l'accueil, l'observation, la proposition d'orientation et d'accompagnement à la sortie de l'établissement. La réalisation de ces missions est sous tendue par la mise en œuvre :

- **d'actions en direction des enfants**, notamment : la connaissance et l'accès au sens des motifs de son placement, de son histoire et de celle de ses parents ; la capacité à exprimer ses ressentis, son vécu de la situation, de l'événement ; la capacité à investir son projet d'orientation ; le maintien de la continuité de sa prise en charge globale et le maintien des liens et l'aménagement de la relation avec ses parents en tenant compte de sa nouvelle situation ;
- **d'actions en direction des parents**, afin de garantir ce maintien des liens et leur aménagement mais aussi afin de garantir le respect de leurs droits, en particulier celui de l'exercice de l'autorité parentale.

Le foyer inscrit son action dans le respect des orientations du schéma départemental de prévention et de protection de l'Enfance 2010-2014<sup>39</sup>, élaboré par le Département de Paris et défini comme « l'aboutissement d'une réflexion partenariale, participative et à l'écoute des usagers ». Ce nouveau schéma met en exergue, suite à l'élaboration d'un diagnostic, dix priorités. L'une d'elles est de « conforter le lien parents-enfant » et de « conjuguer le suivi global de la famille et l'accompagnement éducatif individuel ». Le travail avec les parents est donc au cœur des préoccupations départementales, la conséquence en est la déclinaison au sein des établissements en charge de la protection de l'enfance.

Cinq orientations sont définies ainsi que les enjeux concomitants. La troisième orientation doit notamment conduire les établissements de protection de l'enfance à engager une collaboration avec les parents puisqu'elle a pour objet de « garantir la place des familles ». Cette orientation doit permettre de maintenir le lien parents/enfant et d'engager une véritable coéducation entre les professionnels du secteur et les parents.

Au titre d'enjeux figurent : favoriser l'accompagnement éducatif et le suivi social de la famille, la valorisation et le développement des compétences parentales. Le schéma départemental propose, afin de rendre effective cette orientation, l'élaboration d'un cadre référentiel relatif aux visites des parents/enfants, et la création de réponses innovantes permettant aux parents d'exercer leur droit d'hébergement.

---

<sup>39</sup> Voté et adopté par le Conseil de Paris le 8 février 2010

Le respect et la réalisation des préconisations du schéma départemental conduisent le foyer MBV à s'inscrire dans une réelle démarche de collaboration avec les parents.

**B) La fusion du Centre Marie Béquet de Vienne avec le foyer de l'Enfance Parent de Rosan, le 1<sup>er</sup> janvier 2010 : la naissance de l'EDASEOP**

Cette fusion est une réponse à la logique actuelle de coopération et de regroupement des établissements, qu'ils soient sanitaires, sociaux ou médico-sociaux.

Le périmètre des établissements départementaux parisiens a été rénové, à compter de 2009, ce qui a conduit à une fusion entre deux établissements. Le 1<sup>er</sup> janvier 2010, le foyer Parent de Rosan, situé dans le XVI<sup>ème</sup> arrondissement de Paris, et le Centre Marie Béquet de Vienne ont fusionné pour donner naissance à une nouvelle structure juridique, l'EDASEOP.

En l'occurrence, le foyer Parent de Rosan dispose de 24 places, en internat, pour des enfants de 3 à 8 ans. Il a les mêmes missions que le Centre MBV. A la tête de l'EDASEOP, il n'y a désormais qu'un seul directeur ; un poste d'adjoint des cadres a été transformé en poste d'attaché d'administration hospitalière.

J'ai assisté à la préparation en amont et à la fusion elle-même, puisque j'étais en stage de novembre 2009 à juin 2010. Une telle opération est délicate à « porter », aussi bien pour les services de l'ASE que pour le directeur. Il doit être le porteur du projet et arriver à inclure l'ensemble des personnels et des usagers dans cette fusion. Recueillir l'adhésion à une telle mesure n'est pas chose aisée, et j'ai pu observer le rôle fédérateur du chef d'établissement dans un tel contexte.

Une fusion engage automatiquement un questionnement sur les pratiques professionnelles aussi bien dans l'organisation, le fonctionnement ou l'accompagnement proposé aux enfants accueillis. J'ai envisagé cette fusion comme une opportunité de comparer deux fonctionnements dans leur singularité mais aussi dans leurs similitudes. Une fusion conduit à une harmonisation des pratiques entre les deux établissements qu'elle rapproche. Il faut tout de même se garder de penser qu'un établissement est « meilleur » par rapport à un autre. Chaque établissement est unique, avec sa propre histoire, sa propre construction d'identité. L'harmonisation des pratiques, nécessaire afin d'avoir des références et des valeurs communes dans chaque établissement, ne doit pas entraîner une modification globale de l'un au détriment de l'autre, ou ne doit pas être un

« clonage » des pratiques d'un établissement à l'autre. Pour exemple, les temps de visite parents/enfants sont organisés différemment au foyer MVB et au foyer Parent de Rosan : se saisir des différences et envisager un rapprochement des pratiques permettraient d'être cohérent sur l'ensemble de la structure en matière de collaboration entre parents et institution.

### **2.1.2 Etat des lieux de la prise en charge au foyer de l'enfance Marie Béquet de Vienne (MBV)**

Comme on l'a vu précédemment, le foyer de l'enfance MBV inscrit au titre de ses objectifs – et selon les spécificités de chaque famille – la collaboration avec les parents des enfants qu'il accueille. La prise en charge quotidienne en est le reflet, tout en conservant l'idée que c'est bien « l'intérêt de l'enfant » qui est au cœur de l'intervention : si certains aspects de cet accompagnement engagent une collaboration avec les parents, d'autres l'amouindrissent.

#### **A) L'accueil : le premier contact « enfant / parents / établissement »**

La réception d'une demande d'admission est soumise au chef de service afin qu'il s'assure que les besoins de l'enfant correspondent aux missions remplies par l'établissement, et que l'on puisse y répondre favorablement.

Dans ce cas, une visite de pré-admission est organisée. Elle a lieu en présence du ou des parents de l'enfant, en présence du chef de service, de l'assistante sociale et d'un éducateur spécialisé. La remise de documents institutionnels aux parents – prévus et institués par la loi 2002-2 notamment – est toujours effective. Deux livrets d'accueil leur sont remis : l'un pour les parents auquel est annexé le règlement de fonctionnement, et l'autre pour les enfants (illustré et adapté), une fiche récapitulative sur le foyer (coordonnées et nom du directeur, du CSE, de l'AS, du référent ASE, de l'éducateur - référent de l'enfant dans l'établissement) et un questionnaire de satisfaction à destination des parents.

Les parents que j'ai rencontrés m'ont confirmé avoir reçu ces documents. Au delà de la « simple » réception, c'est l'explication donnée aux parents qui est importante. J'ai assisté à plusieurs visites de pré-admission, à chaque fois les professionnels se sont attachés à expliquer clairement à l'enfant et à ses parents ce que constituaient ces documents : non pas une simple information, mais la reconnaissance de leurs droits, et de leur droit à les exercer au sein de l'établissement.

De plus, les motifs du placement sont énoncés et rappelés devant les parents et l'enfant. Ces motifs sont parfois difficiles à intellectualiser pour l'enfant mais cela fera certainement écho chez lui, plus tard.

Une visite du foyer est organisée à la suite de cet entretien, c'est la seule et unique fois où les parents ont accès au lieu de vie de leur enfant. Ce cadre strict est nécessaire afin d'établir concrètement une séparation entre le lieu de placement et les parents. Elle est bénéfique à l'enfant car il se sait protégé d'une ingérence parentale sur son lieu de vie, elle est bénéfique aux parents car elle leur permet de visualiser le quotidien de leur enfant. Cependant, « l'interdiction d'accès aux parents » est nécessaire et a un caractère préventif face à certains parents trop en difficulté face à la séparation. C'est aussi une protection du groupe d'enfants accueillis qui ne saurait « subir » les affres de parents parfois difficiles à « gérer ».

Ensuite, un second temps de visite est prévu : l'enfant est accueilli sur le groupe pendant une demi-journée. L'objectif de cette rencontre est de préparer l'intégration de l'enfant sur le groupe et d'observer les interactions entre enfants. A la suite de cette visite, il est décidé de la faisabilité de l'accueil de l'enfant par l'équipe et le directeur. Le cas échéant, un écrit vise et expose les motifs du refus d'admission, compte tenu de la problématique de l'enfant et de la non adéquation des réponses du foyer.

Enfin, la première journée d'accueil et d'installation de l'enfant au foyer reflète encore la volonté d'un partenariat avec les parents puisque le projet de service dispose : « la présence des parents est souhaitée dès lors que cela est possible et non contradictoire avec la mesure de placement »<sup>40</sup>. Ce faisant, ce moment est souvent difficile pour les parents, et il arrive qu'ils n'y assistent pas alors que l'établissement les encourage à être présents : preuve, une fois encore, que la collaboration entre l'institution et les parents est recherchée mais délicate à élaborer.

### **B) Le séjour et la sortie : l'accompagnement éducatif individuel et la nécessité de « coéduquer »**

A chaque situation d'enfant admis au foyer, son « référent ». Il joue un rôle en tant que coordinateur de l'action dans le cadre du projet individualisé de l'enfant, sans être nécessairement « acteur prioritaire » de l'accompagnement. Il peut être identifié comme garant du suivi de la mise en œuvre du projet individualisé. Cela permet également aux parents d'identifier un interlocuteur privilégié au sein de l'établissement. Mais ce n'est pas sans risque non plus, car certains parents – en l'absence du référent – vont avoir un comportement différent face à un autre membre de l'équipe socio-éducative, ou ne vont

---

<sup>40</sup> Projet de Service du Foyer MBV, p.32

pas vouloir entrer en communication. Ceci étant, cela permet de tisser un lien de confiance entre les parents et le référent.

Le droit de visite des parents est respecté et un espace spécifique est aménagé au sein du foyer afin de permettre son exercice dans des conditions optimales et dans le respect des conditions déterminées par le Juge.

Ces visites sont l'occasion de rencontres entre les parents et les membres de l'équipe éducative. Alors que ce devraient être des moments de rencontres « privilégiés », souvent, les parents comme les professionnels n'ont pas le temps d'échanger. Un manque de temps et d'organisation en amont semble en être la cause. Mais la mise en place d'outils fonctionnels, notamment un tableau où doivent se noter les éducateurs qui seront « de visite », n'a pas non plus permis d'améliorer la qualité des ces temps de visites. Un établissement est la scène de nombreux changements d'horaires (des parents et des professionnels), de remplacements, d'accompagnements extérieurs. Tous ces éléments conjugués ne sont pas bénéfiques à l'étayage d'un partenariat entre les parents et l'institution. De plus, ces temps d'échange sont importants pour les enfants, mais parfois, ils doivent être écourtés ou très contrôlés car certains parents, encore instables, peuvent user de ce moment pour accentuer l'emprise négative qu'ils ont sur leur enfant.

Le droit de correspondance (courrier, appel, mail ...) est également reconnu et exercé par les parents et par l'enfant. Les parents sont toujours invités à prendre des nouvelles de leur enfant par téléphone, à certains horaires et jours. Tous les appels se déroulent dans le bureau des éducateurs, qui écoutent la conversation. Le but n'est pas de s'introduire dans l'intimité de l'enfant, ni d'écouter de manière malsaine, mais bien de permettre ensuite de reprendre avec l'enfant la conversation et parfois d'interrompre celle-ci dans le seul but de protéger l'enfant parce que le parent s'oppose au placement et met son enfant au cœur d'un « conflit de loyauté » ou n'est pas « en état » d'avoir une conversation sereine avec son enfant.

De la même façon, tous les courriers sont ouverts et lus par un éducateur avant d'être distribués. Une lettre est retranscrite à un enfant qui ne saurait pas lire, et si elle peut l'être. Les mêmes raisons, que celles évoquées pour les appels téléphoniques, justifient qu'une lettre ne soit pas lue – totalement ou partiellement – à l'enfant ou encore qu'elle ne soit pas remise à l'enfant. Ceci étant, l'équipe éducative expliquera aux parents les motifs qui l'ont conduite soit à écourter un appel, soit à refuser de lire un courrier. L'objectif étant de faire prendre conscience aux parents de la difficulté dans laquelle ils ont placé leur enfant et de les inviter à être plus « vigilants » par la suite. Cette démarche favorise le travail avec les familles.

La santé de l'enfant pendant son séjour a une place majeure dans la création du lien parents/établissement. L'infirmière du foyer, sous la responsabilité du médecin pédiatre vacataire, a un rôle majeur dans l'institution car la santé des enfants est un « point d'accroche » avec les parents. Les parents sont toujours soucieux de la santé de leur enfant, et il en est de même pour tous les professionnels d'un établissement de protection de l'enfance. A l'admission, une visite médicale est réalisée, et a lieu – de préférence – en présence des parents. L'établissement recherche autant que possible l'accord des parents. Ils sont informés du suivi médical de leur enfant, ils peuvent être sollicités dans certains cas pour des accompagnements à l'hôpital, ou des consultations extérieures. Le cas échéant, c'est l'infirmière qui en a la responsabilité. Dans tous les cas, les parents sont informés.

Les parents sont informés de la scolarité de leur enfant, et sont associés autant que possible au suivi de celle-ci (connaissance des résultats, du comportement de l'enfant à l'école...). Des rencontres avec les enseignants et les parents sont organisés par l'éducateur référent de l'enfant. Il faut noter ici qu'une à deux fois par an, une rencontre a lieu entre professionnels du milieu scolaire et ceux du foyer mais en l'absence des parents de l'enfant.

Dernière étape de l'accompagnement, la sortie ou la réorientation de l'enfant doit avoir pour ambition d'associer les parents. L'équipe pluridisciplinaire du foyer élabore une proposition d'orientation sur la base des éléments d'informations recueillis pendant la durée du séjour. Une orientation est décidée ensuite par les autorités compétentes (Juge / ASE). Dans tous les cas, un projet spécifique pour l'enfant est mis en œuvre et les parents sont informés. C'est le référent ASE qui doit informer les parents et recueillir leur positionnement. Cela montre la frontière ténue qui existe entre la collaboration parent/institution tout au long de l'accompagnement de l'enfant et la sortie de l'enfant où là les parents se rapprochent du référent ASE.

Cet état des lieux, mais aussi mes observations participantes, mes missions de stage, mes entretiens et mes rencontres avec les professionnels et les parents, sont la preuve que le foyer de l'enfance MBV est mû par le désir d'inscrire les parents dans l'accompagnement des enfants accueillis mais il est évident que le seul désir n'est pas suffisant. Des obstacles à une action efficace demeurent, il convient ici de les interroger afin d'envisager par la suite les actions et leviers dont dispose le directeur pour

promouvoir la place des parents et inscrire son établissement dans une démarche de « coéducation ».

## **2.2 Les obstacles à l'instauration concrète d'une collaboration avec les parents**

Certains facteurs, internes, ne permettent pas, ou peu, d'associer les parents : d'une part les « craintes » des professionnels, d'autre part, l'organisation et le fonctionnement de l'établissement. De plus, un facteur externe à l'établissement peut constituer un obstacle à la participation des parents : c'est le dispositif de protection de l'enfance en lui-même qui est complexe et qui peut conduire à leur démobilisation. Ces trois hypothèses vont être analysées et vérifiées, pour ensuite envisager les actions concrètes à mettre en œuvre afin de surmonter ces obstacles et favoriser la collaboration entre les parents et l'établissement.

### **2.2.1 Les craintes des professionnels**

Les pratiques des professionnels sont marquées par une logique de suppléance familiale qui ne favorise pas toujours la reconnaissance du rôle des parents auprès de son enfant. De même, leur culture professionnelle n'a pas toujours été celle que l'on connaît aujourd'hui bien qu'il faille reconnaître qu'une évolution est en marche.

#### **A) L'inscription dans un rapport de suppléance familiale**

Pour comprendre le rapport professionnels-parents, souvent repérable sur un « axe rivalité-complémentarité »<sup>41</sup>, il faut considérer le type de positionnement éducatif que l'on assigne aux professionnels. Puisqu'on est inscrit dans une organisation de suppléance, les professionnels y interviennent pour pallier dysfonctionnements et défaillances familiales et assumer, même de façon temporaire, l'essentiel des activités éducatives familiales. Lorsque je les interroge sur leur positionnement vis-à-vis des situations, on peut établir deux « états », selon le cas de figure qui a conduit au placement.

Dans le cas d'un accueil provisoire, des défaillances familiales de plusieurs ordres dues à des difficultés, souvent cumulées, au plan du logement, au plan familial, conjugal, financier, ou encore l'impossibilité temporaire d'assumer l'éducation des enfants

---

<sup>41</sup> *Le partenariat Famille - Institutions, pour une dynamique co-éducative* (Dossier), Les Cahiers de l'Actif, n<sup>os</sup> 332/333 – 334/335, janvier – avril 2004, p.203

(hospitalisation longue, emprisonnement), conduisent les parents à demander - souvent incités par les travailleurs sociaux, et aussi par manque de solutions alternatives (ressources familiales...) – un accueil provisoire (AP) auprès des services de l'ASE, qui conduit à la contractualisation de leur relation et à la possibilité de rompre ce placement à tout moment. Le cas d'un accueil provisoire ne doit pas conduire à stigmatiser les parents, et le plus souvent, les retours dans le milieu familial sont encouragés bien qu'ils soulèvent des débats riches et passionnés en réunion d'équipe. Souvent, la question a été posée sur « l'incompétence parentale temporaire », un parent est défaillant temporairement, comment s'assurer qu'il ne le sera pas à nouveau ? Et donc comment s'assurer que l'enfant – remis à ses parents – aura les conditions nécessaires et suffisantes pour garantir son développement et sa sécurité physique et psychologique. Une collaboration suivie avec les parents au cours de l'AP doit permettre un retour de l'enfant dans des conditions optimales. A cet argument, les professionnels opposent la possibilité pour les parents d'interrompre le placement à tout moment, sans qu'ils puissent intervenir alors même que le retour ne serait pas bénéfique pour l'enfant.

Dans un deuxième cas, beaucoup plus fréquent<sup>42</sup>, le placement est le résultat d'une mesure judiciaire : quelles que soient les raisons à l'origine du signalement puis du placement, ce dernier résulte d'une décision judiciaire qui s'impose aux parents même si, comme en disposent les textes, le Juge des enfants doit s'efforcer de recueillir leur adhésion. Cette décision de protection de l'enfance se traduit auprès des parents par une séparation, qui n'est jamais totale (dans la majorité des situations, des droits de visite et d'hébergement sont accordés) mais qui rompt le lien physique entre les parents et leur enfant. Là aussi, les professionnels doivent toujours faire attention à leur positionnement vis-à-vis des parents. Les faire exister « symboliquement » n'est pas toujours aisé. Un éducatrice spécialisée me dira que pour elle, ne pas prendre la place des parents, c'est – par exemple – *« ne pas donner de surnoms affectifs aux enfants, ça appartient aux parents, ce n'est pas toujours simple, on est vite tentés face à des « petits bonhommes » de tomber dans des affects, mais c'est notre boulot, et c'est mieux d'éviter »*.

A côté de ces rapports singuliers, les travailleurs sociaux ont une culture professionnelle qui doit aujourd'hui s'imprégner de la nouvelle culture de partenariat avec les parents.

---

<sup>42</sup> Rapport d'activité 2009 du Foyer de l'enfance Marie Béquet de Vienne : 2 accueils provisoires sur 21 admissions.

## **B) Une culture professionnelle prégnante**

Les professionnels de l'éducation spécialisée, principale représentation professionnelle au foyer, sont empreints d'une philosophie d'intervention. Cette culture marque leur parcours, de leur formation professionnelle jusqu'à l'exercice de leurs fonctions. Le fonctionnement clos n'est plus d'usage, ils doivent apprendre à partager leur intervention avec d'autres professionnels au niveau interne (infirmières, psychologues, assistante sociale, cadres, directeurs..) et au niveau externe (autres acteurs institutionnels : enseignants, CMP, EMP...). Un interlocuteur supplémentaire doit aussi être reconnu par eux : les parents.

Cette reconnaissance des parents, comme interlocuteurs des professionnels du foyer de l'enfance semble être relativement acquise au foyer MBV. Pour la majorité de professionnels interrogés, il faut reconnaître, aujourd'hui, qu'il y a bien deux usagers au sein du foyer de l'enfance : l'enfant et les parents. Mais ils précisent que leur « poids » n'est pas le même dans la structure : *« l'enfant est au centre de nos projets et de notre travail, puis c'est les parents, ensuite. »* La justification d'une telle affirmation repose sur le sens qu'ils donnent au placement - administratif ou judiciaire. L'enfant placé doit être « restructuré », c'est ce qui n'a pas pu être fait en présence des parents. Les exclure ne conduira pas à une amélioration de la situation, mais il faut arriver à les associer – plus ou moins étroitement, plus ou moins intensivement – à l'accompagnement de leur enfant : *« on ne peut pas faire l'économie des parents »*.

La volonté d'associer les parents est présente, mais elle demeure délicate. Une nouvelle culture commence à s'imposer, et avec elle une nouvelle philosophie, dans la plupart des établissements et dans le secteur social en général. Mais les craintes associées, telles que le manque de reconnaissance de leurs compétences professionnelles, la perte de certaines prérogatives nourrissent aussi des résistances au changement de la part des travailleurs sociaux.

J'ai pu observer des réticences à la mise en œuvre d'une collaboration avec les parents, lors d'une de mes missions de stage : l'élaboration d'un questionnaire de satisfaction à destination des parents des enfants du foyer de l'enfance<sup>43</sup>. Pourtant imposé par les textes, et tant que garant des politiques publiques, le directeur d'établissement tachait de le mettre en place depuis plus d'une année. Au départ, l'équipe

---

<sup>43</sup> Outil institutionnel mis en place par la loi 2002- 2 et précisé par le décret n°2004-287 du 25 mars 2004 relatif au CVS et autres formes de participation.

éducative ne montre aucun intérêt, ni aucune volonté de participer à ce groupe de travail (exception faite de deux éducateurs, sur une équipe qui en compte trente) : elle m'oppose un refus de participer, et se sent remise en cause dans ses compétences. Après avoir expliqué le sens et les objectifs de la démarche, et le caractère légal d'un tel questionnaire, une amorce de groupe est instituée : ce n'est pas leurs compétences qui vont être évaluées, mais c'est l'accompagnement proposé, ceci dans une démarche d'amélioration de la qualité de la prise en charge proposée au foyer MBV. C'est, encore, la notion « d'intérêt des enfants » qui a permis de mobiliser un plus grand nombre de travailleurs sociaux et les a incités à participer à ce groupe de travail et la conscience qu'il est nécessaire d'inscrire leur intervention professionnelle en lien avec les parents.

Lors des réunions du groupe de travail, il apparaît que ces résistances vis-à-vis de cet outil d'expression et d'évaluation sont également dues à un manque d'information et de formation de l'équipe éducative sur les évolutions légales et réglementaires majeures dans le secteur. Et au delà de ces carences, des difficultés organisationnelles et humaines quotidiennes (accompagnement à l'extérieur, arrêt de travail, remplacement « au pied levé », mauvaise transmission d'information...) ont rendu complexe la mise en œuvre d'un groupe de travail et par là même l'adhésion au thème et à son objectif de promotion de la place des parents.

Au final, le groupe aboutira à la réalisation et à la mise en œuvre concrète du questionnaire au sein du foyer de l'enfance MBV<sup>44</sup>, ainsi qu'à recueillir l'adhésion de la majorité de l'équipe éducative. Pour les parents, cela est une marque de reconnaissance et de considération de leur fonction parentale et de l'exercice de leurs droits, bien qu'on ait pu les considérer comme « défailants ».

### **2.2.2 Le dispositif complexe de la protection de l'enfance**

Le dispositif constitue en lui-même un frein à l'instauration d'une collaboration parents/professionnels ; avec la particularité d'être un obstacle commun aux parents et aux professionnels.

---

<sup>44</sup> Cf. Annexe 2

### **A) L'opacité du dispositif et la multiplicité des intervenants : obstacle du point de vue des parents...**

Que ce soit en amont, durant ou après le placement, les familles rencontrent une multiplicité d'intervenants : éducateur référent de l'ASE, enseignant, éducateur référent, psychologue, assistante sociale, CSE du foyer... Au cours de mon stage, une synthèse a réuni pas moins de douze professionnels différents pour la situation d'un enfant. Autant dire que les spécialistes de la prise en charge éducative de l'enfant durant le placement sont loin d'être les seuls. A qui s'adresser et quel type d'attitude avoir face à des interlocuteurs aussi nombreux, pas toujours d'accord entre eux, et dont les attributions ne se laissent pas aussi facilement circonscrire, quand elles ne se chevauchent pas parfois, source le plus souvent d'incompréhension et de malentendus.

Pour beaucoup de parents, il n'est pas aisé de faire la distinction entre ce qui relève de la compétence du Juge des enfants de ce qui relève de la compétence de l'ASE ou de l'établissement. Il a souvent été évoqué, par les parents, la question du « calendrier des visites ». Le Juge décide d'accorder – ou pas – des droits de visite et d'hébergement aux parents, mais laisse le soin au service gardien de droit (l'ASE) d'établir le calendrier. Le plus souvent, ce calendrier va en réalité être établi par le gardien de fait (l'établissement, via l'équipe éducative, et notamment l'assistante sociale, à MBV) en fonction des jours de visites possibles. Il est bien évident qu'une telle répartition permet une réalisation concrète des droits reconnus par le Juge, mais pour les parents, le délai, la réception et la mise en œuvre effective de ce calendrier est souvent « trop longue », ou encore « pas adaptée ».

La difficulté pour les parents à se situer dans le dispositif a, entre autres conséquences, généré des demandes inadaptées à l'établissement et qui conduisent à leur démobilité. Ainsi, il est fréquemment arrivé au cours de mon stage que des parents sollicitent le CSE ou le directeur afin d'obtenir un élargissement de leurs droits de visite ou d'hébergement. Cela ne relève pas de leur compétence, mais il faut expliquer aux parents à qui ils doivent adresser leur demande, et qu'il n'appartient pas à l'établissement d'autoriser un élargissement de leurs droits. Souvent, cela a une conséquence néfaste sur le lien entre les professionnels et les parents, ces derniers considérant l'établissement (et ses équipes) comme le « mauvais objet ».

A l'inverse, cette multiplicité d'intervenants peut conduire les parents à ne retenir qu'un seul acteur institutionnel, le plus souvent : l'établissement gardien et à travers lui l'équipe socio-éducative (et très souvent le « référent » de l'enfant), qui est au quotidien

auprès de leur enfant, et qui est considéré comme seul « responsable » d'un maintien ou d'un renouvellement du placement prononcé par le Juge. Les parents considèrent alors que c'est le foyer de l'enfance (par le biais de rapports d'observation de l'enfant transmis au Juge) qui est la cause unique de la décision du Juge. Cela rend d'autant plus difficile, par la suite, la création d'un lien de confiance avec les professionnels en charge du quotidien de leur enfant. Une mère, en grand conflit avec l'équipe éducative suite à des événements similaires, est claire quand aux rapports qu'elle entretient avec l'établissement : elle arrive à l'heure, se montre irréprochable, mais si ses enfants lui sont confiés pour les sorties du mercredi avec un quart d'heure de retard, elle les ramènera elle aussi avec un quart d'heure de retard.

### **B) ...et des professionnels de la protection de l'enfance.**

Dans un domaine où les partages des compétences sont délicats, il existe nécessairement des rivalités entre les différents acteurs institutionnels, en l'absence de règles établies pour la coordination des différents services. De plus, il revient aux professionnels de s'entendre localement afin d'organiser eux-mêmes les modalités et les procédures les plus à même d'assurer la complémentarité de leurs actions.

Pour les professionnels du foyer, cette absence de lien interinstitutionnel est une difficulté de plus dans la prise en charge et dans la collaboration avec les parents. L'absence de lien rend complexe le travail avec les familles qui sont souvent suivies par une multiplicité d'intervenants. Cela engendre des retards dans les prises de décisions, des vides, des temps d'attente, voire même des pertes d'informations.

De la même manière, les professionnels du foyer de l'enfance se sentent parfois remis en cause dans leurs observations et leur proposition d'orientation. Il n'est pas rare que les différents intervenants n'aient pas la même proposition d'orientation pour une situation donnée. Dès lors, un conflit d'intérêt peut surgir et mettre en difficultés les travailleurs sociaux. Cela va à l'encontre d'un exercice cohérent de leur profession, ce manque de considération pouvant se ressentir sur leur rapport avec les enfants et les parents.

Pour Pierre Naves, l'organisation des dispositifs départementaux doit être revue afin de permettre une plus grande efficacité d'action. Il n'existe pas de coordination entre le travailleur social qui étudie le dossier d'insertion pour le père et un éducateur qui va s'occuper de l'enfant dans une mesure éducative. Autour de l'enfant interviennent des

institutions telles que l'éducation nationale, la jeunesse et sports, le conseil général, l'aide sociale. Il propose « d'envisager une vraie transversalité de toutes ces compétences »<sup>45</sup>.

### **2.2.3 L'organisation et le fonctionnement de l'établissement parfois peu propices à la collaboration**

La gestion du quotidien des enfants lors de leur accueil en foyer doit associer pleinement les parents, en tant que détenteurs de l'autorité parentale. Cela peut conduire à des conflits et à amenuiser le lien entre parents et professionnels qui sont alors dans une position de rivalité et non plus de collaboration.

De même, l'organisation des visites au sein de l'établissement peut se révéler délicate et mettre en péril ces relations : l'observation participante des rencontres parents/enfants au foyer MBV et au foyer Parent de Rosan m'a permis d'étoffer une analyse comparative des deux modes d'organisation.

#### **A) La gestion des désaccords entre parents et professionnels**

Les décisions prises en cours de placement peuvent se révéler être dangereuses quant au maintien ou à l'étayage d'un travail entre parents et professionnels, l'enfant étant l'enjeu d'une rivalité naissante. Les décisions à prendre pour l'enfant représentent un élément essentiel de l'implication des parents dans la vie de leur enfant et l'une des manifestations concrètes de l'exercice de l'autorité parentale. Cette prise de décision participe au renforcement des parents dans leurs responsabilités parentales. Elle conditionne la qualité de la relation avec leur enfant et doit permettre d'associer ce dernier aux décisions qui le concernent.

La réalité du quotidien ne permet pas toujours de recourir à la décision des parents, notamment pour les actes usuels du quotidien. Nombreux parents m'ont fait part de leur mécontentement quant au fait de n'être pas associés à certaines décisions qui, si elles semblent « banales » aux yeux d'une majorité, revêtent une importance particulière pour eux et pour « [...] que cela permette d'être reconnu ». Or, les textes disposent clairement de la « répartition » des différents « niveaux » de décision dans le cadre d'un placement. L'article L. 373-4 al.1 C.Civ. dispose : « lorsque l'enfant a été confié à un tiers, l'autorité parentale continue d'être exercée par les père et mère ; toutefois, la personne à qui l'enfant a été confié accomplit tous les actes usuels relatifs à sa surveillance et à son

---

<sup>45</sup> Pierre Naves in BENLOULOU G., *Tempête sur le placement, l'ASE sur la sellette*, [en ligne], Lien social – dossiers, n°581, 21 juin 2001, disponible sur : <http://archive.lien-social.com/dossiers2001/581a590/581-1.htm>

éducation ». Les parents se sentent atteints dans leur capacité parentale, et trouvent souvent cela « *injuste* » car revendiquent leur capacité à pouvoir prendre une « *simple* » décision. Mais il leur est difficile d'envisager le quotidien du foyer dans « son ensemble », avec trente prises en charge qui ne permettent pas toujours – pour ces décisions « usuelles » - de rechercher l'aval des parents. Ceci étant, les professionnels tachent de prendre ces décisions dans une optique d'entente préalable avec les parents, afin de ne pas se trouver dans une situation de rivalité et de désaccord.

Cependant, les décisions concernant l'enfant peuvent faire l'objet d'un désaccord impliquant les parents, l'enfant, les professionnels. Hormis les cas où le foyer repère un risque de danger immédiat pour l'avenir de l'enfant ou son développement physique, affectif, social, intellectuel, les divergences exprimées constituent des supports de travail entre les professionnels, les parents et leur enfant. Ce support n'est que trop rarement utilisé par les professionnels, qui devraient se saisir de ces désaccords et les approfondir, d'une part afin de valoriser les parents et réfléchir sur leur implication autour de ce qui est important dans la vie de l'enfant, d'autre part afin d'interroger les pratiques de suppléance adoptées dans chaque situation particulière.

Les désaccords ne constituent pas un frein en eux-mêmes, c'est le fait de ne pas s'en saisir qui en est un. Il faut éviter l'écueil qui consisterait à penser que des parents qui acceptent ce qu'une « équipe pluridisciplinaire » a décidé pour leur enfant sont plus dans une démarche de collaboration que ceux qui s'opposeraient aux mêmes propositions. Le désaccord ne peut être pris comme une défaillance, mais doit être utilisé afin de questionner et de positionner les rôles de chacun.

Une autre modalité d'organisation peut constituer un frein à la collaboration entre les parents et les professionnels de l'établissement : les visites rendues par les parents à leurs enfants, dans l'enceinte du foyer de l'enfance.

## **B) L'organisation des rencontres parents/enfants au sein du foyer de l'enfance**

J'ai utilisé la méthode de l'observation participante au cours des temps de visite afin d'envisager les lacunes organisationnelles et structurelles de ces moments que l'on souhaiterait propices aux échanges entre parents et professionnels. Il faut préciser ici que ces rencontres sont toujours définies par le Juge des enfants ou par le responsable de secteur ASE, mais qu'elles se déroulent au sein du foyer de l'enfance<sup>46</sup>.

---

<sup>46</sup> Exception faite des visites médiatisées ordonnées par le Juge qui se déroulent toujours à l'extérieur.

Suite à la fusion, j'ai pu effectuer une analyse comparative entre les temps de visite au foyer MBV et au foyer Parent de Rosan. Un constat s'est rapidement imposé : il n'y a pas « d'organisation type », mais les rapports entre parents et professionnels varient en fonction des modalités de visite adoptées au sein de l'établissement.

La procédure à MBV veut que les parents annoncent leur arrivée au standard (au rez-de-chaussée), l'éducateur est prévenu (le référent de l'enfant, quand il est présent ce jour-là), accueille le parent et l'amène au premier étage où l'attend son enfant dans une des salles dédiées aux visites. Parfois, un échange s'engage ou à l'inverse, le manque de disponibilité du parent (préoccupé, peu investi...) ou du professionnel (manque de temps, d'adaptation, de connaissance de l'enfant...) ne permet qu'une discussion « à bâtons rompus ». Le rapport parents/professionnels est encouragé par une telle organisation mais doit être encore amplifié et encadré afin qu'un lien de confiance puisse être tissé lors de ces rencontres.

MBV dispose de quatre salles de visites parents/enfants. Cela engendre des modalités d'organisation assez lourdes, puisqu'il faut arriver à « jongler » entre un grand nombre de visites les mercredis, samedis et dimanches après-midi. Malgré la mise en place d'un « tableau des visites » visant à améliorer cette organisation<sup>47</sup>, la gestion quotidienne « mouvante » et le manque d'appropriation de cet outil par l'équipe ne permettent pas de le rendre optimal. Rapidement, il n'est qu'un outil « de plus » et n'est plus rempli par les professionnels qui s'organisent « sur le tas ».

Les éducateurs « encadrent » ces visites afin de garantir la sécurité des enfants et des parents, d'observer et d'évaluer les relations, d'aider à la mise en relation parents/enfants via des supports (jeux, activités...).

A Parent de Rosan, les visites se déroulent les mardis, jeudis, et les week-ends. Elles sont encadrées par l'assistante sociale et le psychologue de l'établissement. Les éducateurs n'entrent que rarement en contact direct avec les parents et n'assistent pas à ces temps de visites. Une grande pièce, spécialement aménagée, est dédiée à ces temps de visites. Les éducateurs sont en charge du quotidien des enfants, les visites ne sont pas assurées par eux, et cela ne favorise pas l'étayage d'une collaboration parent-professionnels. Ceci étant, cette distanciation permet d'éviter de mettre l'enfant au milieu d'un conflit de loyauté.

---

<sup>47</sup> il doit permettre de déterminer « à l'avance » la présence d'un professionnel en « temps de visite », d'un prenant en charge les enfants qui n'ont pas de visite mais qui sont présents sur le groupe de vie, d'un autre prenant en charge les accompagnements extérieurs (médecin, sport extra scolaire...)

Les modalités d'organisation et de fonctionnement de ces temps de visite peuvent donc se révéler être un frein à la promotion du lien parent-professionnel. Il faut veiller à ce qu'une procédure claire soit établie et suivie par tous. S'engager dans une réorganisation permettrait d'accompagner les parents dans les questions relatives à la situation de leur enfant, la compréhension des décisions prises pour leur enfant, la mise en œuvre de leurs capacités éducatives ainsi que dans la compréhension des difficultés qu'ils rencontrent.

Ceci étant, les modalités sont variables d'un site à l'autre et sont le fruit des valeurs et des principes déclinés dans le projet d'établissement. A l'heure actuelle, la fusion est trop récente pour envisager une déclinaison commune aux deux établissements. Cela engendrerait une remise en cause hâtive des pratiques des professionnels et serait un blocage supplémentaire.

### **3 LA STRATEGIE D’ACTION DU DIRECTEUR AFIN DE GARANTIR ET PROMOUVOIR LA PLACE DES PARENTS DANS LA PRISE EN CHARGE DES ENFANTS EN FOYER DE L’ENFANCE**

---

Face à de tels constats, le directeur d’établissement doit être en mesure d’adopter une stratégie d’action afin de promouvoir la place des parents. Si cette nouvelle triangulation est source de tensions, de rivalités entre les professionnels et les parents, ceux-ci sont pourtant appelés à collaborer davantage ensemble dans le cadre de ce que Guy Ausloos a qualifié d’ « alliance éducative »<sup>48</sup>.

Le chef d’établissement doit tenter de faire évoluer la réflexion sur la collaboration des travailleurs sociaux avec les parents des bénéficiaires qui leur sont confiés. Cette stratégie revêt de multiples facettes. La complexité de l’accompagnement nécessite une palette de valeurs, d’outils, de qualités. Un préalable est incontournable : l’accompagnement proposé doit mais ne peut être que technique.

Il faut développer une politique institutionnelle qui mette l’enfant au centre des préoccupations et qui « fasse une place aux parents ». Le positionnement éthique, l’authenticité et la bienveillance sont indispensables et doivent être au cœur des valeurs de l’établissement, incarnées au premier chef par le directeur et irriguant celles des professionnels de l’établissement (3.1). Il doit également adopter un management adapté et encadrant pour soutenir les professionnels de son établissement et développer des modes d’accueil innovants (3.2).

#### **3.1 Développer une politique institutionnelle promouvant la place des parents**

Engager son établissement dans une démarche de projets, qui vont pouvoir être les vecteurs d’une collaboration entre l’établissement et les parents, est un des leviers d’action que peut utiliser un chef d’établissement. La déclinaison de ces projets doit permettre

---

<sup>48</sup> AUSLOOSS G., 1995, La compétence des familles, Paris : Erès

d'améliorer l'organisation et le fonctionnement et ainsi permettre de maintenir et d'évaluer le lien parent-enfant.

### **3.1.1 Les projets, source d'une démarche participative entre parents et professionnels**

Deux sortes de projets peuvent favoriser la reconnaissance des parents et la promotion du rôle qu'ils doivent jouer. Il s'agit du projet d'établissement, décliné au foyer en projet de service et du projet individualisé qui doit être le résultat d'une co-construction entre les parents et les professionnels.

#### **A) Le projet de service : base de l'engagement dans une collaboration parents/professionnels**

Un projet institutionnel, ou projet de service, doit être le vecteur de valeurs et de principes défendus par l'établissement et par les équipes qui y exercent leurs fonctions. L'article L.311-8 du CASF dispose : « pour chaque établissement ou service social ou médico-social, il est élaboré un projet d'établissement ou de service, qui définit ses objectifs, notamment en matière de coordination, de coopération et d'évaluation des activités et de la qualité des prestations, ainsi que ses modalités d'organisation et de fonctionnement ».

Le travail d'élaboration d'un tel projet a pour finalité de fédérer l'ensemble des professionnels autour de valeurs communes, de références conceptuelles, de modes de fonctionnement, de repères méthodologiques et techniques qui sous-tendent l'action à mener au regard des missions à accomplir.

Le rappel des valeurs et des principes contenus dans le projet de service est régulièrement effectué par le chef de service au cours de réunions d'équipe, mais aussi par le directeur lorsqu'il a l'occasion d'y participer. Cela permet de rappeler les fondements, les bases au titre desquelles figurent le respect des droits des parents et leur implication concernant l'ensemble des actes liés à l'autorité parentale. Le chef d'établissement s'inscrit idéalement dans les recommandations de l'ANESM qui préconisent ce rappel. Il n'est pas toujours évident pour les professionnels qui assurent la prise en charge au quotidien de l'enfant de penser à réintroduire les parents aussi « l'encadrement, plus à distance, parce que moins impliqué directement dans le quotidien,

effectue le rappel de la place des parents, chaque fois que nécessaire, en rappelant, par exemple, l'information due aux parents »<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup>ANESM, mars 2010, *L'exercice de l'autorité parentale dans le cadre du placement*, Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, p.61

Le foyer MBV est doté d'un projet de service, élaboré de manière participative, et qui va devoir être réinterrogé en 2011. Cette réécriture doit être une nouvelle occasion d'impliquer les professionnels dans la réflexion. Un bilan des pratiques et des objectifs assignés doit être effectué et permettre de développer ou d'actualiser les pratiques et les modalités de collaboration entre les professionnels et les parents.

Les objectifs assignés dans le projet de service ont été, pour partie, menés à terme. D'une part, le projet architectural de réorganisation du foyer de l'enfance a été achevé en 2008. Quatre espaces de visites parents-enfants ont été créés. Ces lieux permettent une individualisation des temps de visites, une rencontre parents-enfants plus adaptée et plus intimiste. C'est un espace identifié par tous, à la fois intime, encadrant et permettant la confidentialité des échanges.

D'autre part, une réalisation plus récente a été la création d'un dispositif de recueil de l'avis des parents sur la prise en charge de leur enfant. Comme je l'ai exposé plus avant, de nombreux freins à sa réalisation ont du être surmontés. Aujourd'hui, le document existe, et sera mis en œuvre à la rentrée 2010. Cependant, la conception ne saurait se suffire à elle-même. La validation en réunion des cadres a permis au directeur de faire part de ses attentes. La volonté affichée est de recueillir le point de vue des parents afin d'améliorer l'accompagnement. Au delà d'une mise en conformité avec la législation, il s'agit de permettre aux parents de donner leur avis et surtout d'en tenir compte. Il ne doit pas être un outil « de plus » au panel de ceux créés par la loi 2002-2. Il est décidé que le traitement des questionnaires, remis à la fin de la prise en charge, sera effectué par le CSE et il faudra, suite à l'analyse, envisager les actions nécessaires à l'amélioration de l'accompagnement.

Mais il ne faut pas se satisfaire de ces seuls objectifs. Suite à la fusion, il faut envisager de mettre en place un projet commun aux deux foyers. Alors que seul le foyer Parent de Rosan organise un CVS, il faudra envisager – notamment – les modalités des temps d'échange entre les parents et les professionnels. Le CVS est-il l'instance la plus adaptée dans de telles institutions. Le CVS tel qu'il est organisé à Parent de Rosan n'est en fait qu'une réunion de l'ensemble des parents : pas d'élection de représentants, les enfants accueillis sont trop jeunes pour y participer ... Peut être conviendra-t-il, dans le prochain projet d'établissement « commun », d'envisager une modalité de rencontres parents/professionnels.

## **B) La co-construction du projet personnalisé de l'enfant : déclinaison de la collaboration**

Avant toute chose, il faut préciser que la participation des parents à cette construction « s'exerce sous réserve des limitations apportées par les décisions judiciaires »<sup>50</sup>.

Introduit par la loi 2002-2, le projet personnalisé (ou individualisé) se construit au fil du travail de l'équipe pluridisciplinaire, du travail avec l'enfant et des rencontres avec les parents. Pour associer les parents, il est nécessaire qu'il existe un projet commun : le projet personnalisé, manifestation de la prestation de service adaptée aux besoins et aux attentes de chaque bénéficiaire, et ce n'est qu'à partir d'une évaluation conjointe de celui-ci que peut se nouer le dialogue entre professionnels et parents.

Au foyer, peu de projets personnalisés sont rédigés : pour chaque situation, un projet est élaboré mais rarement formalisé. Afin d'engager une démarche participative et l'adhésion de l'équipe, un groupe de travail sera mis en œuvre dès la rentrée 2010 : l'objectif est de modéliser le projet individualisé au travers d'un outil commun.

L'« écriture » du projet – et son adaptation au cours de l'accompagnement – permet d'établir des contacts et des relations avec les parents, de les associer à son déroulement et à son évolution. Cela permet aussi d'évaluer les compétences parentales sur du moyen/long terme : leur investissement, leur mobilisation ou leur démobilisation, leur responsabilisation dans la prise en charge de leur enfant.

La formalisation du projet est également un élément engageant pour les parents et pour leur enfant, résultat d'une construction participative. On entre certainement là dans la démarche du « faire avec » et on va au delà d'une simple application des textes législatifs : la co-construction du projet individualisé est un véritable outil de travail avec les parents (lorsque cela correspond à l'intérêt de l'enfant).

De plus, le projet personnalisé est un gage du respect des échéances pour l'organisation des synthèses, des jugements ou des bilans de situation. Le directeur, et par délégation son chef de service, doit en être le garant et donc mobiliser les équipes afin qu'elles s'inscrivent dans ces délais. Ce respect a pour corollaire le respect des droits des parents et des enfants à voir leur situation réévaluée selon les termes et les délais fixés par le Juge des Enfants ou par l'ASE.

---

<sup>50</sup>ANESM, mars 2010, *L'autorité parentale dans le cadre du placement*, Recommandations de bonnes pratiques professionnelles p. 17

### **3.1.2 Améliorer l'organisation et le fonctionnement du Foyer de l'enfance**

Une des composantes de la stratégie d'un directeur est de veiller à ce que le projet d'établissement (ou de service) ainsi que le projet individualisé de chaque enfant, ne reste pas qu'une simple déclaration d'intention. Après avoir investi une logique de participation et de conviction, il faut adopter une stratégie d'action. Améliorer « l'existant » dans le but d'accompagner les professionnels dans une dynamique de changement progressif participe à cette logique d'action.

#### **A) Associer les parents à la gestion concrète du quotidien de leur enfant**

L'établissement doit se donner le temps d'élaborer une relation de confiance avec les parents, l'enfant est le vecteur de cette démarche, qui doit s'articuler autour de « temps forts » pour l'enfant et pour ses parents. La réalité du quotidien peut être, notamment, envisagée selon trois axes : vêtue, scolarité et santé.

L'établissement doit solliciter les parents dans la réalisation du trousseau de leur enfant mais aussi leur participation à **la vêtue** de ce dernier – en fonction des conditions propres à chaque situation (financières notamment). Les vêtements sont un support d'échange intéressant entre parents et professionnels et permettent d'engager une relation autour de leur représentation. La question de la vêtue, au Foyer MBV, est récurrente car elle n'est pas clairement identifiée : une procédure doit être définie. Elle doit préciser le rôle et l'investissement de chacun, parents et établissement. Cette procédure doit rechercher systématiquement, et en premier lieu, la participation des parents à l'achat de vêtements pour son enfant et en présence de son enfant. Dans un second temps, les parents seraient sollicités pour des achats à caractère plus ponctuel, cela permettrait une personnalisation de la garde robe de l'enfant et une anticipation des besoins de l'enfant tout au long de son accompagnement. La réalisation et la mise en œuvre de cette procédure serait l'occasion d'associer autour d'un même thème des membres de l'équipe socio-éducative, de l'équipe d'encadrement (chef de service et directeur) mais aussi l'équipe de la régie et celle de la lingerie : une démarche participative qui mobiliserait un grand nombre des personnels autour de cette procédure. L'objectif est aussi de mettre en place une « fiche-vêtement » pour chaque enfant qui serait remplie par l'éducateur référent et tenue à jour, ce qui permettrait aussi de rationaliser la gestion des achats de vêtements par l'établissement.

**La scolarité** de l'enfant est également un axe de collaboration à considérer avec intérêt. Les parents peuvent être associés aux différentes étapes scolaires de leur enfant. La correspondance entre l'école et le parent, la sensibilisation de l'école à la singularité des situations de placement, l'autorisation des parents à accompagner l'enfant lors de la rentrée en présence d'un professionnel (au besoin) sont autant d'actions à mettre en œuvre afin d'investir les parents et de les mobiliser.

Une rencontre annuelle est organisée, au sein du foyer, entre l'équipe socio-éducative et les enseignants et directeurs des écoles où sont scolarisés les enfants. Elle permet d'échanger, de se connaître et de s'appréhender. Mais un acteur de la vie de l'enfant en est absent : les parents. Il pourrait être envisagé de les convier à cette rencontre, en fonction de leur implication et de son évolution au cours du placement et de l'accompagnement qu'ils ont « accepté » de la part des professionnels, mais aussi en référence au projet individualisé de l'enfant.

Le troisième accès à l'étayage d'une collaboration entre parents et professionnels est celui de **la santé** de l'enfant tout au long de son séjour dans l'établissement. Si le foyer est très clair sur la frontière entre ce qui relève de l'établissement et des parents en matière de santé des enfants, il est possible d'accroître le lien parent-professionnel au travers de la mise en place de rendez-vous ou de rencontres entre l'infirmière et les parents.

On peut également envisager que la dimension « santé publique », portée par l'infirmière, soit accrue par le déroulement de réunions d'information (hygiène, vaccinations, alimentation...) auxquelles seraient conviés les parents, en présence de leur enfant et encadrées par les professionnels.

Ces « changements », pour être efficaces, supposent que l'ensemble de l'équipe adopte et ait pris connaissance de la conduite à tenir en termes d'organisation. La rédaction de « procédures », simples et précisant les points essentiels de la participation des parents au quotidien de leur enfant est un outil opérant et , au delà, utile à la démarche d'amélioration de la qualité de la prise en charge, dans laquelle tout établissement doit être investi.

## **B) Développer des modalités de communication parents-professionnels**

La formalisation des échanges entre parents et professionnels est un levier à la collaboration et à la qualité de celle-ci. Il est nécessaire de déterminer précisément les modalités de rencontres (lieux, fréquence, durée...).

Diverses modalités d'échanges peuvent être envisagées :

- une communication régulière pour informer les parents, soit en direct avec une rencontre parent/éducateur référent, mensuelle ou bimensuelle, soit par le biais d'un « cahier de liaison »
- des rencontres formalisées : fixées à l'avance, elles se déroulent en présence du chef de service, du référent. Elles permettent des échanges de point de vue, des adaptations au fil du placement
- des rencontres collectives : un moment particulier qui permettrait des échanges informels et réuniraient l'ensemble des parents, des professionnels et des enfants. On peut envisager l'organisation d'une « fête de l'établissement ». Cela suppose de déterminer un cadre, avec des règles précises (heure d'arrivée et de départ, durée...).
- La participation a des instances : au delà du CVS, des instances d'expression et de participation permettraient aux parents de s'impliquer dans la vie de l'établissement, et de les solliciter en tant que citoyens.

Ces différents espaces d'échange parent-professionnels sont pertinents dans la démarche de promotion de la place des parents puisqu'ils accroissent les temps de rencontres et sont propices à établir une relation de confiance. Au delà, ils constituent pour les professionnels un nouvel outil d'évaluation des compétences parentales et de la mobilisation et de l'implication des parents auprès de leur enfant.

Une préconisation doit présider au déroulement de ces échanges : adapter les propos à la compréhension des parents. Les parents et les équipes éducatives ne parlent pas toujours le même langage, n'ont pas le même vocabulaire. Les professionnels doivent adapter leur propos et leur niveau de communication à leur interlocuteur, veiller aussi à simplifier le jargon professionnel mais en se gardant de tomber dans la stigmatisation ou l'infantilisation des parents à qui ils s'adressent. Enfin, il faut s'assurer de la bonne compréhension de leur propos et donc se rendre compréhensibles auprès des parents.

## **3.2 Un management volontariste et innovant**

Le développement d'une politique institutionnelle ne permet pas à elle seule de passer de la théorie à la pratique en matière de promotion du rôle des parents. Un management adapté doit favoriser chez les professionnels le respect et une attitude volontariste dans la coopération avec eux<sup>51</sup>, et au delà permettre d'engager son équipe dans le développement de nouvelles modalités de prise en charge.

### **3.2.1 Développer les compétences professionnelles**

Les ressources humaines d'un établissement doivent sans cesse être managées. La formation et les pratiques professionnelles accompagnent la conduite du changement dont le directeur est à l'origine.

#### **A) La formation professionnelle des équipes**

La formation professionnelle dont peuvent bénéficier les équipes est un moyen de promotion de la place des parents au sein de l'institution. Elle vise au développement de pratiques respectueuses des parents dans tous les actes de la vie quotidienne et de la mission d'éducation et de protection. « Elle doit permettre une meilleure compréhension des situations, des modes de fonctionnement des enfants et des parents, et une recherche dynamique et permanente de pratiques pédagogiques, éducatives, les plus adaptées »<sup>52</sup>.cc

Le plan de formation doit être un outil utile à cette promotion. Au foyer, peu de formations sur ce thème ont été réalisées sur les cinq dernières années. Il serait intéressant lors des prochaines réunions relatives à l'élaboration du plan de formation (dernier semestre 2010 pour le plan de formation 2011) d'engager un dispositif de formation en intra, qui réunisse l'ensemble de l'équipe. Le directeur lors de ces réunions d'élaboration du plan de formation peut être le « chef de file » et le porteur d'un projet d'envergure : impliquer l'ensemble des professionnels dans une formation ciblée sur le rôle et la place des parents au sein de l'établissement. Cette formation doit être bénéfique pour tous et doit donc considérer les spécificités de chaque catégorie de professionnels, car l'objectif est aussi qu'elle « ait du sens » pour l'ensemble des participants.

---

<sup>51</sup> ANESM, mars 2010, *L'exercice de l'autorité parentale dans le cadre du placement*, Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, p.61

<sup>52</sup> Projet de service du Foyer de l'enfance MBV, p.53

Les temps de formation sont également une occasion d'actualiser et de développer les compétences des professionnels. Des formations ciblées sur la place des parents seront organisées et porteront sur :

- « Les évolutions législatives en matière de droits des usagers, d'autorité parentale, de place des parents dans le dispositif de protection de l'enfance,
- Les concepts de parentalité et de fonctions parentales, l'identification des compétences parentales et leur étayage, l'analyse des besoins des parents,
- La conduite d'entretien avec les parents, la relation aux parents et l'écoute, ainsi que leurs adaptations suivant les difficultés spécifique des parents. »<sup>53</sup>

Au delà, et du fait de la fusion qu'a connue l'établissement, une formation réunissant les équipes des deux foyers (MBV et PR) serait une valeur ajoutée à l'élaboration d'une formation en intra. « La formation commune est un moyen d'amener les professionnels à rapprocher leur point de vue et à harmoniser les pratiques »<sup>54</sup>. Il est fondamental de pouvoir croiser les regards, les approches et les expériences de tous ces professionnels.

Enfin, l'établissement doit promouvoir les formations tout au long de la carrière des professionnels : la « formation continue ». La loi du 5 mars 2007 réaffirme la nécessité des formations transversales, pour l'ensemble des professionnels du secteur. « La mobilisation des regards croisés par des approches pluridisciplinaires sur l'évaluation de la situation du mineur et de sa famille nécessitent le recours de référentiels conceptuels multiples impliquant sciences humaines, sciences de l'éducation et soins »<sup>55</sup>.

## **B) Le questionnement des pratiques professionnelles**

L'accompagnement des équipes est essentiel si l'on souhaite faire évoluer leurs pratiques professionnelles : la conduite du changement suppose un accompagnement au long cours.

Faire travailler l'équipe sur la place qu'occupent les parents peut être l'objet d'un temps d'analyse des pratiques. Ces espaces de travail en équipe, d'interrogation et de remise en question sont aussi des lieux où pourront s'exprimer librement et légitimement

---

<sup>53</sup> ANESM, mars 2010, L'exercice de l'autorité parentale dans le cadre du placement, Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, p.63

<sup>54</sup> Débats Sénat, 21 juin 2006

<sup>55</sup> VERDIER P., *La loi réformant la protection de l'enfance : une avancée de la protection, un recul des droits*, Journal du Droit des Jeunes, n°265, mai 2007, p.33

la charge émotionnelle, les résistances et les résignations des professionnels. Les groupes d'analyse des pratiques sont souvent bénéfiques car ils permettent de prendre de la distance, d'être écouté et d'échanger avec ses pairs pour pouvoir ensuite collaborer de façon concertée et cohérente. La proximité qui peut exister entre le professionnel et les parents, de même que la complexité des situations familiales, nécessitent des régulations permises lors de ces groupes d'analyse des pratiques.

Les temps d'échange et de réflexion collective doivent être une occasion supplémentaire de construire et de penser cette collaboration. Que ce soit en réunion institutionnelle, pluridisciplinaire ou d'équipe, l'établissement doit organiser des réunions thématiques où l'on puisse réfléchir collectivement sur les moyens et les méthodes qui permettraient de promouvoir la place des parents au cours de la prise en charge de leur enfant. Suite à la fusion, il serait bénéfique de construire des références communes aux deux structures. Il est « toujours intéressant de questionner et d'enrichir les pratiques en les confrontant à celles d'autres institutions », la fusion doit être une occasion supplémentaire d'engager les équipes dans un échange, un partage et une harmonisation de leurs pratiques.

Les professionnels savent à quel point il est ardu de travailler en équipe. La différence de personnalités, de valeurs, de croyances, d'enjeux, de repères communs font qu'ils peuvent éprouver des difficultés à travailler ensemble. Mais ils ont en commun leur formation, leur choix professionnel, ils ont rédigé ou contribué à la rédaction du projet d'établissement ou de service. Ils sont associés aux décisions, possèdent des outils et des lieux de communication, des outils d'analyses. Il faut les amener à accompagner les parents en équipe. « La complémentarité, la pluridisciplinarité, les échanges de points de vue, les entretiens menés en duo pour prendre du recul, les moments d'évaluation en équipe, une cohérence sont indispensables à la co-construction de repères communs équipe/parents ».<sup>56</sup>

Enfin, le directeur d'établissement se doit de soutenir les professionnels en difficulté. La mise à distance, le positionnement de protection de l'enfant tout en respectant l'autorité parentale n'est pas toujours chose aisée pour les professionnels. Par sa prise de distance plus aisée, parce que moins en prise avec le quotidien, un directeur, et ses cadres, doivent soutenir leurs équipes. La communication entre l'équipe et le chef

---

<sup>56</sup> CALIFICE M., *Familles je vous hais ! Familles je vous aime !*, Dossier, Journal du Droit des Jeunes, n°295, mai 2010, p. 24

d'établissement doit permettre de désamorcer les conflits latents ou encore d'élargir la perception d'une situation complexe sur laquelle il pourra intervenir.

### **3.2.2 L'innovation des modes d'accueil et d'accompagnement proposés**

L'évolution des établissements dans leur démarche de coéducation avec les parents conduit à repenser le partenariat classique entre l'ASE et les établissements et au delà, à imaginer des modes d'accueil et d'accompagnement innovants.

#### **A) Au travers de la rénovation du partenariat ASE-établissement...**

La répartition traditionnelle du travail social entre les services de l'ASE (gardien de droit) chargés d'agir en direction des parents et les établissements sociaux (gardien de fait) chargés d'agir en direction des enfants semble être remise en question par les initiatives qui fleurissent au sein des institutions, et cela sur l'ensemble du territoire.

Il demeure essentiel de garder à l'esprit que c'est l'ASE qui détient le pouvoir décisionnel en matière d'orientation mais, pour autant, les équipes éducatives en prise au quotidien avec les enfants doivent pouvoir exprimer leur point de vue et argumenter leur proposition d'orientation pour l'enfant. L'accompagnement des parents relève, généralement, de la compétence du référent ASE.

Cependant, on assiste à une mutation puisque de nombreuses formules d'accueil nouvelles se développent dans les institutions, incluant les parents dans toutes leurs dimensions. On peut se questionner alors sur l'efficacité du dispositif « classique » qui laisse le soin à l'ASE d'accompagner les parents et aux foyers de l'enfance celui des enfants. La pertinence des modes d'intervention censés apporter aide, conseil et assistance aux parents en difficulté à partir de leur domicile est aussi remise en cause. Il ne faut pour autant pas tomber dans une dichotomie entre le gardien de droit et le gardien de fait, ce qui conduirait malheureusement à un « racisme anti-institutionnel à l'encontre de l'ASE »<sup>57</sup>.

En fait, accompagner un enfant n'est efficace que si on le considère dans sa globalité. On ne peut pas aider quelqu'un sans se préoccuper de lui d'abord comme personne mais aussi sans s'occuper de son « réseau », au premier rang duquel figure – pour un enfant – ses parents.

---

<sup>57</sup> Propos de J.-P. Rosenczweig in BENLOULOU G., *Tempête sur le placement, l'ASE sur la selle*, [en ligne], Lien social – dossiers, n°581, 21 juin 2001, disponible sur :

Donc, l'engagement du foyer de l'enfance dans une approche plus globale de la famille permettrait de développer des procédures offrant une disponibilité et des moyens que les services de l'ASE ne parviennent pas toujours à garantir ou à offrir.

L'adoption de nouvelles modalités d'accueil soulève la question de la responsabilité du directeur d'établissement car, dans la majorité des cas, ces changements sont impulsés par l'équipe de direction et d'encadrement de la structure.

#### **B) ...et du développement de modes d'accueil complémentaires aux modes d'accueil « traditionnels »**

Les choix stratégiques du directeur et son engagement sont, essentiels dans l'accompagnement des équipes pour opérer un changement de pratiques. S'engager dans le changement permet de redynamiser les équipes autour de projets originaux et de les investir au sein de nouvelles responsabilités qui étayent leur outil d'intervention auprès de l'enfant et de ses parents.

De nombreuses modalités d'accueil vont dans le sens de la promotion et du maintien du lien parent-enfant<sup>58</sup>. Les nouvelles modalités d'accueil basées sur le développement du maintien à domicile sont fortement encouragées par la loi de 2007. Ces projets permettraient de travailler plus en profondeur le lien parent-enfant et de favoriser le retour en famille.

Pour Jacques Trémentin<sup>59</sup> : « [...] la protection de l'enfance se limite à deux outils : l'aide éducative au sein des familles et le placement ». L'un comme l'autre présentent des inconvénients. Des solutions « alternatives » modelées par les professionnels doivent être élaborées. Convaincue de la nécessité d'engager des changements, un nouveau mode de prise en charge peut être envisagé, il viendrait compléter, et non remplacer, les modes de prise en charge traditionnels.

---

<sup>58</sup> C. Sellenet *in Coopérer avec les parents en protection de l'enfance*, Vie Sociale, n°2, 2008, p.42. Une enquête auprès de 53 internats révèle que 64% de ces structures d'hébergement développent des services et des dispositifs de prise en charge en grande corrélation avec les problématiques familiales des enfants qui leur sont confiées.

<sup>59</sup> TREMENTIN J.-P., *Rupture ou maintien des liens – Les professionnels entre protection de l'enfance et droit des familles*, Lien Social, n°699, 12 juin 2003, p.5-7

Le directeur de MECS Gilles Chénet donne des pistes d'action sur ces nouveaux modes de prise en charge<sup>60</sup>. Il a mis en œuvre un accueil séquentiel qui permet de prendre en charge des enfants, tout en les maintenant au domicile de leurs parents, les périodes de séjour en famille et en internat étant modulées au cas par cas. Il s'agit là « d'un outil d'une grande souplesse qui ne vient se substituer ni à l'AEMO, ni au placement, mais qui se rajoute et enrichit la panoplie utilisable par les professionnels, c'est en quelque sorte une troisième voie ». Elle constitue une alternative au placement et/ou à l'AEMO et n'a pas vocation à les remplacer.

Il serait impropre de vouloir opposer placement et maintien au domicile : l'objectif étant non pas de remplacer l'internat par le milieu naturel mais bien de diversifier l'offre pour répondre de manière la plus adéquate aux besoins propres de chaque enfant.

Elle pourrait constituer un projet innovant à mettre en œuvre au sein des deux foyers de l'Edaseop. Convaincue de la nécessité d'engager des changements pour réaliser notre mission de soutien et d'accompagnement des enfants et de leur famille, le directeur doit élaborer des stratégies de management susceptibles de produire la plus grande implication des équipes. Développer un tel outil serait probablement une plus value pour les professionnels du foyer mais aussi pour la collaboration parent-professionnels.

Sur du long terme, et vu le « pool » d'établissements dont dispose l'ASE parisienne, je pourrais envisager de mettre en œuvre un accueil séquentiel au sein d'un établissement pilote (Edaseop) et par la suite, si l'expérience est concluante, le mettre en œuvre sur l'ensemble des foyers de l'enfance du département de Paris, avec une mutualisation des ressources humaines, techniques et financières. Actuellement, les mouvements de réforme que connaissent les institutions relèvent de la réussite de pratiques « différentes », « nouvelles », « innovantes » et gagnent progressivement une reconnaissance tant des professionnels que des financeurs. La mise en place de nouveaux modes d'accueil est en (grande) partie la conséquence de la détermination des encadrant à déplacer « l'action institutionnelle d'un traitement générique vers une prise en compte individualisée des problématiques familiales ».<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> TREMENTIN J.-P., *Chenet Gilles, en finir avec le placement*, [en ligne], Lien Social, n°744, 10 mars 2005

<sup>61</sup> C. Sellenet in *Coopérer avec les parents en protection de l'enfance*, Vie Sociale, n°2, 2008, p.42

## Conclusion

La relation entre parents et professionnels est exigeante si l'on veut efficacement aller au delà des « formules magiques » ou des pratiques « prêtes à l'emploi ». Les remaniements à opérer sont conséquents, bien que - pour certains - déjà bien engagés. Ils le sont tant au niveau des pratiques institutionnelles que professionnelles ou encore parentales.

Tous les acteurs du secteur de la protection de l'enfance s'accordent sur la nécessité de développer de nouvelles modalités de soutien et d'accompagnement à la parentalité. Aujourd'hui, les relations entre professionnels et parents s'engagent sur une toute autre voie que la « stigmatisation ou l'autolégitimation clinique : celle du partenariat et de la collaboration, de la communication et de la consultation »<sup>62</sup>.

L'enfant demeure au cœur du dispositif, mais ne l'oublions pas : nul enfant sans ses parents. Il faut mettre en œuvre de nouveaux modes de relations avec les parents, en les associant encore plus à la définition des mesures prises et à leur mise en œuvre. L'accompagnement, la valorisation et la responsabilisation des familles doivent être l'une de nos préoccupations lors de l'accompagnement d'un enfant en foyer de l'enfance.

L'efficacité d'une telle collaboration est sous tendue par une condition, et un enjeu majeur : le changement des pratiques, dont la conduite relève – au niveau des établissements de protection de l'enfance – du chef d'établissement.

Ce changement est induit par :

- Une rénovation des pratiques des professionnels du secteur de la protection de l'enfance, au travers l'écriture de référentiels, d'évaluations, et de formations professionnelles
- Une évolution des partenariats, un établissement n'est pas « seul » à exercer sa mission. Face à l'ensemble des acteurs, au travers le Président du Conseil Général qui « doit donner la tonalité, marquer le rythme et la cadence, et proposer une lecture nuancée de la partition ». Une redéfinition des liens entre gardien de droit et gardien de fait

---

<sup>62</sup> *Le partenariat Famille - Institutions, pour une dynamique co-éducative* (Dossier), Les Cahiers de l'Actif, n<sup>os</sup> 332/333 – 334/335, janvier – avril 2004, pp.28-29

- Une réadaptation des pratiques organisationnelles qui suppose le développement de nouvelles modalités de prise en charge, à mi-chemin entre le placement et le maintien au domicile familial.

Dans ce contexte, au vu des enjeux et des objectifs, un directeur d'établissement doit s'engager et accompagner la conduite du changement.

Cela suppose, plus que jamais, « la nécessité d'une rigueur, d'une éthique et d'une déontologie afin d'inventer des pratiques respectueuses des personnes »<sup>63</sup>.

---

<sup>63</sup> <sup>63</sup> VERDIER P., EYMENIER M., 2009, *La réforme de la protection de l'enfance*, Paris : Berger-Levrault, p.115

---

## Sources et Bibliographie

---

### Textes juridiques

MINISTERE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITE, Loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale [en ligne], Journal officiel, n°2 du 3 janvier 2002 [visité en mars-avril 2010], disponible sur internet :

[http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=D2EA8D1BAFD4A8248DF9829AD439A530.tpdjo16v\\_3?cidTexte=JORFTEXT000000215460&categorieLien=id](http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=D2EA8D1BAFD4A8248DF9829AD439A530.tpdjo16v_3?cidTexte=JORFTEXT000000215460&categorieLien=id)

MINISTERE DE LA FAMILLE, DE L'ENFANCE ET DES PERSONNES HANDICAPEES, Loi n°2002-305 du 4 mars 2002 relative à l'autorité parentale [en ligne], Journal Officiel, n°54 du 5 mars 2002 [visité en mars-avril 2010], disponible sur internet :

<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000776352&fastPos=2&fastReqlid=370912376&categorieLien=id&oldAction=rechTexte>

MINISTERE DE LA SANTE ET DES SOLIDARITES, Loi n°2007- 293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance[en ligne], Journal Officiel, n°55 du 6 mars 2007 [visité de janvier à juillet 2010], disponible sur internet :

<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000823100&fastPos=2&fastReqlid=102558012&categorieLien=id&oldAction=rechTexte>

### Ouvrages

AUSLOOSS G., 1995, *La compétence des familles*, Paris : Erès, 173p.

BASS D., STEFANOFF M., 2007, *Mélodrame et mélo-dit de la séparation de l'enfant objet de la séparation des dysfonctionnements de sa famille*, Paris : Erès, 219 p. Recherches Grape

BERGER M., 2004, *L'échec de la protection de l'enfance*, 2<sup>e</sup> édition, Paris : Dunod, 254p.

BICHWILLER J.-P., 2007, *Réforme de la protection de l'enfance – Du droit aux pratiques*, Montrouge : Editions Législatives, 166p.

BONGRAIN M., 2004, *Le placement de l'enfant victime, une mesure irrespectueuse*, éd. Paris L'Harmattan, 140p.

BORGETTO M., 2009, *Droit de l'aide et de l'action sociales*, 7<sup>e</sup> édition, Paris : Montchrestien-Lextenso, 740p.

CHENET G., 2004, *En finir avec le placement ou « j'habite chez mes parents »*, Paris : Jeunesse et Droit, 130p.

CHAPONNAIS M., 2008, *Placer l'enfant en institution*, 2<sup>e</sup> édition, Paris : Dunod, 265p.

DELENS-RAVIER I., 2001, *Le placement d'enfants et les familles. Recherche qualitative sur le point de vue des parents d'enfants placés*, Paris : Jeunesse et Droit, 172p.

DURNING P., 1986, *Education et suppléance familiale*, Paris : C.T.N.E.R.H.I., 251p.

HOUZEL D., DAYAN J., BEDUE-AMORIS R., et al. , 2007, *Les enjeux de la parentalité*, Ramonville Saint-Agne : Erès, 200p.

JEAGER M., 2005, *Rénover l'action sociale et médico-sociale : histoire d'une refondation*, 2<sup>e</sup> édition, Paris : Dunod, 342p.

LHUILIER J.-M., 2009, *Aide Sociale à l'Enfance. Guide pratique*, 9<sup>e</sup> édition, Paris : Berger-Levrault, 302p.

LOUBAT J.-R., 2006, *Penser le management en action sociale et médico-sociale*, Paris : Dunod, 391p.

NAVES P., octobre 2007, *La réforme de la protection de l'enfance – une politique publique en mouvement*, éd. Dunod, 294p.

OTT L., 2003, *Travailler avec les familles, parents - professionnels : un nouveau partage de la relation éducative*, Ramonville Saint-Agne : Erès, 123p.

RENOUX M., 2008, *Réussir la protection de l'enfance*, Paris : Les éditions de l'Atelier, 252p.

ROSENCZVEIG J.-P., 2006, *Le dispositif français de protection de l'enfance*, Paris : Litec, 452p.

VERDIER P., EYMENIER M., 2009, *La réforme de la protection de l'enfance*, Paris : Berger-Levrault, 183p.

### **Articles**

BENLOULOU G., *Tempête sur le placement, l'ASE sur la sellette*, [en ligne], Lien social – dossiers, n°581, 21 juin 2001, disponible sur :

<http://archive.lien-social.com/dossiers2001/581a590/581-1.htm>

CALIFICE M., *Familles je vous hais ! Familles je vous aime !*, Dossier, Journal du Droit des Jeunes, n°295, mai 2010, p.24-36

COLOMB N., *La participation des parents : du changement législatif au changement des mentalités*, Bulletin de la protection de l'enfance, n°5, mai 2008, p.4-6

*Coopérer avec les parents en protection de l'enfance*, Vie Sociale, n°2, 2008

DELMOTTE H., *Protection de l'enfant, droits des parents*, Gazette Santé Social, n°36, décembre 2007, p. 50-53

*Etablissements et services, protection de l'enfance : une recommandation de l'ANESM sur l'exercice de l'autorité parentale en cas de placement*, Actualités Sociales Hebdomadaires, n°2650, 12 mars 2010, p.5

LAGA L., *La loi réformant la protection de l'enfance (1ère partie)*, Actualités Sociales Hebdomadaires, n°2502, 7 mars 2007, p.21-30

LAGA L., *La loi réformant la protection de l'enfance (2ème partie)*, Actualités Sociales Hebdomadaires, n°2505, 27 avril 2007, p.17-28

LAFORE R., *La conception originaire du modèle institutionnel*, Revue de Droit Sanitaire et Social, n°1, janvier-février 2007, p.17-24

*Le partenariat Famille - Institutions, pour une dynamique co-éducative* (Dossier), Les Cahiers de l'Actif, n°s 332/333 – 334/335, janvier – avril 2004

*Table ronde : trois ans après la loi réformant la protection de l'enfance*, Journal du Droit des Jeunes, n°293, mars 2010, p.9-22

TREMENTIN J.-P., *Rupture ou maintien des liens – Les professionnels entre protection de l'enfance et droit des familles*, Lien Social, n°699, 12 juin 2003, p.5-7

TREMENTIN J.-P., *Chenet Gilles, en finir avec le placement*, [en ligne], Lien Social, n°744, 10 mars 2005, disponible sur :

[http://archive.lien-social.com/spip.php?article173&id\\_groupe](http://archive.lien-social.com/spip.php?article173&id_groupe)

VERDIER P., *La loi réformant la protection de l'enfance : une avancée de la protection, un recul des droits*, Journal du Droit des Jeunes, n°265, mai 2007, p. 22-33

VERNADET D. et Ph. LECORNE P., *Le travail social à l'épreuve des nouveaux textes*, Actualités Sociales Hebdomadaires, n°2505, 27 avril 2007, p.29-32

## **Rapports**

BLOQUE P., PECRESSE V., 2006, *Rapport au nom de la mission sur la famille et les droits de l'enfant*, Rapport n°2832, Paris : Assemblée Nationale, 1036p.

NAVES P., CATHALA B., DEPARIS J-M, juin 2000, *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*, Paris : Ministère de l'emploi et de la solidarité, 103p.

NAVES P., OUI A., BRIAND C., juin 2003, *Pour et avec les enfants et les adolescents, leurs parents et les professionnels : contributions à l'amélioration du système français de protection de l'enfance et de l'adolescence*, Paris : Ministère de la santé, de la famille et des personnes handicapées, 355p.

ONED, décembre 2007, *Troisième rapport annuel au parlement et au gouvernement*, 126p.

ROMEO C., octobre 2001, *L'évolution des relations parents-enfants-professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance*, Paris : Ministère délégué à la famille, à l'enfance et aux personnes handicapées, 79p.

## **Thèses, mémoires**

PORTIER A., 2002, Etablir avec le personnel la place des parents dans un foyer de l'enfance, Rennes : EHESP, 84 p.

UGOLIN N., 2006, Organiser la place des parents dans un placement en foyer de l'enfance, Rennes : EHESP, 76p.

## **Conférences**

GROUPE NATIONAL DES ETABLISSEMENTS ET SERVICES PUBLICS SOCIAUX (GEPSO), Assises Nationales des foyers de l'enfance, *Un service public au service de l'enfant et de sa famille : quelles missions, quelles valeurs, quelles pratiques ?*, Avignon, 26-27 novembre 2009

## **Recommandations**

ANESM, mars 2010, *L'exercice de l'autorité parentale dans le cadre du placement*, Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, 80p.

## **Sites internet**

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/>

[www.oned.gouv.fr](http://www.oned.gouv.fr)

[www.lien-social.fr](http://www.lien-social.fr)

[www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr)

[www.unaf.fr](http://www.unaf.fr)

---

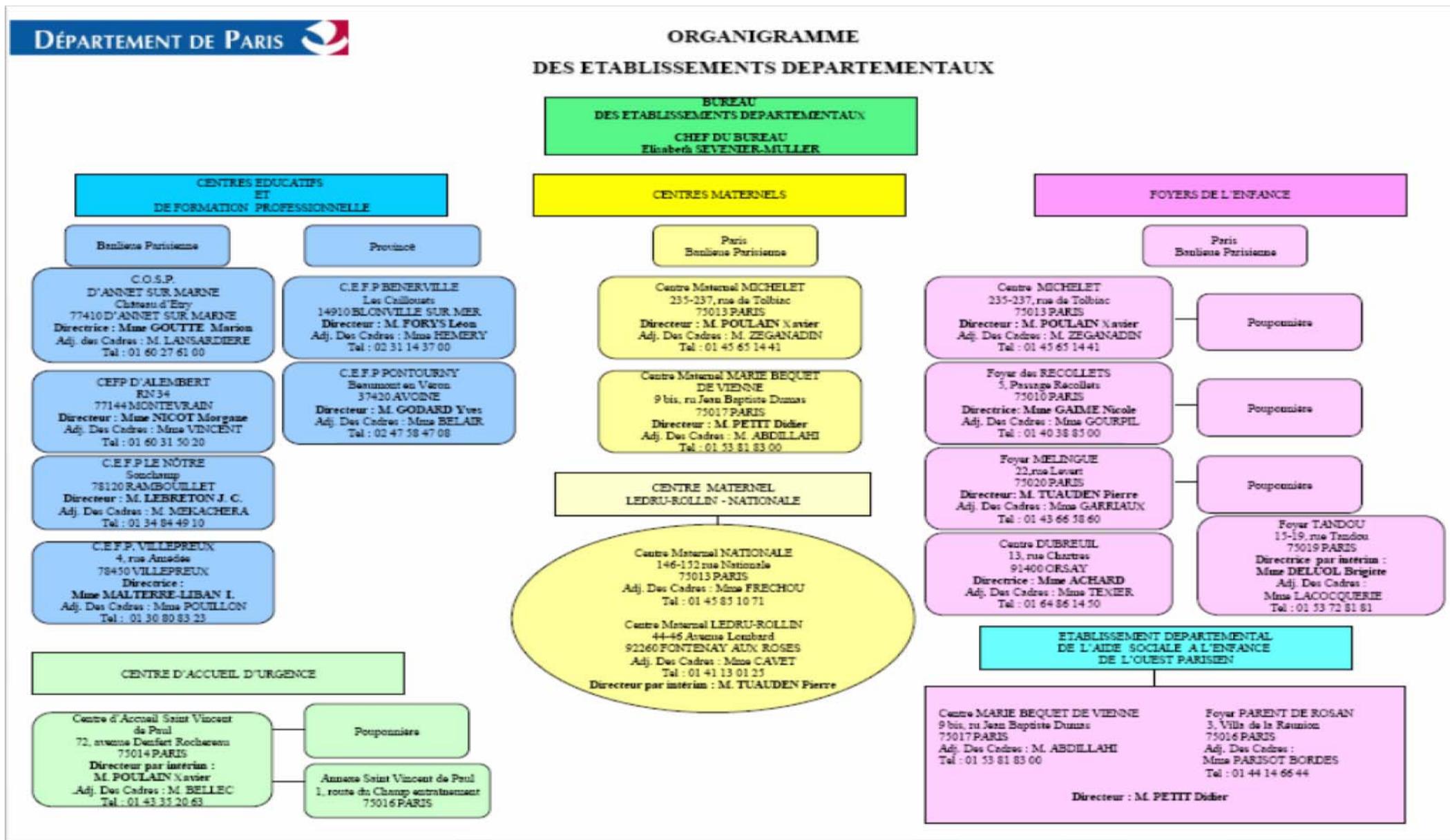
## Liste des annexes

---

**ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME DES ETABLISSEMENTS DEPARTEMENTAUX DE L'ASE DE PARIS RATTACHES AU B.E.D.**

**ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE DE SATISFACTION A DESTINATION DES PARENTS DES ENFANTS DU FOYER DE L'ENFANCE MARIE BEQUET DE VIENN**

# ANNEXE 1 - ORGANIGRAMME DU BED (terrain de stage : EDASEOP)



## ANNEXE 2

# Questionnaire de satisfaction à destination des parents\*

\* = détenteurs de l'autorité parentale

Soucieux d'améliorer la qualité de notre accompagnement auprès des enfants, nous vous serions reconnaissants de bien vouloir nous consacrer quelques minutes pour compléter ce questionnaire. Le caractère anonyme de vos réponses sera conservé et respecté.

Mère  Père  Représentant légal

Date d'entrée de(s) l'enfant(s) dans l'établissement : ... / ... / ...

Age(s) : ... Ans ... An

... Ans ... Ans

Date du questionnaire : ... / ... / ...

Placement :  administratif  judiciaire

## ACCUEIL

**Q 1** Vous étiez présent à l'entretien d'accueil :

Oui  Non

**Q2** Nous vous avons remis lors de l'accueil :

✓ Le livret d'accueil et ses annexes  Oui  Non  
(Règlement de fonctionnement, enquête de satisfaction).

**Q3** Vous en avez pris connaissance :

✓ Le livret d'accueil  Oui  Non  
✓ Le règlement de fonctionnement  Oui  Non  
✓ L'enquête de satisfaction  Oui  Non

**Q4** Les motifs du placement et les droits associés vous ont été expliqués par un cadre :

Oui  Non

**Q5** Vous avez pu poser des questions :

Oui  Non

**Q6** Vous avez pu obtenir des réponses à ces questions :

Oui  Non

**Q7** Une visite préalable à l'accueil a été réalisée :

Oui  Non

## SEJOUR

**Q8** Les conditions d'accueil, lors de vos visites, sont satisfaisantes :

Oui  Non

**Q9** Les conditions d'organisation des visites à votre enfant sont satisfaisantes :

Oui  Non

**10** L'établissement est agréable (locaux, aménagement, ...) :

Oui  Non

---

**Q11** Le lieu de vie de votre enfant paraît agréable :

Oui  Non

---

**Q12** Votre enfant est en sécurité dans l'établissement :

Oui  Non

---

**Q13** Les professionnels sont à l'écoute de vos questions :

Oui  Non

---

**Q14** Le suivi de la santé de votre enfant est satisfaisant :

Santé physique  Oui  Non

Santé mentale  Oui  Non

---

**Q15** Le suivi scolaire et l'accompagnement scolaire de votre enfant sont satisfaisants :

Oui  Non

---

**Q16** L'établissement facilite le maintien des liens familiaux (téléphone, courrier, mail, ...) :

Oui  Non

---

**Q17** Vous êtes globalement satisfait de la prise en charge de votre enfant :

Oui  Non

---

**Q18** Vous vous sentez respecté et pris en compte dans votre statut de parents :

Oui  Non

# SORTIE

**Q20** Le projet d'orientation et de sortie vous a été présenté et expliqué :

Oui  Non

---

**Q21** Vous avez été associé(e) au projet d'orientation ou de sortie de votre enfant :

Oui  Non

---

**Q22** Vous êtes d'accord avec le projet d'orientation ou de sortie :

Oui  Non

---

**Q23** Vous avez des remarques, suggestions ou commentaires ?