



CRÉER DES PLATEAUX TECHNIQUES DE PROXIMITÉ POUR SOUTENIR LES FAMILLES FRAGILISÉES DANS L'EXERCICE DE LEUR PARENTALITÉ

*Une territorialisation et une diversification des prestations proposées par
un Etablissement Public Départemental Autonome dans le cadre de ses
missions relatives à la protection de l'Enfance*

Laurent SAVOYE

2010

cafdes



Remerciements

Je tiens en premier lieu à remercier l'IRTS de Loos et plus particulièrement Régis DUMONT et Michèle MAIANI pour leur professionnalisme et leur disponibilité.

Mes remerciements vont également à mes collègues de formation et surtout les membres de notre petit groupe Sabine, Sandrine, Charles, Fabrice et Olivier...ils ont été précieux.

Je remercie vivement mes collègues de l'équipe de direction de l'E.P.D.E.F. pour leurs conseils bienveillants, leurs relectures attentives et leur patience.

Je voudrais témoigner toute ma reconnaissance à Monsieur Alain GUFFROY pour la chance qu'il a bien voulu me donner il y a déjà 17 ans et pour l'honneur qu'il me fait aujourd'hui de me laisser entrevoir à ses côtés l'art de la fonction directoriale.

Je remercie tout particulièrement Tintin, Astérix, Tchoupi, Les superstars du catch, la ligue des champions, playstation, MSN, les jeux Nathan, la médiathèque d'Arras et ma télévision pour m'avoir durant de nombreuses soirées suppléé ; Antoine, Victoire, Mathys et Noa je reprends ma place très bientôt.

Enfin, il m'importe encore plus de dédier ce mémoire à ma femme...Sophie je te dois tout.

Sommaire

Introduction.....	1
1 La parentalité, un concept au carrefour des évolutions familiales et législatives, un mode d'accompagnement en soutien aux familles en difficultés	5
1.1 L'émergence du concept de parentalité dans la société française d'hier et d'aujourd'hui	5
1.1.1 L'évolution des familles au regard de l'histoire et des lois inaugurant la notion parentalité	6
A) Un regard historique sur la famille en tant qu'institution	6
B) Du pater Familias à la coparentalité, l'histoire du droit des familles	7
C) Une vision juridique de la famille d'un point de vu sociétal	9
D) La notion de parentalité et les compétences qui s'y rattachent	10
1.1.2 L'importance croissante de la parentalité dans le cadre de la protection de l'enfance et en réponse à l'enfant en danger	13
A) L'évolution de la protection de l'enfance faisant place à la parentalité	13
B) La notion d'enfant en danger	17
C) La question du lien entre enfant en danger et paupérisation des familles	18
1.2 L'accompagnement des familles en difficultés nécessitant des projets novateurs en matière de soutien à la parentalité.....	20
1.2.1 Des familles rencontrant des problèmes pluridimensionnels se répercutant dans l'exercice de leur parentalité	20
A) Des statistiques venant confirmées le caractère pluridimensionnel des problèmes	20
B) Des séparations et des recompositions familiales, un risque de facteurs aggravants	22
1.2.2 Un projet de soutien à la parentalité porteur d'un regard nouveau sur les familles	23
A) Le soutien à la parentalité en tant que mode d'accngnement des familles	23
B) Un autre regard sur les compétences des familles porté par la parentalité	24
C) Emergence d'un projet stratégique au sein de l'EPDEF	26

2	Les plateaux techniques, une réponse à des besoins repérés sur des territoires, un projet porté par le Pôle Prévention et Soutien à la Parentalité au sein de l'EPDEF	27
2.1	La naissance d'un projet construit dans le cadre d'une analyse institutionnelle à l'EPDEF et en réponse à des besoins constatés sur le département.....	27
2.1.1	L'analyse institutionnelle de l'EPDEF en matière de parentalité aboutissant à la création du Pôle Prévention et Soutien à la Parentalité	27
A)	L'EPDEF, un acteur historique de la protection de l'enfance	27
B)	L'EPDEF, une organisation institutionnelle autour de prestations	28
C)	De l'analyse institutionnelle vers la diversification des services à l'EPDEF ..	34
2.1.2	Des besoins croissants en matière de soutien à la parentalité dans le Pas de Calais faisant appel à des réponses de proximité spécifiques aux territoires	38
A)	L'organisation territoriale de l'Aide Sociale à l'Enfance du Pas de Calais ..	38
B)	Les enfants confiés à l'ASE du Pas de Calais	40
C)	Les actions de prévention et de protection administrative	41
D)	Un double objectif pour le Conseil général : déjudiciarisation et diminution du nombre de placements et de mesures d'AEMO judiciaires	42
E)	La territorialisation, une dynamique départementale contractualisée afin de faciliter l'accessibilité des services à tous les publics	44
2.2	Le projet des plateaux techniques : définition et développement au sein des territoires et dans le cadre de l'EPDEF	44
2.2.1	La définition du plateau technique au sein d'une maison de la parentalité territorialisée	44
A)	Constitution du plateau technique dédié à la parentalité, l'acte de naissance d'une Maisons de la Parentalité	44
B)	Le territoire, une nouvelle base d'intervention à appréhender	45
A)	Le plateau technique, palette de prestations au service des familles en difficultés dans leur parentalité	47
2.2.2	Le développement du projet dans le cadre de l'EPDEF porteur d'opportunités et d'enrichissement institutionnels.....	50
A)	La faisabilité du projet passant par une analyse de son promoteur, l'EPDEF ..	50
B)	Des atouts indéniables favorisant la réussite de ce projet	51
C)	Les pierres d'achoppement internes	52
3	La mise en œuvre stratégique des plateaux techniques, un positionnement managérial d'anticipation, une démarche multi-partenariale offensive	55

A)	Le soutien à la parentalité, un changement dans les esprits et dans les positions _____	56
B)	Les leviers pour impulser le changement, stratégie et plan d'action _____	57
C)	Des démarches stratégiques pour une cohérence d'actions dans le cadre territorialisé des plateaux techniques _____	58
3.1.2	Promouvoir la responsabilisation des cadres autour de délégations ainsi que de l'équipe grâce à des outils rendant compte des actions	59
A)	Le fonctionnement des plateaux techniques de proximité reposant sur un management par délégation _____	59
B)	Le suivi des actions assuré par des outils de traçabilité et le suivi des équipes garanti par un directeur à bonne distance _____	60
3.1.3	Mettre en œuvre l'évaluation des plateaux techniques et enclencher le cercle vertueux de l'amélioration de la qualité au bénéfice des usagers	61
A)	La mise en place de l'évaluation des plateaux techniques de proximité ____	61
B)	Un outil pertinent pour l'amélioration continue de la qualité : la roue de Deming	62
3.2	Le choix d'une démarche multi-partenariale : une négociation spécifique à chaque partenaire interne et externe, un CPOM à contractualiser	64
3.2.1	Communiquer à l'interne sur le projet afin de l'acter, notamment en dédiant une place spécifique aux familles	64
A)	Communiquer en s'appuyant sur un projet d'intention, outil pré requis à toute démarche de négociation _____	64
B)	Une démarche communicationnelle pour garantir la validation du projet à l'interne _____	65
C)	Associer autrement les partenaires et surtout les familles _____	69
3.2.2	Convaincre chaque partenaire de porter le projet en proposant la contractualisation, notamment celui d'un CPOM afin d'assurer un pluri-financement des plateaux techniques	71
A)	Valider la démarche en externe en promouvant l'intérêt du projet pour chaque partenaire _____	71
B)	La mise en place de contractualisations pour initier la démarche _____	75
C)	La proposition de contractualiser un CPOM afin d'accompagner la démarche _____	76

Conclusion.....	79
------------------------	-----------

Bibliographie	82
----------------------------	-----------

Liste des annexes..... I

Annexe I.....Organigramme de l'EPDEF

Annexe II.....Organigramme du Pôle de prévention et de soutien à la parentalité

Annexe III.....Appel à projet pour la création d'une maison de la parentalité sur
l'Audomarois

Annexe IV.....Budget prévisionnel de fonctionnement pour 2010 pour les maisons
de la parentalité

Annexe V.....Notification d'attribution de subvention de fonctionnement par la CAF
pour nos actions « parentalité »

Annexe VI.....Convention de fonctionnement pour la maison de la parentalité du
Ternois

Annexe VII.....Arrêté pris par le président du conseil général autorisant nos recettes
et nos dépenses prévisionnelles pour l'année 2010 et intégrant le
coût de notre projet

Annexe VIII.....Fiche de liaison élaborée et validée pour la prestation médiation
familiale

Annexe IX.....Présentation du pôle des internats

Annexe X.....Présentation du pôle des services spécialisé

Liste des sigles utilisés

AEMO Action Educative en Milieu Ouvert
APMF Association Pour la Médiation Familiale
ARS Agence Régionale de Santé
ASAP Aide Sociale d'Appui à la Parentalité
ASE Aide Sociale à l'Enfance
CAF Caisse d'Allocations Familiales
CASF Code de l'Action Sociale et des Familles
CC Code Civil
CG Conseil Général
CUCS Contrat Urbain de Cohésion Sociale
CIDE Convention Internationale des Droits de l'Enfant
CPOM Convention Pluriannuelles d'Objectifs et de Moyens
DDCS Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales
EPDEF Etablissement Public Départemental de l'Enfance et de la Famille
GCSMS Groupement Coopération Etablissements sociaux et médico sociaux
GEMME Groupement Européen des Magistrats pour la Médiation
GPEC Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
IED Intervention Educative au Domicile
INED Institut National Etudes Démographiques
INSEE Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
JAF Juge aux Affaires Familiales
JE Juge des Enfants
MDS Maison du Département Solidarité
NCPC Nouveau Code de Procédure Civile
ODAS Observatoire Décentralisé de l'Action Sociale
ONED Observatoire National de l'Enfance en Danger
PMI Protection Maternelle et Infantile
PRE Programme de Réussite Educative
REAAP Réseau d'Ecoute d'Appui et d'Accompagnement à la Parentalité
SSE Service Socio Educatif
SSL Service Social Local
TGI Tribunal de Grande Instance

« Nous méritons toutes nos rencontres, elles sont accordées à notre destinée et ont une signification qu'il appartient à chacun de découvrir. »

Antoine de Saint EXUPERY

Introduction

La France célèbre en cette année 2010, le vingtième anniversaire de sa ratification de la Convention internationale des droits de l'enfant dont un des principes fondateurs affirme que : « *la famille est l'unité fondamentale de la société et le milieu naturel pour la croissance et le bien-être de tous ses membres, en particulier les enfants* ».

Qu'elle soit nucléaire, homoparentale, monoparentale, recomposée, l'institution familiale est en proie à de profondes mutations et ses multiples visages confinent à sa diversité. De nouveaux acteurs apparaissent sur la scène des ménages où fleurissent successivement les concepts de beau-parentalité, de grand-parentalité, de dysparentalité, de coparentalité ou de pluri-parentalité... Cette fécondité sémantique est le fruit de l'instabilité contemporaine des parcours familiaux dont les conséquences se mesurent dans les diverses études démographiques.

Cette « *crise de la famille* » occasionne une réorientation sensible de l'action sociale en direction des familles fragilisées. D'ailleurs, depuis plusieurs années, les pouvoirs publics soutiennent « *des dispositifs visant à préparer, soutenir, voire suppléer les parents dans leurs soins et leurs tâches éducatives auprès de leurs enfants* »¹. Les prémices d'une nouvelle politique familiale émergent dans le sillage de ces objectifs affichés et proclamés. Selon Dominique GILOT², l'enfant fait désormais famille et il cristallise toutes les attentions. A l'indissolubilité de la conjugalité s'est substituée l'indissolubilité du lien de filiation et la responsabilité des parents face à leur enfant devenu sujet de droit.

Aussi, un néologisme s'invite au cœur des débats: la parentalité. Elle peut être définie comme « *l'ensemble des réaménagements psychiques et affectifs qui permettent à des adultes de devenir parents, c'est-à-dire de répondre aux besoins de leurs enfants à trois niveaux : le corps (les soins nourriciers), la vie affective, la vie psychique. C'est un processus maturatif* »³.

La parentalité ouvre à la reconnaissance de nouvelles configurations familiales mais aussi à la difficulté d'exercer parfois les fonctions parentales. La parentalité révèle rapidement des enjeux traversant les dispositifs de la protection de l'enfance.

¹ Note de veille n°85, 2007, *Quelle politique d'accompagnement des parents pour le bien-être de leurs enfants ; une perspective internationale*, Centre d'analyse stratégique, Paris, p1.

² GILOT D., 1998, *Pour une politique de la famille renouvelée*, rapport à M. le Premier Ministre et à Mme la Ministre de l'emploi et de la solidarité, Paris, La documentation française.

³ LAMOUR.M, BARRACO.M, 1998, *Souffrances autour du berceau*, Edition Gaëtan MORIN, Paris, p26.

Le psychanalyste et pédopsychiatre Didier HOUZEL⁴ les met en lumière dans son ouvrage « les enjeux de parentalité » en identifiant l'interdépendance entre les événements jalonnant les trajectoires parentales et les incidences sur leurs enfants.

Cet essai conceptuel interroge les pratiques des professionnels du secteur social et médico-social sous deux angles. Le premier nous démontre l'importance de la qualité des liens unissant l'enfant et ses parents et la responsabilité pesant sur ces derniers au travers de leurs fonctions parentales. Le second nous invite à mesurer les conséquences d'une rupture ou d'un maintien injustifié, excessif ou insuffisant des relations entre l'enfant et ses parents.

Les murs des établissements sociaux et médico-sociaux résonnent de ces problématiques révélant des enfants bien souvent victimes des carences, de l'histoire ou des conflits opposant leurs parents.

Ces dimensions sont désormais prises en compte par les dispositifs et les acteurs de la protection de l'enfance dont les missions sont définies par l'article L.112-3 du code de l'action sociale et des familles : « ...*prévenir les difficultés auxquelles les parents peuvent être confrontés dans l'exercice de leurs responsabilités éducatives, d'accompagner les familles et d'assurer, le cas échéant, selon des modalités adaptées à leurs besoins, une prise en charge partielle ou totale des mineurs...* » Administrative ou judiciaire, la protection de l'enfance a aussi, dans le sillage des évolutions familiales, connue de profondes transformations.

En effet, la loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale a considérablement influé sur les établissements et services de notre secteur en redéfinissant à la fois leurs missions mais aussi les moyens utilisés pour les remplir. Selon la formule consacrée, l'usager doit être au cœur des dispositifs. La loi n°2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance est venue préciser les orientations de ces derniers en affirmant la nécessité de développer la contractualisation avec les familles tout en privilégiant les dimensions administratives et préventives des interventions.

Cette réforme de la protection de l'enfance élargit de plus le périmètre de ses prérogatives initiales en les étendant à la prévention des difficultés auxquelles les parents peuvent être confrontés dans l'exercice de leurs responsabilités éducatives. Le législateur pose ainsi les bases d'une refonte structurelle du secteur social qui se voit assigner de nouveaux objectifs dont l'accompagnement parental car il est supposé générer des incidences positives pour l'enfant reconnu comme « en danger » ou susceptible de le

⁴ HOUZEL.D, 1999, *Les enjeux de la parentalité*, Edition ERES, Ramonville Saint-Agne.

devenir. Dans cette perspective, le soutien à la parentalité est devenu l'une des hypothèses de travail voire un objectif affiché et revendiqué. L'intervention des professionnels de la protection de l'enfance répond ainsi aux difficultés de certaines personnes à devenir ou être parents. Parallèlement, le regard posé sur l'enfant s'est peu à peu élargi et désormais les projets élaborés par les professionnels ont pour ambition d'appréhender la problématique familiale dans une dimension transversale et systémique. Ainsi, la notion d'enfance en danger s'associe aujourd'hui avec une analyse des causes entraînant l'intervention sociale et dans cette mouvance le concept de parentalité vient prendre tout son sens jusqu'à devenir un axe important de notre secteur : « *La parentalité trouve dès lors dans l'action sociale un immense champ d'application, tant parce qu'elle permet de repenser les situations complexes : familles d'accueil, adoption, recompositions familiales, homoparentalité..., que parce qu'elle ouvre des voies pour un soutien et un accompagnement des parents qui visent à préserver le lien parental, et ses diverses expressions, et non plus à contrôler et recadrer les familles au regard d'une norme unique et immuable* »⁵.

Les travaux, les expertises et les analyses augurant du nouveau schéma départemental enfance-famille présentés le 10 mai 2010 par le Conseil général du Pas de Calais, invitent l'ensemble des acteurs associatifs et publics à développer les initiatives favorisant l'élargissement de l'offre de services avec une volonté de territorialisation aux fins d'apporter des réponses cohérentes et homogènes sur l'ensemble du département. Bien que ce dernier affirme ici son intention de promouvoir une politique de soutien à la parentalité, il doit faire face à une réalité économique marquée par les restrictions budgétaires, la rationalisation des coûts et la volonté de réaliser des économies d'échelle. Dans ce contexte, le département se voit dans l'impossibilité d'octroyer des crédits supplémentaires en faveur de cette nouvelle orientation. Les acteurs sociaux départementaux sont désormais avertis de la nécessité de réorganiser l'enveloppe de moyens traditionnellement alloués afin de proposer de nouvelles architectures opérationnelles.

Directeur du Pôle de Prévention et de Soutien à la Parentalité au sein de l'Etablissement Public Départemental de l'Enfance et de la Famille du Pas de Calais, j'ai reçu de Monsieur Alain GUFFROY, Directeur Général de l'EPDEF, la mission de proposer des orientations structurelles permettant de répondre aux nouvelles contingences annoncées.

⁵ BARREYRE J-Y, BOUQUET B., 2006, (sous la direction), *Nouveau dictionnaire critique de l'action sociale*, Edition BAYARD.

J'ai donc souhaité à l'occasion de la rédaction de ce mémoire, formaliser une réflexion guidée par l'objectif de créer à l'échelle des territoires des plateaux techniques territorialisés destinés à soutenir la parentalité des familles en difficultés.

Ces services implantés sur l'ensemble du département seraient en mesure de proposer une palette d'outils et de prestations susceptibles de fournir des hypothèses de travail aux familles rencontrant une ou des difficultés. Lieux ressources dédiés à toutes les familles, ces « *maisons de la parentalité* » augureraient de nouvelles formes d'action sociale.

Ce choix stratégique s'inscrit dans le cadre d'une réflexion institutionnelle plus large menée à l'occasion de la réécriture du projet d'établissement. En filigrane de cette démarche se dessine la volonté de diversifier l'offre de service initiale de l'EPDEF en s'appuyant sur une analyse de son activité et des spécificités des familles accompagnées.

Les familles, le cadre juridique de la protection de l'enfance et la parentalité s'imposent comme les facteurs d'une équation posée notamment au directeur que je suis voué à devenir. « *Dans un univers en pleine mutation, le dirigeant doit se trouver plus que jamais en prise avec les tendances de son environnement (...) être capable de réagir et d'innover, de proposer des nouveaux projets de services* »⁶.

La parentalité nous offrira donc le levier nécessaire à la mise en œuvre de ce chantier dont les travaux seront orchestrés selon une méthodologie et un phasage que je définirai.

Dans ce mémoire, je m'attacherai à décrire les différents processus concourant à intégrer l'ensemble de ces enjeux et notamment comment forger une stratégie de développement répondant à la fois aux besoins des usagers mais également aux injonctions législatives et aux contingences structurelles. Pour cela, je décrirai dans la première partie de ce travail les conditions d'émergence du concept de parentalité en soulignant l'intérêt de poser cette réflexion dans le cadre actuel de la protection de l'enfance. Puis, je brosserai une présentation de l'EPDEF, de la position qu'il occupe sur l'échiquier départemental de l'action sociale et des caractéristiques de son activité. Cette dernière sera mise en perspective avec les chiffres départementaux et les différents besoins observés. Cette approche me permettra d'imaginer l'ossature des plateaux techniques de proximité en leur assignant des objectifs spécifiques. Enfin, je déclinerai mon plan d'action en définissant ma stratégie et en détaillant le sens de mes diverses initiatives relatives à la création de ces plateaux techniques de proximité dédiés à soutenir la parentalité des familles fragilisées.

⁶ LOUBATJ.R., 2005, *Vers une mutation de la fonction de direction*, In LIEN SOCIAL, n° 748, p. 4-11

1 La parentalité, un concept au carrefour des évolutions familiales et législatives, un mode d'accompagnement en soutien aux familles en difficultés

Je propose dans la première partie de ce mémoire une approche historique soucieuse d'éclairer l'interdépendance entre les évolutions sociologiques de la famille et celles recouvrant la notion juridique d'autorité parentale. Cette approche me permettra d'exposer le lien entre ces évolutions et la genèse du concept de parentalité que je définirai.

Je procéderai de même pour la protection de l'enfance et la notion d'enfant en danger.

M'appuyant sur l'analyse de rapports et sur le recueil de statistiques, j'entends ensuite mettre en lumière les difficultés rencontrées par les familles pour convaincre de la nécessité de promouvoir un accompagnement spécifique. L'ensemble de ces constats me permettra de présenter le soutien à la parentalité comme mode d'accompagnement à innover. Je conclurai alors en présentant le cadre de mon projet.

La stratégie directoriale doit selon moi naître d'une démarche heuristique et cette première partie va contribuer à affirmer l'intérêt de manager la réorganisation de l'offre de services de l'EPDEF en proposant la création de plateaux techniques de proximité destinés à soutenir la parentalité des familles en difficultés.

La pertinence de développer une prestation spécifique sera ainsi démontrée par l'adéquation entre les besoins identifiés des familles, les injonctions législatives nous invitant à repenser nos pratiques dans une perspective de soutien à la parentalité et enfin les attentes formulées par les prescripteurs et les financeurs.

1.1 L'émergence du concept de parentalité dans la société française d'hier et d'aujourd'hui

« *Tout le monde sait ou croit savoir ce qu'est la famille* »⁷ dit Françoise HERITIER et elle ajoute que : « *Cette dernière s'inscrit si fortement dans notre pratique quotidienne qu'elle apparaît à chacun comme un fait naturel et, par extension, comme un fait universel* »⁸.

Il m'apparaît donc essentiel de questionner cette évidence en préambule de ce travail afin d'identifier et de comprendre la dynamique de cette institution, la famille, au sein de laquelle nous sommes parfois amenés ou contraints d'intervenir.

⁷ HERITIER F., 1979, *Famiglia*, Enciclopedia Einaudi, Edition Giulio Einaudi, Turin, Vol 6, p3.

⁸ Ibid, p16.

1.1.1 L'évolution des familles au regard de l'histoire et des lois inaugurant la notion parentalité

A) Un regard historique sur la famille en tant qu'institution

La période post-industrielle aurait été fatale à la famille nucléaire cependant, selon l'ethnologue Martine SEGALIN, la famille n'aurait jamais été une structure stable et elle affirme que : « *L'image de la famille occidentale heureuse et stable est un mythe* »⁹.

En France, au Moyen Age, la famille nucléaire côtoie d'autres organisations familiales plus élargies :

- La famille souche, regroupant plusieurs générations sous un même foyer et dont les héritiers désignés doivent assurer la transmission du patrimoine.
- La famille patriarcale, régie par l'ancêtre transmettant une culture agricole ou artisanale sur un territoire peuplé par ses descendants.

La faible espérance de vie des hommes et des femmes entraîne de nombreuses recompositions familiales. La forte mortalité infantile freine l'attachement des parents au nourrisson. La puissance paternelle ne souffre d'aucune contestation.

La monarchie s'immisce également dans la sphère privée en influant sur les choix des époux. L'église enfin parvient à imposer le mariage en reconnaissant la conjugalité comme préalable à l'autorisation des pratiques sexuelles.

A cette époque, la famille « *relève d'une conception holiste où l'individu assigné à une place dans l'ensemble social, n'est qu'un élément de cet ensemble* »¹⁰. La toute-puissance paternelle règne sur l'entité familiale, par isomorphisme au monarque sur l'ensemble des familles françaises.

La Révolution sonne le glas des modèles familiaux communautaires en proclamant l'égalité des enfants légitimes pour les successions. L'industrialisation naissante conduit à des flux migratoires importants et un exode rural massif.

La famille nucléaire se développe et avec elle une nouvelle distribution des rôles entre l'homme et la femme ; le travail pour l'un, l'éducation des enfants et les tâches ménagères pour l'autre. Ce modèle représente pour François de SINGLY la « *famille moderne 1* »¹¹.

Face à l'individualisme naissant, une pensée *familialiste* émerge prônant la préservation du modèle familial traditionnel au travers notamment des orientations tracées par les politiques publiques. La sphère privée devient l'objet de toutes les attentions.

⁹ SEGALIN M., 2006, *Familles monoparentales, familles recomposées: un défi pour la société française*, Rapport sur l'activité de la délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes.

¹⁰ COMMAILLE J STROBEL P, VILLAC M., 2002, *La politique de la Famille*, Edition La Découverte, Paris, p21.

¹¹ De SINGLY F., 1999, *Sociologie de la famille contemporaine*, Edition Nathan, Paris, p37.

Au début des années 60, apparaissent les premiers mouvements féministes prônant l'émancipation et la libéralisation de la femme. Toujours selon François de SINGLY, « *la famille moderne 2* »¹² fait voler en éclats les clichés culturels d'une société réinterrogeant ses codes et ses valeurs familiales.

L'individualisme efface la vision traditionnelle de la stabilité familiale dont le ciment était le mariage. Chacun peut désormais écrire son roman familial où apparaissent, se croisent et se succèdent de nouveaux personnages au sein de configurations inédites.

Dès lors, l'enfant apparaît comme le repère le plus stable afin de définir la famille. Il se substitue ainsi au mariage. La procréation est désormais choisie et programmée au sein du couple moins formel et plus éphémère. Un vent de démocratie souffle sur ces nouvelles familles et ce sont dorénavant des individus qui contractualisent les modalités de leurs relations : « *conçues sur le mode du contrat* »¹³. Cette liberté apparaît toutefois relative car des facteurs économiques, sociaux et psychologiques continuent d'influencer plus ou moins fortement ou consciemment nos choix conjugaux.

S'appuyant sur une étude relative au choix du conjoint qu'il a menée en 1969, Alain GIRARD¹⁴ développe les mécanismes sociologiques favorisant l'homogamie. L'isolement de certaines personnes, la faiblesse de leur réseau social et culturel, compromettraient fortement leur possibilité de rencontrer un conjoint potentiel sinon de reproduire une situation familiale ayant bien souvent entraîné précédemment l'intervention des services sociaux. Certains discours lapidaires de professionnels résonnent encore dans ma mémoire et je songe à ces « *regrets* » ou « *étonnements* » formulés à certains parents face à l'arrivée d'un nouveau conjoint finalement « *identique* » au précédent tant décrié.

B) Du pater Familias à la coparentalité, l'histoire du droit des familles

C'est à partir du XIXe siècle que l'État intervient dans la sphère familiale afin d'engager une politique de protection de l'enfance. Cette orientation traduit la prise de conscience opérée par l'État autour des enjeux recouvrant l'espace familial : « *Pendant ce siècle, la famille est devenue de plus en plus un espace dans lequel les individus pensent protéger leur individualité et un organe secondaire de l'État qui contrôle, soutient, régule les relations des membres de la famille* »¹⁵.

¹² Ibidem, p49.

¹³ COMMAILLE J STROBEL P, VILLAC M., op cit., p28.

¹⁴ GIRARD Alain, 1974, *Le Choix du conjoint : une enquête psycho-sociologique en France*, Presses universitaires de France, Paris.

¹⁵ De SINGLY F., op cit., p.5

Le pouvoir incontesté du pater familias vacille sous les textes régulant le travail des enfants et sur le droit à l'instruction. La déchéance judiciaire de la puissance paternelle devient possible grâce à la promulgation de la loi dite « *Roussel* » le 24 juillet 1889. Pour paraphraser le journaliste Philippe MEYER, l'enfant devient la raison de l'état¹⁶ et la cellule où il grandit nécessite certaines attentions notamment pour les plus fragiles. Ainsi, le décret-loi du 12 novembre 1938 crée les premières allocations familiales dédiées aux familles nombreuses avec des revenus modestes et des enfants de moins de 5 ans.

La loi du 13 juillet 1965 relative aux régimes matrimoniaux annihile la notion de « *chef de famille* ». Ce texte entrouvre une vision égalitaire entre les pères et mères.

La puissance paternelle, puis l'autorité paternelle disparaissent pour aboutir à la notion d'autorité parentale conjointe introduite par la loi 70-459 du 4 juin 1970, exercée par les parents mariés.

L'autorité parentale est une notion juridique définie par l'article 371-1 du CC comme « *un ensemble de droits et de devoirs ayant pour finalité l'intérêt de l'enfant. Elle appartient aux pères et mères jusqu'à la majorité ou l'émancipation de l'enfant pour le protéger dans sa sécurité, sa santé et sa moralité, pour assurer son éducation et permettre son 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* ».

La loi du 3 janvier 1972 relative à la filiation abolit la dichotomie entre enfant naturel et légitime. Le modèle autocratique du paterfamilias cède donc la place à un modèle plus démocratique au sein duquel père et mère ont désormais les mêmes droits et devoirs envers leur enfant.

La réforme du divorce du 11 juillet 1975 vise à démocratiser la démarche. Cette réforme va entraîner une augmentation sans précédent du nombre des divorces (de 54.306 en 1975 à plus 106.700 dès 1986) et du contentieux autour surtout de la garde de l'enfant.

Les lois du 22 juillet 1987 puis du 8 janvier 1993 consacrent l'autorité parentale comme principe et stipulent que l'enfant, naturel ou légitime, a le droit d'être élevé par ses deux parents. Le texte de 1993 s'appuie quant à lui sur la Convention internationale des droits de l'enfant ratifiée par la France le 2 juillet 1990.

La loi du 4 mars 2002 sur l'autorité parentale ouvrira de nouvelles perspectives notamment dans le cadre des situations de divorce et de séparation en rappelant la responsabilité qui incombe aux parents d'agir dans : « *l'intérêt supérieur de l'enfant* ».

¹⁶ MEYER P., 1977, *L'enfant et la Raison d'État*, Editions Le Seuil.

La notion de coparentalité apparaît comme la conséquence de l'exercice conjoint de l'autorité parentale et la juriste Françoise DEKEUWER-DEFOSSEZ la définit comme « *l'idée selon laquelle il est de l'intérêt de l'enfant d'être élevé par ses deux parents, dans la famille fondée sur le mariage comme dans la famille créée hors mariage, que le couple parental soit uni ou qu'il soit désuni* »¹⁷. Les parents doivent agir, au-delà des aléas conjugaux, dans l'intérêt de leur enfant et, ils peuvent ainsi organiser eux-mêmes les conséquences de leur séparation. Cette loi introduit également la résidence alternée. Une nouvelle réforme du divorce intervient le 26 mai 2004. Elle propose une procédure simplifiée et rapide dans le cadre du divorce par consentement mutuel.

C) Une vision juridique de la famille d'un point de vu sociétal

Définir la famille est un exercice périlleux ; le code civil d'ailleurs ne s'y risque pas et lors de sa première parution en 1804, le terme famille apparaît uniquement dans deux articles. L'alliance¹⁸ et la parenté¹⁹, notions étroitement liées à celle de famille, bénéficient de précisions plus importantes.

Le droit de la famille sonne pourtant comme une notion familière aux oreilles de nombreux professionnels mais il ne constitue que l'une des composantes du droit privé concernant notamment le mariage, le divorce, le pacte civil de solidarité²⁰, la scolarité, l'autorité parentale, la filiation ou la succession. Fondamentale, la famille est également insaisissable car : « *elle semble échapper à toutes les modélisations qu'ont voulu en faire les sociologues, psychologues, économistes, juristes...* »²¹

Seuls les articles 213 et 215 du CC évoquent la famille dans le cadre des relations entre époux. La vision juridique de la famille semble encore étroitement liée au mariage.

Pourtant, la famille constitue la cellule de base de notre société et la Déclaration universelle des droits de l'homme stipule dans son article 16 que : « *la famille est l'élément naturel et fondamental de la société et a droit à la protection de la société et de l'état* »²².

Peu à peu, la famille est devenue une notion subjective et polymorphe au regard de la diversité de ses formes et la rapidité de ses mutations. Toutefois, la majorité d'entre nous continue de la plébisciter au travers des sondages réalisés et l'opinion publique persiste à considérer la famille comme la valeur de référence.

¹⁷ DEKEUWER-DEFOSSEZ F., 1999, *Rénover le droit de la famille. Propositions pour un droit adapté aux réalités et aux aspirations de notre temps*, La documentation française.

¹⁸ L'alliance est le lien de famille issu du mariage.

¹⁹ La parenté est le lien de famille issu du sang, de la filiation.

²⁰ PACS : Pacte Civil de Solidarité institué par la loi N°99-944 promulguée le 15 novembre 1999 et réformé par la loi N°2006-728 du 23 juin 2006 et la loi N°2007-1223 du 21 août 2007.

²¹ FOURNIER M., in DORTIER J.F.(sous la Direction) *Familles, permanences et métamorphoses*. Ed Sciences Humaines. p47.

²² Déclaration Universelle des droits de l'Homme du 10 Décembre 1948, article 16-3.

En 2000, le Code de la Famille et de l'Action Sociale devient le Code de l'Action Sociale et des Familles et l'on découvre dans le chapitre 1, art. L211-1, la reconnaissance de la pluralité des formes d'organisations familiales contemporaines.

En respectant la hiérarchie des normes juridiques, le droit international prime sur le droit national. Aussi, en ratifiant en 1990 la Convention des droits de l'enfant, la France approuve implicitement l'idée que le soutien à la fonction parentale devient prioritaire afin de promouvoir l'intérêt de l'enfant.

Les politiques publiques doivent dès lors s'attacher à garantir les droits des enfants tout en respectant les responsabilités des parents et, dans cette mouvance, le Conseil de l'Europe édite en 2006 un guide recommandant aux Etats membres de mettre en œuvre des politiques visant à soutenir une « *parentalité positive* ». Il y est indiqué que les parents ont « *droit à recevoir un soutien approprié des autorités publiques dans l'exercice des fonctions parentales* »²³.

La famille se définit par et pour l'enfant. Ces déclarations d'intentions soulignent la volonté politique de préserver une institution considérée comme essentielle bien qu'indéfinissable.

Cette vision sociétale influe considérablement la législation délimitant l'action sociale et la loi du 5 mars 2007 rénovant la protection de l'enfance formalise l'opérationnalité d'un dispositif organisé désormais autour des familles et non plus autour de l'enfant.

Le droit de la famille poursuit un double objectif : le respect des droits de l'enfant et l'égalité entre parents en matière d'autorité parentale.

Cette évolution doit impacter fortement nos projets d'accompagnement et la manière dont nous les élaborons. Le directeur doit être le garant du respect de ces droits fondamentaux car ils constituent, à mon sens, la philosophie imprégnant les textes régissant la protection de l'enfance.

D) La notion de parentalité et les compétences qui s'y rattachent

Le terme parentalité est un néologisme apparu en 1961 sous la plume du psychanalyste Paul Claude RACAMIER. Ce dernier traduisait ainsi le terme « *parenthood* » créé en 1959 par son confrère américain Thomas BENEDEK pour identifier l'impact du « *devenir parent* » et ses conséquences pathologiques. Ses travaux poursuivent l'objectif d'effacer les approches théoriques clivant fonction maternelle et paternelle tout en identifiant

²³ Recommandation Rec.(2006) 19 du Comité des Ministres aux Etats membres relative aux politiques visant à soutenir une parentalité positive adoptée par le Comité des Ministres le 13 décembre 2006 lors de la 983e réunion des Délégués des Ministres, Annexe 5, *Prise en compte des responsabilités, des droits et des obligations des parents*.

l'accès à la parentalité comme une étape constitutive de la maturation de l'adulte. Cette approche reste circonscrite initialement dans le cadre des recherches cliniques inhérentes aux psychoses puerpérales.

Le terme de parentalité sort de l'anonymat grâce au psychanalyste Serge LEBOVICI et les publications de l'École des Parents et des Educateurs. La parentalité apparaît au milieu des années 80 comme un concept invitant à la réflexion sur le rôle et la construction de l'identité et des savoirs faire parentaux, comme en témoigne la célèbre phrase attribuée à la psychanalyste Françoise DOLTO : « *On ne naît pas parent, on le devient...* ».

René CLEMENT parle de dysparentalité en 1985²⁴ afin d'évoquer les troubles de la fonction parentale car ce sont bien ces derniers qui cristallisent l'attention des psychologues et psychanalystes. L'émergence de ce concept ouvre sur une volonté de reconnaître mais aussi de comprendre pourquoi certaines personnes ne parviennent pas à devenir parent. La parentalité est évoquée ensuite dans le champ sociologique afin d'illustrer la diversification des architectures familiales ; l'homoparentalité, la monoparentalité ou la beau-parentalité ouvrent une réflexion à la fois sur la fonction parentale mais également sur les processus nous permettant de devenir parents.

Le Ministère de l'emploi et de la solidarité ainsi que la Direction générale de l'action sociale commande une étude au pédopsychiatre et psychanalyste Didier HOUZEL²⁵. Ce dernier, aidé par un groupe de travail pluridisciplinaire, apporte en 1999 une contribution essentielle sur la parentalité en la définissant selon trois axes : l'exercice, l'expérience et la pratique.

- L'axe de l'exercice concerne les droits et les devoirs dont un parent est investi par rapport à son enfant.
- L'axe de l'expérience renvoie à la dimension psychique subjective du fait d'être parent, impliquant l'affectif et l'imaginaire.
- L'axe de la pratique comprend les actes concrets de la vie quotidienne, les soins parentaux et toutes les interactions.

En parallèle, des réflexions sur la notion de parentalité émergent avec de nouvelles configurations familiales.

L'accroissement du nombre de familles monoparentales à la fin des années 70 suscite notamment de vives inquiétudes. Un parent seul ne pourrait répondre aux besoins des enfants et cette situation les mettrait en danger.

²⁴ CLEMENT R., 1985, *Parentalité et dysparentalité*, in Le groupe familial, Edition FNEPE.

²⁵ HOUZEL D., 1999, Op.cit.

Une étude d'Andrée MICHEL et Nadine LEFAUCHEUR²⁶ rassure les détracteurs de la monoparentalité et de ses prétendues conséquences. Ces sociologues contribuent à la reconnaissance des configurations familiales atypiques émergentes en opérant une dichotomie entre conjugalité et parentalité. Claude MARTIN remet en 2003 au Haut Conseil de la Population et de la Famille un rapport intitulé « *La parentalité en questions, perspectives sociologiques* », qui souligne la nécessité, pour une société en pleine mutation, de reconnaître les compétences parentales indépendamment de la configuration ou de la structure familiale où réside l'enfant.

La parentalité requiert des compétences parentales censées répondre à l'ensemble des besoins de l'enfant. Ces compétences peuvent être classifiées ainsi :

- De savoir, consécutif à un apprentissage. Le parent souscrit à un modèle ou une institution à même de lui fournir et de lui apprendre les éléments lui permettant d'éduquer son enfant.
- De savoir-faire.
- De savoir-être.

Ces compétences sont présentes chez tous les individus. Elles restent tacites, à développer voire superficielles et s'appréhendent dans la dialectique relationnelle avec l'enfant.

Selon le psychiatre et systémicien Guy AUSLOOS²⁷, toutes les familles seraient détentrices de compétences et elles ne créeraient que des problèmes pour lesquels elles détiennent la solution. Néanmoins beaucoup de familles en difficultés ignoreraient leurs compétences ou n'oseraient les exprimer. Pour certaines personnes, être un « *bon* » parent représente un défi insurmontable. D'autres ont échafaudé une image parentale idéalisée fondée sur des qualités qu'elles pensent ne pas posséder. L'intervention des services sociaux sanctionne finalement logiquement les « *mauvais* » parents qu'ils pensent être.

Lors des réunions de cadres que j'anime, certaines situations épineuses sont évoquées. L'urgence, les difficultés et l'absence de solutions forment une litanie redondante et il n'est pas rare que la famille soit finalement désignée comme l'unique responsable d'une situation au sein de laquelle elle se complairait.

²⁶ LEFAUCHEUR N., 1987, *Les familles monoparentales n'existent pas, je les ai rencontrées...*, Les Cahiers médico-sociaux, Genève, n° 2.

²⁷ AUSLOOS G., 1995, *La compétence des familles ; temps chaos, processus*, Edition ERES, Ramonville Saint-Agne.

1.1.2 L'importance croissante de la parentalité dans le cadre de la protection de l'enfance et en réponse à l'enfant en danger

A) L'évolution de la protection de l'enfance faisant place à la parentalité

Si la famille demeure le lieu naturel et essentiel pour le développement, la socialisation et les apprentissages de l'enfant, elle constitue aussi l'espace de tous les dangers. Aussi, la puissance publique s'est dotée des moyens permettant de se substituer, le cas échéant, à la famille afin de préserver les mineurs.

La protection de l'enfance désigne un ensemble de textes et d'institutions ayant pour missions de prévenir la totalité des dangers menaçant l'intégrité physique et psychologique des mineurs et des majeurs de moins de 21 ans.

Si la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1793 affirme que : « *La nation doit assurer l'éducation physique et morale des enfants connus sous le nom d'enfants abandonnés* », ce n'est qu'en 1811 que la prise en charge des orphelins devient une mesure d'assistance obligatoire dévolue aux hospices mais financée par les deniers publics.

La protection de l'enfance est le fruit de l'évolution des relations entre l'enfant et la société ; relations fortement renforcées dans cette période d'après-guerre où la nation, meurtrie, doit faire appel à toutes ses forces vives pour construire la France de demain.

L'ordonnance N°456174 du 2 février 1945, relative à la justice pénale des mineurs, met en place un magistrat spécialisé : le juge des enfants. Ce texte illustre la volonté sociétale de promouvoir désormais l'éducation à la répression tout en prenant en compte les spécificités liées à l'enfance.

Il faut néanmoins attendre 1953 pour voir naître l'aide sociale à l'enfance.

L'ordonnance n°58-1300 du 23 décembre 1958 élargit les compétences du JE en matière civile à tous les cas de mineurs nécessitant une protection en instituant les mesures d'assistance éducative. Une distinction entre les niveaux de protection administrative et judiciaire s'opère. Cette ordonnance sera complétée par la loi n°70-459 du 4 juin 1970 réformant l'autorité parentale et définissant certains principes concernant le lien de l'enfant avec sa famille dans le cadre d'une intervention judiciaire en faveur des mineurs en danger.

Le décret du 7 janvier 1959 relatif à la protection sociale de l'enfance en danger organise la protection administrative. La notion de prévention apparaît pour délimiter un nouveau champ : l'enfant en danger. La protection de l'enfance opère une dichotomie occasionnant de nombreux débats. Ceux-ci concernent l'indiscutable frontière entre protection administrative et judiciaire et posent la difficulté de l'évaluation du danger.

Pourtant, c'est bien l'intensité de ce dernier qui déterminera l'orientation des situations vers le juge ou les services administratifs.

Le rapport d'Antoine DUPONT-FAUVILLE²⁸ en 1973 vient évaluer les pratiques et les dispositifs de l'aide sociale à l'enfance à la demande des professionnels et experts. Il met en lumière les failles et les carences d'un système axé essentiellement sur une politique de séparation où seul l'enfant et ses besoins sont repérés : « *Trop d'enfants sont retirés de leurs familles sans qu'aient pu être apportés tous les moyens qui pourraient permettre à leur famille de les garder.* » Les parents sont responsables de cette dysparentalité à l'origine de l'intervention des services sociaux.

Ce rapport s'appuie sur les théories contemporaines de l'attachement et de la séparation développées par les psychiatres et psychanalystes Donald WINNICOTT puis John BOWLBY²⁹. Ces derniers démontrent l'importance d'entretenir une relation stable et continue avec les figures parentales archaïques. De ce lien naissent en effet la capacité d'individuation du nourrisson, les bases de l'estime de soi et les prémices de l'identification.

Le placement en établissement devient progressivement la cible de critiques dénonçant les conséquences parfois désastreuses des accueils en maison d'enfants. Les parents sont ostensiblement désignés comme coupables de la problématique familiale et les séparations, plus rares, tombent comme une sanction entraînant quelquefois des séquelles encore plus lourdes pour l'enfant.

Les placements familiaux se développent alors. En 1977, le statut des assistantes maternelles est posé. Il instaure un agrément et une obligation de formation pour devenir famille d'accueil. La protection de l'enfance s'engage dans la voie de la professionnalisation en annonçant désormais sa volonté d'apporter une aide aux familles grâce à des actions plus précoces et mieux coordonnées.

Pendant ce temps, la loi n°87-570 du 22 juillet 1987 dite MALHURET modifie l'article 375 du CC. Le texte de 1958 a été amendé afin de répondre aux évolutions familiales de notre société. Le juge des enfants peut ainsi prendre diverses mesures afin :

- D'aider les parents dans leurs tâches éducatives.

²⁸ DUPONT-FAUVILLE A., 1973, *Pour une réforme de l'Aide sociale à l'enfance*, Editions ESF, Paris, p. 108.

²⁹ BOWLBY J., *Attachement et perte*, Editions PUF, Paris, 1984, Vol1,2 et 3.

La théorie de l'attachement s'appuie sur les principes suivants : l'attachement est universel chez les humains; il n'exclut aucune race ni culture; c'est un phénomène *instinctif et biologique*; l'attachement désigne une forme de «compréhension» tacite qui ne s'acquiert ni par raisonnement ni par apprentissage; il est donc *intuitif*, l'enfant développe des liens d'attachement multiples selon un ordre d'importance, mais il privilégie généralement sa relation avec sa mère; c'est donc un exercice *hiérarchique*; l'attachement décrit une relation intime (et généralement affectueuse) dont l'influence se fait sentir toute la vie; il a donc des effets *durables*.

- De suppléer leur incapacité relative à assurer la direction matérielle ou morale de leur enfant.

Un nouveau rapport est toutefois diligenté en 1980 par le Ministre de la santé et de la sécurité sociale à Jean Louis BIANCO et Pascal LAMY³⁰. Malgré la forte baisse du nombre d'enfants placés, les investigations des auteurs dévoilent au grand public la violence et l'inutilité de certains placements. Le rapport révèle les noms des deux grands absents de l'ASE : l'enfant et sa famille. La substitution parentale instituée par l'organisation de l'ASE sombre sous les critiques qui appellent sa transformation en suppléance. L'action éducative va se concevoir désormais « avec » les parents et non plus « pour » eux.

Le 2 mars 1982, la France adopte la Loi n°82-213 dite DEFERRE « *relative aux droits et libertés des communes, des départements et des régions* », véritable point de départ de la décentralisation. Ce texte organise le transfert des compétences de l'État vers les collectivités territoriales.

L'article 37 de la loi n°83-663 du 22 juillet 1983 consacre l'aide sociale à l'enfance comme service départemental non personnalisé, possédant une entière liberté dans l'application des dispositions législatives nationales. Cette responsabilité est confirmée par l'article L 221.2 du CASF. Le dispositif de l'ASE sera parachevé par la 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 ceux maltraités.

Au fur et à mesure de ses évolutions, le droit des usagers progresse. Concernant la famille, celle-ci conserve des droits au-delà de ses difficultés et les lois du 6 juin 1984 et du 6 janvier 1986 viennent les définir en imposant notamment l'obligation de rédiger un rapport annuel, de favoriser le placement des mineurs au plus près du domicile parental afin de faciliter le maintien des liens, de revoir régulièrement la situation de l'utilisateur... Un pas de plus est fait vers la parentalité.

Le rapport de Pierre NAVES et Bruno CATHALA en 2000³¹, diligenté par les ministères de l'emploi et de la solidarité et de la justice, pose de nouveau un regard critique sur les pratiques et les dispositifs de la protection de l'enfance favorisant selon les auteurs : « *l'éviction des parents.* »

³⁰ BIANCO J.L., LAMY P., 1980, *L'Aide à l'enfance demain. Contribution à une politique de réduction des inégalités*. Études et documents, Ministère de la santé et de la sécurité sociale, p 218.

³¹ NAVES P. et CATHALA B., 2000, *Accueils provisoires et placements d'enfants et d'adolescents : des décisions qui mettent à l'épreuve le système de protection de l'enfance et des familles*, Rapport de l'Inspection Générale des Affaires Sanitaires et Sociales remis au Ministère de l'emploi et de la solidarité, La documentation française.

Les auteurs prônent la nécessité d'engager une réflexion sur la façon dont les parents s'emparent des attributs de l'autorité parentale, de leurs droits et de leurs devoirs mais aussi comment les institutions construisent leurs outils d'accompagnement afin de pallier les difficultés parentales. L'objectif est d'améliorer l'ensemble des dispositifs du secteur afin d'optimiser la qualité des prises en charge offertes, de favoriser leur accessibilité tout en respectant la citoyenneté des usagers et de leur famille.

Les propositions de ce rapport empruntent cinq axes qui serviront de base à la loi de rénovation du secteur social et médico-social :

- ✓ La nécessaire diversification des prestations.
- ✓ La reconnaissance et la prise en compte de la parole de l'enfant et de sa famille.
- ✓ La nécessité de soutenir et d'accompagner l'ensemble de la famille et de prévenir la délinquance du lien parents-enfant.
- ✓ La coordination et l'évaluation des dispositifs de la protection de l'enfance.
- ✓ La prévention des placements.

Le rapport de Claude ROMEO³² en 2001 vient conforter l'analyse précédente en ajoutant l'importance d'obtenir la collaboration des parents afin d'élaborer une démarche co-éducative. Derrière cette affirmation, c'est bien le regard que portent les professionnels de la protection de l'enfance sur les familles qui doit évoluer. Des compétences sont détenues par toutes les familles et les professionnels doivent les valoriser au sein d'un projet d'accompagnement spécifique et adapté à la problématique rencontrée.

Ces différents rapports alimentent les réflexions inhérentes aux travaux gouvernementaux augurant de la loi 2002-2. La promulgation de cette dernière impose une nouvelle architecture fonctionnelle du secteur et place au cœur du dispositif l'enfant et sa famille, dans une dimension d'acteur citoyen.

La promotion des droits des usagers, l'individualisation des réponses apportées et leur diversification constituent le socle de cette rénovation qui doit en outre permettre de renforcer l'évaluation des pratiques et des établissements tout en favorisant la cohérence et la synergie des interventions menées et ce au travers d'un partenariat renforcé. Les mêmes outils s'imposent désormais aux établissements. Le règlement intérieur, le livret d'accueil, la charte des droits et des libertés, le conseil de la vie sociale, la personne qualifiée participent à délimiter les parcours institutionnels dans un espace de droit garanti et défini.

³² ROMEO C., octobre 2001, *L'évolution des relations parents-enfants-professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance*, Rapport remis au ministère délégué à la famille, à l'enfance et aux personnes handicapées.

Le décret n°2002-361 du 15 mars 2002 vient réformer la procédure d'assistance éducative. Le rapport du juge des enfants Jean Pierre DESCHAMPS³³ en est à l'origine. Le principe du contradictoire est réaffirmé. Les parents peuvent désormais avoir accès au dossier de leur enfant durant la procédure dans un souci de transparence. Les relations entre professionnels et usagers s'appréhendent différemment.

Mais, certaines affaires très médiatiques (Angers, Drancy, Outreau...) vont susciter une immense émotion au sein de l'opinion publique. Les différents procès démontrent les failles et les errements d'un système d'aide sociale jugé obsolète. Une volonté de déjudiciarisation émerge en parallèle, soutenue notamment par le rapport de Louis de BROISSIA³⁴.

L'appel des 100 lancé au Président de la République en 2006 à l'initiative de Jean Pierre ROSENZVEIG et Claude ROMEO étaye l'urgence de procéder à une réforme juridique de la protection de l'enfance.

Les pierres angulaires délimitant la réforme de la protection de l'enfance sont posées et la loi 2007-203 est promulguée le 5 mars 2007. Elle renforce le rôle de l'ASE dans sa dimension administrative.

En filigrane de ces orientations, le législateur exprime sa volonté de renforcer la prévention, « *parent pauvre de la protection de l'enfance* », selon Philippe BAS³⁵.

Dans cette perspective, la loi 2007-203 élargit considérablement le périmètre d'intervention de la protection de l'enfance en couvrant désormais les situations de parents rencontrant des difficultés dans l'exercice de leur responsabilité éducative (art L112-3 du CASF).

Au-delà des difficultés qu'ils rencontrent, les parents restent toutefois dans la très grande majorité des situations responsables de l'éducation des enfants et, à ce titre, ils demeurent titulaires de l'autorité parentale bien que leur enfant puisse être reconnu comme en danger.

B) La notion d'enfant en danger

La notion d'enfant en danger a remplacé, dans le cadre de la loi 2007-293 rénovant la protection de l'enfance, celle plus réductrice d'enfant maltraité définie par l'observatoire décentralisé de l'action sociale en 2001 comme un « *enfant victime de violences*

³³ DESCHAMP J.P., janvier 2001, *Le contradictoire dans l'assistance éducative*, Rapport au Garde des Sceaux ; Ministère de la justice

³⁴ BROISSIA L. De, juillet 2005, *L'amélioration de la prise en charge des mineurs protégés*, Rapport au Ministre de la famille et de l'enfance, Ministère de la famille et de l'enfance.

³⁵ BAS P., Ministre délégué à la Sécurité sociale, aux Personnes âgées, aux Personnes handicapées et à la Famille, Extrait du discours prononcé le 16 mars 2006 aux présidents des Conseils généraux, aux parlementaires, aux représentants des institutions, aux fédérations et associations mobilisés pour l'élaboration du projet de loi visant à réformer le système de protection de l'enfance en France.

physiques, de violences sexuelles, de violences psychologiques, de négligences lourdes, ayant des conséquences graves sur son développement physique et psychologique »³⁶.

Elle recouvre désormais à la fois l'ensemble des enfants maltraités et des enfants en risques définis comme des « *enfants qui connaissent des conditions d'existence risquant de compromettre leur santé, leur sécurité, leur moralité, leur éducation ou leur entretien sans pour autant être maltraités* »³⁷.

La loi ne donne pas de définition précise du danger. Ce vide laisse la possibilité à chacun d'élaborer ses représentations et de poser les limites balisant les réponses inhérentes aux problématiques familiales observées. Cette situation induit des pratiques professionnelles disparates qui s'ancrent dans des territoires et des cultures où elles prennent sens sous ces facteurs endémiques. Une autre notion, introduite par la CIDE, doit toutefois guider l'ensemble des décisions prises : « *L'intérêt supérieur de l'enfant* »³⁸. Afin de préserver ce dernier, le juge doit motiver ses décisions en décrivant les faits à l'origine du danger ou du risque de danger.

Ces définitions demeurent toutefois dépourvues de reconnaissance juridique et cette notion d'enfant en danger est contextuelle. Les représentations des magistrats, des travailleurs sociaux et des partenaires sont différentes selon les environnements. Les incidences sur les pratiques professionnelles apparaissent à l'occasion de l'élaboration des projets individualisés et des décisions judiciaires.

Cette dichotomie entre enfant maltraité et enfant en risque génère une ambiguïté autour des réponses sociales et leurs significations. L'enfant en risque serait essentiellement accompagné dans le cadre de mesures administratives recouvrant les dispositifs préventifs. En filigrane, ces situations apparaissent moins alarmantes avec des parents peu défaillants voire coopérants et compétents.

L'enfant en danger serait lui victime d'un environnement pathogène où les parents endossent la responsabilité des atteintes portées à l'encontre de leur enfant. A ce titre, les réponses sont judiciaires et viennent ostensiblement sanctionner les parents.

C) La question du lien entre enfant en danger et paupérisation des familles

Christine BRUNIAUX et Bénédicte GALTIER³⁹ ont mis en exergue la fragilité éducative de certains parents bénéficiant de revenus modestes.

³⁶ ODAS, *guide méthodologique*, juin 2001, p17.

³⁷ Ibid, p18.

³⁸ Art. 3-1 de la Convention de New York relative aux droits de l'enfant : « *Dans toutes les décisions qui concernent les enfants, qu'elles soient le fait des institutions publiques ou privées de protection sociale, des tribunaux, des autorités administratives ou des organes législatifs, l'intérêt supérieur de l'enfant doit être une considération primordiale* ».

³⁹ BRUNIAUX C. et GALTIER B., 2003, *L'étude du devenir des enfants de familles défavorisées : l'apport des expériences américaine et britannique*, Conseil de l'emploi, des revenus et de la cohésion sociale.

Ces derniers développeraient des valeurs, des normes et des attitudes inadaptées et s'enfermeraient dans une « *culture de la dépendance* » modélisée et intégrée par leurs enfants.

Il y a quelques années, par note du 20 décembre 1999, Martine AUBRY, Ministre de l'emploi et de la solidarité et Elisabeth GUIGOU, Garde des Sceaux, décident de confier à Pierre NAVES, inspecteur général des affaires sociales (IGAS) et à Bruno CATHALA⁴⁰, inspecteur général des services judiciaires (IGSJ), la mission d'explorer pourquoi et comment sont décidés les accueils provisoires et les placements. Au final, cinq causes majeures sont recensées par les auteurs pour justifier de la décision d'un placement administratif ou judiciaire :

- l'existence de carences éducatives importantes,
- des difficultés psychologiques ou psychiatriques des parents,
- des conflits familiaux,
- l'alcoolisme ou la toxicomanie d'un ou des deux parents,
- la maltraitance (inceste, abus sexuels, sévices corporels...).

Des associations dont ATD quart monde affirment, suite à la publication de ce rapport, que certains placements sont la conséquence directe et unique de la pauvreté familiale. Ce lien n'a pas été reconnu par les autorités compétentes bien qu'elles observent la récurrence des difficultés économiques pour les publics accompagnés.

Pourtant cette question resurgit en 2008 au travers d'un rapport du CERC⁴¹ estimant à un million le nombre d'enfants pauvres en France. Cette pauvreté ne s'évalue pas uniquement sous l'angle financier, elle recouvre les dimensions sociales, culturelles, médicales...

Ce rapport invite toutefois les professionnels de la protection de l'enfance à considérer ce paramètre afin d'élaborer une stratégie d'accompagnement familial global. Cette dernière devrait s'envisager en étroite collaboration avec l'ensemble des prestataires sociaux susceptibles d'apporter des réponses à la famille.

En ce sens, un directeur doit veiller à proposer des interventions supplémentaires et complémentaires en favorisant la mutualisation des moyens. Rationalité et efficience forment un couple apparemment antinomique. Ils me paraissent pourtant conciliables dans l'intérêt du public.

⁴⁰ NAVES P. et CATHALA B, op.cit

⁴¹ Conseil de l'Emploi, des Revenus et de la cohésion Sociale, *Les enfants pauvres en France*, rapport n°4.

1.2 L'accompagnement des familles en difficultés nécessitant des projets novateurs en matière de soutien à la parentalité

1.2.1 Des familles rencontrant des problèmes pluridimensionnels se répercutant dans l'exercice de leur parentalité

A) Des statistiques venant confirmer le caractère pluridimensionnel des problèmes

Selon les dernières enquêtes de recensement réalisées par l'Institut national de la statistique et des études économiques, la France compte aujourd'hui environ 8,6 millions de familles définies par l'Institut comme « *un groupe de personnes liées par des liens de filiation ou d'alliance* »⁴².

En 2007, 260000 mariages ont été célébrés (2,7 % de moins qu'en 2006) alors que 130000 divorces concernant 131000 mineurs ont été prononcés⁴³. Le mariage ne constitue plus un préalable indispensable présidant à la naissance de l'enfant.

Ainsi, cette désaffection pour le mariage coïncide avec la banalisation de l'union libre et la forte progression des naissances hors mariage qui représentaient en 2002, 44 % de l'ensemble des naissances⁴⁴.

Le taux de divortialité atteint désormais 45,2 % sur le territoire français mais il dépasse allégrement les 50 % dans les grandes zones urbaines⁴⁵. Dans le même temps, le PACS, promulgué en 1999, continue de séduire les couples. Les tribunaux d'instance en ont enregistré 102 012 en 2007 soit une augmentation de 39 % par rapport à 2006 alors que 16 000 étaient dissous⁴⁶.

Le nombre de familles monoparentales augmente en moyenne de 2,3 % par an depuis 30 ans et le dernier recensement de 1999 en dénombrait 1,5 million ce qui représente près de 20 % de l'ensemble des familles actuelles pour 2,4 millions d'enfants.

Enfin, 700 000 familles recomposées concernant 1,5 million d'enfants étaient comptabilisées. Elles représentaient alors 9 % de l'ensemble des familles⁴⁷.

Selon Julien DAMON : « *sur une décennie de 1990 à 1999, la recomposition familiale a progressé de 10 %, la monoparentalité de 17 %. En 1999 on compte 19 % de familles monoparentales. Celles-ci rassemblent 17 % des enfants (de moins de 25 ans)* »⁴⁸.

⁴² INSEE, Recensement général de la population mars 1999.

⁴³ PRIOU F., 2008, *L'évolution démographique récente en France*, Rapport INED 2008, p437-476.

⁴⁴ BLOCH P. et PECRESSE V., 2006, *L'enfant d'abord*, Rapport Assemblée Nationale n°2832, TOME 1.

⁴⁵ DAMON J., 2006, *Les politiques familiales*, Paris, PUF collection « Que sais-je ? », p43.

⁴⁶ PRIOU F. op.cit, p437-476.

⁴⁷ Ibidem, p214.

⁴⁸ DAMON J., op cit., p43.

Concernant le secteur de l'enfance en danger, la loi n°2004-1 du 2 janvier 2004 relative à l'accueil et la protection de l'enfance crée un Observatoire national de l'enfance en danger dont la mission est de contribuer à améliorer la coordination entre les services de l'Etat, les conseils généraux et les associations intervenant dans le champ de la protection de l'enfance. Désormais, les recueils de données sont systématiquement réalisés offrant une estimation chiffrée en matière de protection de l'enfance et des familles.

En prenant pour référence le rapport de 2008⁴⁹, il apparaît que 7 jeunes sur 1000 de moins de 21 ans sont concernés par la protection de l'enfance. 265 913 mineurs et 21 387 jeunes majeurs bénéficiaient au minimum d'une mesure au 31 décembre 2006 et en France métropolitaine. Ces chiffres subissent une hausse de 4 % par rapport à ceux de 2005.

Evolution du nombre d'enfants signalés en danger entre 2000 et 2006 ⁵⁰							
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Enfants maltraités	18300	18000	18500	18000	19000	20000	19000
Enfants en risques	65500	67500	67500	71000	76000	77000	79000
Enfants en danger	83800	85500	86000	89000	95000	97000	98000

Typologie des problématiques à l'origine de la reconnaissance de l'enfant comme en danger ⁵¹				
Problématique	2004		2006	
	Nombre d'enfants	Pourcentage	Nombre d'enfants	Pourcentage
Carences éducatives des parents	47500	50%	51900	53%
Conflits de couple et séparation	28500	30%	21700	22%
Violences conjugales	Recensé à partir de 2006		10400	11%
Problèmes psychopathologiques de parents	12350	13%	10800	11%

⁴⁹ ONED, quatrième rapport annuel au parlement et au gouvernement de l'ONED, Décembre 2008, p50-59.

⁵⁰ Ibidem, p50-59.

⁵¹ ODAS, *Protection de l'enfance : une plus grande vulnérabilité des familles, une meilleure coordination des acteurs*, La lettre de l'ODAS, novembre 2007, p4.

Dépendance à l'alcool ou à la drogue	11400	12%	11200	11%
Maladie, décès d'un parent	6500	7%	5200	5%
Chômage, précarité, difficultés financières	12500	13%	16000	15%
Environnement, Habitat	7600	8%	6800	7%
Errance, marginalité	3800	4%	3300	3%
autres	11400	12%	8900	9%
Nombre d'enfants signalés	95000	Soit 1,5 facteur cité par enfant	98000	Soit 1,5 facteur cité par enfant
Nombre total de facteurs cités	141550		146300	

Ce tableau illustre la pluralité des facteurs à l'origine de l'intervention des services de la protection de l'enfance et donc l'impossibilité de proposer des réponses uniformes.

50% des familles cumulent au moins deux difficultés et ce chiffre souligne la complexité des problématiques familiales et la nécessité de mobiliser des compétences éclectiques mais complémentaires.

La lettre de l'ODAS de novembre 2007 met ainsi en exergue une corrélation entre les difficultés conjugales rencontrées par certains couples et les interventions relatives aux différents dispositifs constituant le secteur de la protection de l'enfance.

Cette étude soulignait la nécessité d'envisager la situation de l'enfant en incluant l'ensemble de la famille car l'émergence du danger résulte d'un dysfonctionnement survenant à l'échelle du système familial et non uniquement à celle du mineur. Le soutien à la parentalité constitue dorénavant l'une des hypothèses de travail.

B) Des séparations et des recompositions familiales, un risque de facteurs aggravants

De nos jours, un enfant sur quatre (environ 3 millions) ne vit pas avec ses deux parents. Si toutes les séparations n'engendrent pas systématiquement de traumatisme pour les enfants, nombreux sont les enfants victimes de désunions dont ils sont les spectateurs impuissants et souvent l'enjeu.

La Défenseure des enfants, Dominique VERSINI, consacra en 2008 son rapport annuel⁵² à cette problématique. J'avais à l'époque été auditionné afin de témoigner des réponses institutionnelles mises en œuvre pour prendre en compte ces difficultés, les prévenir et les surmonter.

Actuellement, la mère continue dans 85% des situations d'obtenir la résidence principale des enfants et, 34% de ces derniers n'ont plus de contact avec leur père⁵³.

Ce constat induit pour ces enfants de traverser des épreuves de séparation et de vivre des phases de recompositions familiales. Dans ce contexte, une mesure sociale ou d'assistance éducative s'avère parfois nécessaire. En effet, l'ODAS souligne la surreprésentation des familles monoparentales et recomposées dans les différents services de la protection de l'enfance⁵⁴.

De telles situations plongent parfois l'enfant au cœur d'un conflit de loyauté le tiraillant entre des parents agissant sans discernement. Le conflit de loyauté a été initialement conceptualisé par un psychiatre américain, Ivan BOSZORMENYI-NAGY, grâce à ses travaux réalisés à partir des années 50. Il décrit le conflit de loyauté pour un enfant comme : *« un conflit intrapsychique né de l'impossibilité de choisir entre deux situations possibles, ce choix concernant le plus souvent les sentiments ou ce que l'enfant croit en être, envers des personnes qui lui sont chères et qui symbolisent les imagos parentales »*. Le syndrome d'aliénation parental, quant à lui, est défini en 1985 par Richard A.GARDNER, pédopsychiatre américain comme : *«...Un trouble de l'enfance qui survient presque exclusivement dans un contexte de dispute concernant le droit de garde de l'enfant. L'enfant l'exprime initialement par une campagne de dénigrement à l'encontre d'un parent, cette campagne ne reposant sur aucune justification. Le SAP résulte de la combinaison de la programmation du parent endoctrinant (lavage de cerveau) et de la propre contribution de l'enfant à la diffamation du parent cible. »*.

1.2.2 Un projet de soutien à la parentalité porteur d'un regard nouveau sur les familles

A) Le soutien à la parentalité en tant que mode d'accompagnement des familles

En France comme chez la majorité des pays européens et développés, les politiques publiques confèrent désormais aux parents une place nodale dans les dispositifs relevant de l'enfance et de la jeunesse.

⁵² VERSINI D., 2008, *Enfants au cœur des séparations parentales conflictuelles*, Rapport de la Défenseure des enfants au Président de la République française.

⁵³ Le rapport Études et Statistiques Justice n° 23, *La résidence en alternance des enfants de parents séparés*, présente les résultats d'une enquête réalisée d'après les décisions prises par les JAF en octobre 2003

⁵⁴ ODAS, 2005,2006, *Observer, évaluer pour mieux adapter nos réponses*, Rapports.

Les années 70 ont révélé l'importance de la prévention dans le traitement des différentes questions sociales : échec scolaire, difficultés éducatives et sociales, délinquance des mineurs... Cette approche a CONCLU à la nécessité de réorganiser l'action sociale en direction des familles. Dans cet interstice, les dispositifs de suppléance parentale ont émergé afin de soutenir les familles dans leur parentalité.

La protection de l'enfance intègre cette vision de l'action sociale car la parentalité offre un référentiel pertinent pour appréhender les configurations familiales et identifier les difficultés parentales. Ces dernières sont souvent à l'origine de l'intervention des services sociaux et la problématique de l'enfant n'est que le symptôme d'une dysparentalité.

Aussi, aborder l'accompagnement des familles sous l'angle du soutien à la parentalité me permet de concevoir une action transversale, décentrée de nos interventions traditionnelles constituant le cadre des dispositifs de la protection de l'enfance.

Le soutien à la parentalité constitue désormais un objectif majeur et incontournable.

Il peut donc devenir un levier permettant d'envisager la réorganisation de l'institution.

Dans le cadre de l'EPDEF, établissement public qui va être présenté plus loin dans ce mémoire, nous tentons d'appréhender ces changements afin de continuer à proposer des modalités d'intervention en adéquation avec les contingences des institutions légitimant son existence. Cette dynamique doit toutefois rester en congruence avec la prise en compte des besoins du public que nous accompagnons.

B) Un autre regard sur les compétences des familles porté par la parentalité

La parentalité est présentée comme un processus dynamique et individuel permettant à chacun d'élaborer son identité parentale. Cette approche pose parallèlement la question des conséquences d'une difficulté pouvant survenir durant ce processus et donc les incidences sur l'enfant. La parentalité gomme la parenté comme seul fondement de la reconnaissance parentale. Désormais la qualité du lien entre l'enfant et son parent prime et assure le statut de « *bon* » parent.

La notion de parentalité investit l'espace social pour s'employer majoritairement dans des situations où sont observées des problématiques familiales. Les évolutions de l'institution familiale témoignent de la plus grande autonomie des conjoints et de la libéralisation des mœurs. L'État perd de son pouvoir coercitif qu'il pouvait exercer à travers la famille. La parentalité apparaît comme une alternative permettant aux pouvoirs publics de maintenir un contrôle au sein des nouvelles organisations familiales à travers son souhait de préserver et de favoriser le développement de l'enfant : « *si la famille est prise en compte*

dans le souci public de l'enfant, c'est désormais par rapport à l'enfant et à ses propres intérêts »⁵⁵.

Au simple devoir de subsistance, puis de surveillance et enfin de prévention de la maltraitance, la société ouvre à travers la parentalité son aspiration à promouvoir la bientraitance dont chaque parent doit être le premier artisan. Les professionnels du secteur social et médico-social posent un nouveau regard sur ces nouvelles familles et la parentalité s'évalue, se juge, se soutient ou se sanctionne.

L'apprentissage de la parentalité se réalise selon l'histoire de chacun, ouvrant donc à des pratiques sensiblement différentes. Le lien familial s'est recentré autour de la notion d'adhésion, de projet commun. C'est désormais l'enfant qui fonde la famille nous dit l'historien André BURGUIERE⁵⁶ en devenant le pilier de l'identité familiale grâce à la fonction affective qu'il cristallise, au désir d'accomplissement qu'il représente.

La Conférence de la famille du 12 juin 1998 aboutit à la proposition de la création d'une délégation interministérielle à la famille chargée d'élaborer une politique d'appui et d'accompagnement des fonctions parentales. L'une des premières initiatives de ce comité se traduira par la circulaire ministérielle du 9 mars 1999 marquant la naissance des Réseaux d'Écoute d'Appui et d'Accompagnement des Parents dont l'ambition est d'impulser une politique partenariale et territoriale de soutien à la parentalité.

Les professionnels de la protection de l'enfance intègrent cette dimension et vont désormais évaluer, soutenir et développer les compétences parentales dans l'intérêt de l'enfant. Il devient impératif selon Catherine SELLENET⁵⁷ de « *ne plus travailler sur les familles, ni pour des familles mais avec les familles.* »

Cette auteure souligne la nécessité d'appréhender une dimension supplémentaire dans la parentalité des familles présentant une problématique : celui de l'environnement familial. Ce dernier peut être défini comme l'ensemble des paramètres caractérisant les conditions socio-économiques au sein desquelles évolue l'enfant mais aussi la qualité des réseaux sociaux et familiaux.

⁵⁵ COMMAILLE J., STROBEL P., VILLAC M., op cit., p62.

⁵⁶ BURGUIERE A., 2005-2006, *Familles monoparentales, familles recomposées : un défi pour la société française*, Rapport d'information sur l'activité de la délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes.

⁵⁷ SELLENET C., *L'Enfance en danger, ils n'ont rien vu ?*, Ed BELIN, Paris, 2006, p63-64.

C) Émergence d'un projet stratégique au sein de l'EPDEF

La loi 293-2007 du 5 mars 2007 consacre la volonté du législateur de favoriser la prévention dans une perspective systémique et transversale tout en élargissant la palette de réponses susceptibles d'être proposées.

Le soutien à la parentalité devient une orientation majeure, un axe de travail à développer et un enjeu certain. Il recouvre des actions visant à prévenir les difficultés parentales voire à les surmonter en :

- tentant de clarifier les rôles et les fonctions des membres de la famille,
- rétablissant et favorisant la communication intrafamiliale,
- confortant les parents dans leur apprentissage parental par la promotion de leurs compétences,
- construisant une action adaptée et concertée.

Dans le champ de la protection de l'enfance, le soutien à la parentalité permet notamment de : « *rapprocher les professionnels et les familles* » mais aussi de « *valoriser la famille comme lieu de compétences* »⁵⁸. Il convient d'approfondir cette notion afin d'affiner les contours de mon projet. Les familles, le cadre juridique de la protection de l'enfance et la parentalité constituent les pierres angulaires d'une réflexion directoriale augurant du développement d'une prestation spécifique et innovante.

Au regard de ce qui vient d'être énoncé, je pense que le projet proposé dans le cadre de ce mémoire est mûr pour être concrétisé. En réponse aux familles, mais aussi pour enrichir l'Établissement Public de l'Enfance et de la Famille au sein duquel j'évolue, j'envisage aujourd'hui la constitution de plateaux techniques capables de proposer un accompagnement en adéquation avec le problème à l'origine de l'intervention des services sociaux. Les notions de synergie de moyens et de transversalité apparaissent comme des évidences au regard des besoins identifiés des familles. C'est grâce à l'appui précieux de l'EPDEF et dans le cadre des territoires du Pas-de-Calais que j'entends mener à bien ce projet de plateaux techniques de proximité pour soutenir les familles fragilisées dans l'exercice de leur parentalité. Il est temps de faire plus ample connaissance avec l'environnement institutionnel où j'ancre mon projet afin de dégager l'intérêt d'innover en proposant des prestations autour de la parentalité. Cette analyse me permettra d'anticiper et d'étayer les objectifs des plateaux techniques que j'aspire à réaliser.

⁵⁸ PIOLI D., Société et Jeunesses en difficulté, *Le soutien à la parentalité : entre émancipation et contrôle*, N°1 de printemps 2006, article consulté sur le site internet : <http://www.sejed.revues.org>.

2 Les plateaux techniques, une réponse à des besoins repérés sur des territoires, un projet porté par le Pôle Prévention et Soutien à la Parentalité au sein de l'EPDEF

Il me paraît fondamental dès à présent d'engager une expertise du public accueilli afin d'évaluer les besoins potentiels des familles que nous accompagnons quotidiennement. Cette étape souligne la nécessaire compétence d'expertise du directeur et de ses collaborateurs car elle conditionne la nature, la qualité et l'efficacité des réponses sociales à inventer.

Cette réflexion se déploie à la fois dans l'univers institutionnel de l'EPDEF que je présenterai et plus particulièrement au sein des services du pôle de prévention et de soutien à la parentalité que je dirige. J'élargirai ensuite mon regard afin d'appréhender l'espace départemental où je mettrai en exergue les enjeux relatifs aux politiques publiques mais aussi aux besoins des familles.

Les notions de territoire puis de plateau technique seront ensuite abordées à la lumière des prérogatives actuelles et je tenterai de les intégrer dans ma démarche afin de les convertir en opportunités dans le cadre de création des maisons de la parentalité.

2.1 La naissance d'un projet construit dans le cadre d'une analyse institutionnelle à l'EPDEF et en réponse à des besoins constatés sur le département

2.1.1 L'analyse institutionnelle de l'EPDEF en matière de parentalité aboutissant à la création du Pôle Prévention et Soutien à la Parentalité

A) L'EPDEF, un acteur historique de la protection de l'enfance

Au début du XX^e siècle, le foyer de Sainte Agnès situé à Arras constituait le principal établissement de placement à l'échelle du département. Les religieuses dispensaient une éducation teintée des valeurs chrétiennes traditionnelles. 200 enfants, filles et garçons, âgés de 6 à 21 ans étaient accueillis sur le site alors qu'une pouponnière de 70 places était implantée dans une commune limitrophe de la préfecture : Dainville.

La loi du 15 avril 1943 vint imposer la création dans chaque département, d'un foyer pour accueillir en urgence les jeunes en difficulté ; Sainte Agnès devint le Foyer de l'Enfance du Pas de Calais.

Cette obligation a disparu avec les lois de décentralisation de 1982 et 1983, mais la plupart des foyers de l'enfance continuent d'exister, dotés parfois d'une simple autonomie comptable.

A l'instar d'autres départements comme les Alpes-Maritimes, le Morbihan ou l'Ille-et-Vilaine, le Pas de Calais décide, en 1990, de créer un Établissement Public Autonome. Cette décision est prise par le Conseil général du Pas de Calais afin d'agir ostensiblement face à une vaste escroquerie orchestrée par la directrice de l'époque et mise à jour par les services de la perception. Le scandale éclabousse l'ensemble de la classe politique départementale et l'opinion publique s'émeut de découvrir comment des orphelins et « *les enfants de la DDASS* » ont été spoliés. Roland HUGUET, alors président du Conseil général, décide donc de rendre autonome la Maison de l'Enfance et de l'Adolescence en lui offrant une indépendance statutaire.

L'EPDEF est donc créé par Délibération du Conseil général le 26 février 1990, avec pour objectif de contribuer à réunir les moyens qui permettent aux familles d'offrir des conditions d'existence favorables et durables au développement de leurs enfants. L'EPDEF devient un opérateur départemental et des structures d'accueil voient le jour au sein du bassin minier. Les prémices d'une démarche d'implantation territoriale se dessinent.

En conformité avec les injonctions de la loi 2002-2⁵⁹, les conclusions d'un récent audit externe⁶⁰ viennent confirmer l'adéquation des outils utilisés, des procédures mises en œuvre avec les contingences des décrets d'application publiés.

L'EPDEF dispose d'un budget général de 13.859.213 euros correspondant à une activité globale de 73.722 journées réalisées

Dans ce cadre de ses missions de protection de l'Enfance et de la famille⁶¹, l'EPDEF prend en charge, selon un mode d'accompagnement adapté et individualisé, des jeunes de 0 à 18 ans (voire 21 ans) qui lui sont confiés ou orientés par les services de l'Aide Sociale à l'Enfance, par décision du Juge des Enfants et désormais par les juges aux affaires familiales, les services de la CAF, l'éducation nationale, les communes, les médecins libéraux, les avocats, les partenaires... L'accompagnement est global dans la mesure où il intègre toujours la famille.

B) L'EPDEF, une organisation institutionnelle autour de prestations

L'EPDEF est un établissement public autonome de taille moyenne (350 ETP) dont les salariés sont placés sous le régime du titre IV de la fonction publique hospitalière⁶². Le Directeur Général de l'établissement est l'ordonnateur des dépenses et un Conseil

⁵⁹ L'EPDEF dispose désormais d'un livret d'accueil, d'une charte des droits et des libertés de la personne accueillie, d'un Document Individuel de Prise en Charge, de personnes qualifiées, d'un règlement de fonctionnement de l'établissement, d'un projet d'établissement, et d'un conseil de la vie sociale.

⁶⁰ Audit réalisé par Jean Pierre BLAVOOET et Bertrand.

⁶¹ Modifiées par la loi 2007-293, pouvant être préventives et judiciaires, ces missions sont définies par l'art. 221-1 du Code de l'action sociale et des familles.

⁶² Titre IV de la fonction publique hospitalière, loi N°86-33 du 9 janvier 1986, Code de la Santé Publique.

d'Administration, composé de 12 membres, entérine et valide la politique générale de l'établissement⁶³.

L'EPDEF demeure encore organisé autour d'une activité judiciaire principale fondée sur les mesures d'assistance éducative : placement et AEMO.

Ces derniers correspondent aujourd'hui à 85% de l'activité de l'EPDEF. Ces deux mesures concernent 1724 mineurs annuellement et mobilisent 307 ETP. Les produits de facturation relatifs à ces activités représentent 91% du budget total de l'établissement.

➤ *La mesure de placement*

C'est l'article 375-3 du CC qui fonde la possibilité de prononcer le placement d'un mineur⁶⁴. Juridiquement, l'enfant se trouve alors : « *sous la protection conjointe du président du Conseil général et du juge des enfants* » au regard de l'article L.227-2 du CASF. Le placement peut aussi s'organiser sous une dimension administrative en cas notamment de l'impossibilité pour l'un ou les parents de s'occuper momentanément de leur enfant suite à des événements imprévisibles.

Les modalités de l'accueil provisoire sont définies par l'article 222-5 du CASF. Le mineur est confié à l'ASE sur décision du président du conseil général. Les parents peuvent venir rechercher leur enfant à tout moment.

L'EPDEF est constitué en Pôles de compétences depuis le 1er janvier 2008⁶⁵. Cette décision marque la volonté de notre Directeur Général de mutualiser les moyens autour de branches d'activités spécifiques. Trois Pôles sont aujourd'hui structurés :

➤ **Le Pôle de Prévention et de Soutien à la Parentalité** vient de souffler sa première bougie. Je le dirige depuis sa création autorisée par décision du CA le 1^{er} septembre 2009.

C'est dans le cadre de ce Pôle qu'est né le projet des plateaux techniques. Il me paraît ainsi nécessaire de présenter dans le détail l'offre de services qu'il propose.

Voici donc l'ensemble de ces prestations ⁶⁶.

⁶³ Le CA de l'établissement est composé d'un tiers d'élus, un tiers de représentants des associations familiales et un tiers de personnes expertes dans le domaine de l'Enfance. Les membres sont élus pour 4 ans renouvelables 1 fois et le président du CA est un conseiller général élu en commission plénière départementale.

⁶⁴ Cette décision ne peut s'envisager normalement qu'en dernier recours quand il devient inéluctable de soustraire temporairement le mineur du contexte dans lequel il évolue. Au regard de la situation et des éléments familiaux, le magistrat dispose de plusieurs possibilités afin de confier le mineur à un parent, un tiers digne de confiance, un service ou établissement, à l'ASE...

⁶⁵ Voir à l'annexe I, l'organigramme de l'EPDEF

⁶⁶ Voir à l'annexe II, l'organigramme du Pôle de Prévention et de Soutien à la Parentalité.

- Un service de médiation familiale

Ce service est financé à hauteur de 4 ETP par le biais d'une prestation de service instaurée par la convention d'objectif général de la Caisse Nationale des Allocations Familiales. Elle est versée par le service d'action sociale de la CAF⁶⁷.

Les médiateurs familiaux peuvent intervenir sur les zones agréées par le comité de financeurs de la médiation. Une cartographie est ainsi dessinée chaque année. Actuellement le service intervient à Arras, Béthune, Liévin et Saint-Omer.

Ce service a ouvert ses portes le 1er septembre 2006. J'ai à l'époque en tant que chargé de mission constitué le dossier d'agrément augurant de l'autorisation d'ouverture et du financement des postes. Je développerai plus en avant l'intérêt de cette création dans le cadre de la protection de l'enfance.

- Deux Maisons d'Accueil Familiales (MAF) / Les Points Rencontres

Meyabat et Myosotis sont des MAF, des structures accueillant le ou les parents afin d'organiser des rencontres, de quelques minutes ou quelques heures, avec leur(s) enfant(s) dont ils n'ont pas la garde. Ces structures permettent d'organiser des visites médiatisées et sécurisées. Un travail spécifique autour du lien est proposé aux familles afin de favoriser, construire, reconstruire, étayer ou soigner une relation entre un parent et son enfant. Huit studios totalement équipés et indépendants sont ainsi utilisables sur les sites de Liévin et Arras. 5 ETP (cadre socio-éducatif, médiatrice familiale, éducatrice de jeunes enfants, auxiliaire de puériculture et aide soignante) assurent l'encadrement de ces rencontres diligentées par le magistrat ou un travailleur social.

Les Points Rencontres font l'objet actuellement d'une recherche pilotée par le ministère de la justice avec le concours des CAF. Au regard des besoins en constante augmentation en matière de visites médiatisées, de l'insuffisance des structures et de la fragilité des financements, les Points Rencontres devraient bénéficier d'un agrément spécifique sous réserve de remplir un cahier des charges encore à déterminer. Leur financement pourrait se concevoir à l'instar de la médiation familiale par la création d'une prestation de service versée par les CAF. La professionnalisation de ces services mais aussi la qualification des salariés y exerçant est souhaitée afin d'aboutir à une offre de service efficiente et homogène financée par l'ensemble des prescripteurs.

⁶⁷ Convention d'objectifs et de gestion entre l'état et la CNAF 2009-2012, améliorer la fonction parentale, p5.

- Un point d'accueil et d'écoute jeunes et parents⁶⁸

Ce service opère sur l'arrondissement de Béthune. Trois ETP (une médiatrice familiale, une infirmière et une secrétaire) composent ce service intervenant sur les communes de Béthune, Bruay-La-Buissière, Lillers et Noeux-les-Mines. Le PAEJ bénéficie d'un agrément délivré annuellement après l'instruction d'un dossier déposé auprès des services de la Direction Départementale de la Cohésion Sociale.

La gestion de ce service est le fruit d'une négociation avec le SIVOM du Bruaysis. Ce dernier nous avait contacté afin de nous proposer la gestion de ce service ne rentrant pas dans son champ de compétences initiales. Cette proposition était en outre une opportunité pour l'EPDEF de s'installer physiquement sur un territoire dénué jusqu'alors de structure.

- Un service conventionné pour intervenir dans les dispositifs communaux du Programme de Réussite Éducative⁶⁹

Les PRE ont été mis en œuvre par le ministère de la cohésion sociale à partir de janvier 2006. L'objectif de cette mesure était de concevoir un dispositif novateur proposant des modes d'intervention souples et réactifs destinés à soutenir les jeunes âgés de 2 à 16 ans ainsi que leur famille. Cette action, construite autour d'un coordonnateur et d'une équipe pluridisciplinaire devait générer une dynamique partenariale permettant de diversifier le panel des réponses proposées sur un territoire éligible à la politique de Contrat Urbain et de Cohésion Sociale. Les jeunes repérés en difficultés étant majoritairement connus des services sociaux, certaines communes ont interpellé l'EPDEF afin d'obtenir des éléments permettant de comprendre la problématique du jeune, mais aussi pour intégrer le réseau afin de participer à la co construction des réponses. J'ai donc élaboré des fiches actions en lien avec les besoins territoriaux et construit un partenariat avec l'inspecteur de l'Éducation Nationale chargé des PRE, La Direction Départementale de la Cohésion Sociale et les communes intéressées par notre offre de service.

Aujourd'hui nous intervenons dans les établissements scolaires de Liévin, Libercourt, Grenay, Angres, Oignies, Bully-les-Mines et Courcelles les Lens.

Trois ETP (une psychologue, une infirmière et une éducatrice de jeunes enfants) assurent les prestations conventionnées annuellement.

⁶⁸ Les points d'accueil et d'écoute jeunes sont destinés aux jeunes de 10 à 25 ans et à leurs parents. Ils s'adressent en priorité aux adolescents et jeunes majeurs rencontrant diverses difficultés : conflits familiaux, mal être, échec scolaire, conduites à risque, violences, délinquance, fugue, errance....Ils constituent des formes d'intervention légères qui peuvent jouer un rôle de proximité défini autour d'une fonction d'accueil, d'écoute, de soutien, d'orientation, de médiation, de prévention des suicides, des conduites addictives, des ruptures familiales ou scolaires.

Cadre légal : Plan de Cohésion Sociale / Comité Interministériel de Lutte contre les Exclusions / Circulaire DGS/DGAS n°2002/145 du 12 mars 2002 / Circulaire DGAS n°DGAS/LCE 1A/2005/12 du 6 janvier 2005 relative au plan triennal de création de 300 Points d'Accueil et d'Écoute Jeunes (2005 -2007) dans le cadre du plan de cohésion sociale.

⁶⁹ Loi de programmation n°2005-32 du 18 janvier 2005 pour la Cohésion sociale ; Programme 15 « Accompagner les enfants en fragilité » , difficulté et rénover l'éducation prioritaire. Encart à la mise en œuvre de la loi d'orientation et de programme pour l'avenir de l'école, mise en œuvre des dispositifs de réussite éducative:décret n° 2005-1178 du 13-9-2005.

- Un Point d'Accès au Droit⁷⁰ dédié aux familles

Créé dans le cadre de la politique locale définie par le Conseil Département d'Accès au Droit, un PAD est un lieu d'accueil gratuit permanent permettant d'apporter à titre principal une information de proximité sur leurs droits et/ou devoirs aux personnes ayant à faire face à des problèmes juridiques ou administratifs.

Le PAD rattaché au Pôle de Prévention et de Soutien à la Parentalité, est situé à Liévin. Il accueille différentes permanences d'associations (AVIJ, CIDF, Surendettement...) et il propose une information juridique de proximité grâce à l'intervention des professionnels du droit (avocats, notaires, huissiers).

L'EPDEF s'est ici doté d'un outil capable d'offrir aux usagers une prestation susceptible de leur fournir gratuitement des éléments leur permettant d'appréhender au mieux leur situation et de les aider à prendre les décisions les plus pertinentes.

En outre, ce service est important pour la ville de Liévin car il permet à la commune de maintenir une activité juridique sur un secteur où le tribunal d'instance a fermé ses portes le 1^{er} janvier dernier dans le cadre de la réforme de la carte judiciaire.

Le PAD fonctionne avec 2 ETP, une juriste coordinatrice et une secrétaire. Il est financé par une subvention annuelle de fonctionnement versée par le CDAD.

J'avais proposé initialement ce projet au maire de Liévin et au président du CDAD afin de suppléer partiellement à la fermeture d'un service public. Il me semblait qu'une telle structure pouvait apporter un service de proximité pour un public souvent désireux de comprendre les méandres d'une justice qu'il subit sans toutefois user de tous ses droits et des recours possibles⁷¹.

- Un service de thérapie familiale

Ce nouveau service vient d'être inauguré le 10 novembre 2009. Il offre la possibilité pour des familles (entretiens systémiques) ou des personnes seules (entretiens familiaux) d'engager un travail réflexif sur leur histoire ou leur situation actuelle. L'idée est bien de proposer une autre forme d'accompagnement dans un souci de complémentarité des actions entreprises et dans le respect du projet familial élaboré. La thérapie familiale s'organise avec l'adhésion de la famille, hors cadre judiciaire.

⁷⁰ Prévu dans chaque département par la loi du 10 juillet 1991, réformée par la loi du 18 décembre 1998 relative à l'accès au droit et la résolution amiable des conflits, le CDAD est un groupement d'intérêt public créé à l'initiative du Président du Tribunal de Grande Instance du chef lieu de département, pour le pas de calais : Arras. Son Président est actuellement Daniel COQUEL.

⁷¹ Un PAD peut être mis en place à l'initiative du CDAD qui constate que telle ou telle zone géographique du département n'est pas convenablement desservie, par une collectivité territoriale agissant d'initiative ou sollicitée, par une ou des associations, ou encore par une décision collective à l'occasion d'un contrat de ville ou d'un contrat local de sécurité. Sa création ou son agrément sont validés par le Conseil Départemental de l'Accès au Droit.

Cadre légal : Contrat de Plan État Région, art.18 / Circulaire du 12 avril 2002 - Ministère de la justice - Ministère de la Ville.

Un ETP de thérapeute familial intervient actuellement sur des sites Arrageois et Liévinois. Ce poste bénéficie d'un financement conjoint CAF par le biais d'une subvention sur fonds propres et Conseil général grâce à une subvention accordée par le cadre du Schéma départemental de l'Enfance.

J'ai déposé ce projet à titre expérimental car la thérapie familiale ne bénéficie pas encore en France d'une reconnaissance statutaire incontestable. En outre, il n'existe pas de diplôme de thérapeute familial. Les centres de formation délivrent généralement à la fin des quatre années d'études requises, une simple attestation. D'ailleurs, le métier de thérapeute familial ne figure pas au sein du répertoire national des métiers. Cette fonction ne peut donc aboutir, dans le cadre de la fonction publique, à la création d'un poste.

- Un service de référent famille

Le centre social Georges CARPENTIER de Liévin a sollicité l'EPDEF en 2008 afin de bénéficier d'une aide technique pour étayer le dossier de renouvellement de leur agrément. Ce dossier a suscité quelques interrogations au sein de la CAF notamment sur le registre de la faiblesse des orientations en matière de soutien à la parentalité.

J'ai alors proposé la mise à disposition de notre « *offre de services EPDEF* » en valorisant notre plus value face aux besoins recensés et notre connaissance des usagers grâce aux diverses interventions de nos équipes de professionnels présentes sur le territoire de compétence du centre social. Le centre social n'ayant pas les ressources internes pour assurer la prestation que j'avais préconisée, la CAF et la caisse des écoles ont alors proposé à l'EPDEF une convention de mise à disposition d'un ETP au titre de référent famille.

Nous assurons désormais cette mission consistant à développer et proposer des ateliers (groupe de parole, séjour vacances, soutien scolaire, actions thématiques et culturelles...).

Le Pôle de Prévention et de Soutien à la Parentalité est le fruit d'un développement rapide et éclectique. Il consacre l'aboutissement d'initiatives locales souvent à la frange des interventions sociales et éducatives classiques. Actuellement 32 salariés y évoluent correspondant à 28 ETP. Je dispose d'un budget annexe m'imposant l'absolue nécessité de parvenir à l'équilibre financier sous peine de cessation de paiement. 17 financeurs différents assurent 1 million d'euros de budget pour 2010. Je ne dispose d'aucune lisibilité sur le long terme concernant les subventions qui sont essentiellement fixées et versées annuellement. Aussi, ces différents services imposent une gestion multi sites car le Pôle intervient sur 12 lieux différents au sein de locaux dont nous sommes propriétaires, que nous louons ou dont nous disposons à titre gracieux.

Le développement du Pôle de Prévention et de Soutien à la Parentalité prouve toutefois la capacité de l'EPDEF à exploiter les opportunités proposées par les dispositifs issus des politiques publiques nationales et territoriales.

En démontrant notre réactivité et notre flexibilité pouvant se caractériser par « *la capacité d'adaptation sous la double contrainte de l'incertitude et de l'urgence* »⁷².

Si les articulations avec les différents services et structures de l'EPDEF se devinent, la cohérence générale apparaît encore absconde. Néanmoins, je pense que ces prestations initiales forment l'ossature de plateaux techniques au sein desquels se côtoieraient des compétences et des savoirs faire différents mais surtout complémentaires dont pourraient bénéficier des familles en difficultés dans l'un des axes de leur parentalité.

Il me semble fondamental, de la place de directeur, de favoriser l'émergence de projets susceptibles d'améliorer la qualité des prestations de l'établissement, tel que le projet des plateaux techniques. Cette volonté invite l'innovation et le changement au cœur des pratiques professionnelles car « *la notion de projet renvoie alors à la capacité de créer et au désir primitif de transformation : il y a un ordre à évincer, et un ordre à faire advenir* »⁷³.

Cette démarche projet doit toutefois se déployer harmonieusement dans l'espace institutionnel et rentrer en congruence avec les besoins de l'établissement, ses ressources, ses contingences législatives et financières car « *concevoir le projet, c'est mettre en adéquation moyens techniques et orientations politiques* »⁷⁴.

C) De l'analyse institutionnelle vers la diversification des services à l'EPDEF

Les implantations physiques des structures et services de l'EPDEF sont concentrées autour de trois agglomérations: Arras, Liévin, Blendecques. Malgré sa compétence départementale, l'EPDEF est absent de toute la partie ouest du département, du littoral à l'Artois et du secteur minier Est. Cette situation résulte d'un accord tacite passé avec le secteur associatif lors de la création de l'EPDEF. Une répartition des territoires d'intervention entre les opérateurs et les associations avait été organisée et arbitrée par les services du Conseil général.

⁷² EVERAERE C., 1997, *Management de la flexibilité*, Edition Economica, p8.

⁷³ HUMBERT C., 1998, *Projets en action sociale, entre contraintes et créativité*, Edition L'harmattan, p57.

⁷⁴ MIRAMON J.M.1996, *Manager le changement*, Editions ENSP, p46

Motifs d'admissions des jeunes au Pôle des Internats en 2009⁷⁵

Maltraitance	pour 18,6 % des cas
Conflits familiaux	pour 19,4 % des cas
Difficultés Socio – Economiques	pour 10,1 % des cas
Échecs de Placements / AEMO	pour 25,1 % des cas

Nombre d'enfants accompagnés en 2009⁷⁶

STRUCTURES et SERVICES ⁷⁷	LIEUX	NOMBRE D'ENFANTS
Maisons d'Enfants et de l'Adolescence	ARRAS	206 (Dont 28 Mineurs Étrangers)
Maisons d'Enfants et de l'Adolescence	LIÉVIN	102
Maisons d'Enfants et de l'Adolescence	ST OMER	144
Maison d'Enfants	BULLY-LES-MINES	14
Centre de la Petite Enfance	DAINVILLE	97
Assistance Éducative en Milieu Ouvert	Ressorts d'ARRAS et de LIÉVIN	1100
Dispositif Insertion et de Soutien Éducatif Local	Sites d'ARRAS et de BLENDÉCQUES	32 (y compris des jeunes déjà accueillis à l'EPDEF)
Accueil Familial Spécialisé	Service à ARRAS	21
Maisons d'Accueil Familiales	Myosotis à ARRAS	151
	Meyabat à LIÉVIN	90
TOTAL		1957

L' E.P.D.E.F. a accompagné durant l'année 2009, 1957 enfants issus de 1241 familles.

On constate toutefois une baisse significative de l'âge des enfants accueillis en internat allée à un accroissement de la gravité des problématiques des adolescents dont certains sont qualifiés d' « *incasables* ».

Le chômage touche à 74% les parents.

36% des enfants recensés sont issus de familles monoparentales (moyenne nationale 11%) et 23% d'entre eux vivent dans une famille recomposée (moyenne nationale 6%).

Dans 45 % des cas de placements, les jeunes sont issus de leurs familles naturelles. 36% d'entre eux connaissent un parcours institutionnel jalonné par des accueils en établissements, chez des assistants familiaux ponctué par des retours en familles naturelles souvent éphémères.

⁷⁵ Voir à l'annexe IX la présentation du pôle internat de l'EPDEF

⁷⁶ Rapport d'activité de l'EPDEF 2009, voté par le CA le 15 mars 2010.

La durée moyenne d'un placement est de 18 mois et plus de 55% des mineurs sont accueillis dans un établissement ou chez un assistant familial distant de plus de 40 kilomètres du lieu de résidence des parents.

Concernant les mesures d'AEMO, 40% d'entre elles se terminent en placement et nous constatons une attente minimale de 6 mois sur le ressort d'Arras et de 9 mois sur le ressort de Béthune avant l'intervention du service désigné par le magistrat.

Enfin, près de 21% des mineurs n'ont plus de contact régulier avec l'un de leurs parents.

Au-delà de cette analyse, il serait présomptueux d'oser définir les caractéristiques des populations accompagnées dans le cadre de l'E.P.D.E.F. En effet, les données idiosyncrasiques des situations croisent des facteurs sociaux, psychologiques, médicaux, culturels. Les familles cumulent généralement plusieurs difficultés chevauchant les différents aspects évoqués précédemment et en ce sens, je retrouve les conclusions tirées par l'ONED.

Les mineurs confiés à l'EPDEF

(Rapports d'activité EPDEF, 2001, 2004, 2007, 2009)

	Nombre de mesure de Placement	Nombre de mesure d'AEMO	Nombre de familles monoparentales	Nombre de familles recomposées	Nombre de situations où est observé un conflit parental	Nombre de situations où le JAF a été saisi en parallèle
2001	424	586	Non Dispo	Non Dispo	478	Non Dispo
2004	467	1096	301	484	629	84
2007	451	1545	498	842	954	122
2009	427	1652	523	837	972	129

Ces chiffres confirment à nouveau les observations de l'ODAS et me confortent dans la nécessité d'appréhender spécifiquement la question de la séparation de l'enfant et de sa famille par le développement d'une réponse adaptée. En ce sens, Manuel BOUVARD, pédopsychiatre, affirme que : « *la séparation n'est pas le problème, c'est le contexte, l'environnement qui peut l'être* »⁷⁸.

Néanmoins, dans le sillage de nombreux experts, j'ai été surpris de constater l'absence de données épidémiologiques étudiant les impacts occasionnés sur les enfants par les séparations et les recompositions familiales. Des symptômes sont toutefois associés comme des troubles consécutifs à ces situations : somatisations diverses, anxiété,

⁷⁷ Voir à l'annexe X la présentation du pôle des services spécialisés de l'EPDEF

⁷⁸ VERSINI D., Op. cit., p49.

angoisse, problèmes d'alimentation, énurésie, encoprésie, hyper ou hypoactivité, échec scolaire, dépression, insomnie, tentative d'autolyse...

L'expression de ces troubles doit être appréhendée à la lumière de l'histoire de vie des enfants, de leur âge, de leur éducation et des paramètres définissant leur environnement. Ainsi, ils peuvent s'avérer éphémères et sans conséquence graves sur les enfants notamment quand ils disposent d'une sécurité affective leur permettant de surmonter les turbulences conjugales et les remous provoqués par une séparation ou une recomposition.

Depuis quelques décennies, l'efficience du placement s'est trouvée interrogée au point d'apparaître parfois comme inutile voire une décision entraînant l'aggravation de la problématique familiale ou la dégradation des relations intrafamiliales.

Maurice BERGER⁷⁹ affirme que les placements judiciaires peuvent induire des pathologies du lien. René Arpad SPITZ a observé les réactions des nourrissons séparés précocement de leur environnement familial. Il élabore le concept d'hospitalisme qu'il définit pour désigner : « *l'ensemble perturbations somatiques et psychiques provoquées sur des enfants (pendant les 18 premiers mois) par un séjour prolongé dans une institution hospitalière où ils sont complètement privés de leur mère* »⁸⁰.

Régulièrement, je découvre à la lecture d'un dossier, le nom d'un(e) adolescent(e) ayant été accueilli(e) au sein du groupe où j'évoluais comme éducateur. Devenu père et mère, ces personnes éprouvent de grandes difficultés pour exercer leur parentalité suite à des processus de reproduction à l'œuvre, des carences éducatives ou des traumatismes non élaborés...Parents, ils franchissent de nouveau les portes de l'établissement avec lequel ils semblent liés pour des générations.

Le titre de l'ouvrage de Pierre VERDIER⁸¹ résonne laconiquement dans ce constat interrogeant l'efficience de nos réponses éducatives. Pour cet « *enfant en miettes* » devenu « *parent à temps partiel* » nous n'avons pas toujours su ouvrir l'espace d'une autre voie, le champ des possibles. Pourquoi n'avoir pas su construire une alternative à la reproduction symptomatique d'une problématique familiale compromettant l'exercice d'une parentalité harmonieuse ?

Cette analyse de l'activité institutionnelle traduit l'inadaptation des prestations institutionnelles articulées autour d'une offre d'accueil boudée par les politiques publiques. Nous proposons dès lors une diversification de notre offre de service car « *pour être opérationnelle, l'institution sociale doit aujourd'hui disposer, à partir d'une activité*

⁷⁹ BERGER M., 2005, *L'enfant et la souffrance de la séparation*, Edition DUNOD, Paris, p86.

⁸⁰ LAPALNCHE J. et PONTALIS J-B., 2002, *Vocabulaire de psychanalyse*, 3eme Edition PUF, p177.

⁸¹ VERDIER P., 2004, *L'enfant en miettes, l'aide sociale à l'enfance bilan et perspectives*, Editions DUNOD

dominante, d'une large palette permettant de répondre aux besoins des populations reçues et de leurs familles »⁸².

Les mutations de l'institution familiale sont bien plus ostensibles au sein des dispositifs de la protection de l'enfance. Une grande confusion existe entre les générations. Les places et les rôles des parents et des enfants sont flous et l'absence de repères et d'autorité génère un fort sentiment d'insécurité et provoque le développement de la toute-puissance qui s'exprime par « *l'agir* ». L'activité de l'EPDEF confirme les évolutions sociologiques familiales. Les problématiques à l'origine de l'intervention des services de l'établissement démontrent les difficultés des parents à exercer leur parentalité. Les politiques publiques nous confortent dans la pertinence d'envisager notre action dans une perspective de soutien à la parentalité. Cette piste apparaît en congruence avec les orientations définies par la loi rénovant la protection de l'enfance.

La création du Pôle de Prévention et de Soutien à la Parentalité témoigne de cette dynamique institutionnelle et les divers services ouverts récemment proposent des prestations déconcentrées, différentes et complémentaires à celles constituant l'offre de service historique de l'EPDEF. Je vais maintenant appréhender les spécificités départementales en matière d'aide sociale à l'enfance afin de confirmer les besoins auxquels entend répondre le projet de création de plateaux techniques de proximité dédiés à soutenir la parentalité des familles fragilisées.

2.1.2 Des besoins croissants en matière de soutien à la parentalité dans le Pas de Calais faisant appel à des réponses de proximité spécifiques aux territoires

A) L'organisation territoriale de l'Aide Sociale à l'Enfance du Pas de Calais

Le département du Pas de Calais est divisé en 9 territoires distincts. Sur chacun d'entre eux sont implantées les structures décentralisées : les Maisons du Département Solidarité abritant les services de la PMI, du SSL, du SSE et de l'insertion.

Répartition par territoire de MDS en 1999 Chiffres INSEE (Recensement mars 1999)

⁸² MIRAMON J.M., 2001, *Manager le changement dans l'action sociale*, Edition ENSP, Rennes, p43.

	ENSEMBLE	HOMMES	FEMMES
ARRAGEOIS	182 308	88 999	93 309
ARTOIS	287 993	138 937	149 056
AUDOMAROIS	115 735	57 335	58 400
BOULONNAIS	163 031	78 318	84 713
CALAISIS	156 213	76 233	79 980
CommunAupôle			
LENS - LIEVIN	250 180	119 676	130 504
HENIN - CARVIN	125 322	60 224	65 098
MONTREUILLOIS	102 632	49 634	52 998
TERNOIS	58 135	28 795	29 340
TOTAL	1 441 549	698 151	743 398

Ce tableau illustre le déséquilibre démographique entre les territoires. Les besoins en matière d'équipements sociaux sont proportionnels à la densité de population. Les contrastes départementaux entre les zones urbaines (l'Arrageois, le secteur minier est et ouest, l'Artois et le littoral) et les secteurs ruraux (Ternois, Audomarois et Montreuillois) soulignent la nécessité de définir précisément les besoins potentiels des familles mais aussi d'intégrer dans la réflexion les paramètres géographiques et culturels.

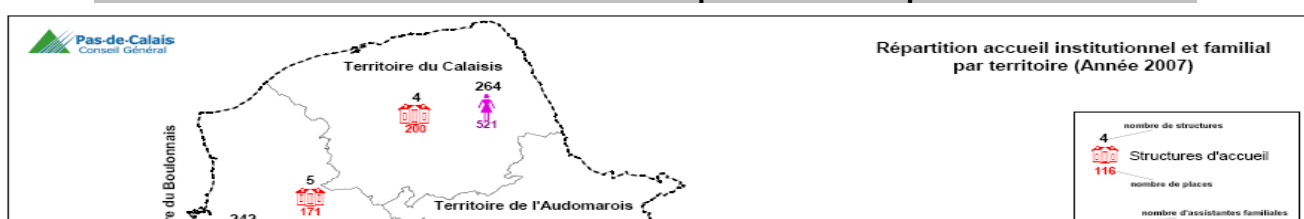
Mon expérience m'a en effet permis de découvrir dans le secteur minier, des découpages territoriaux définis autour des quartiers. Souvent, ces derniers continuent de porter un numéro identique à celui du chevalet utilisé jadis par les « *gueules noires* » pour descendre à la mine. Auparavant, l'autarcie caractérisait la vie des familles de mineurs.

Aujourd'hui encore, certaines familles refusent de se rendre dans un autre quartier afin d'assister à un rendez-vous. L'habitus a manifestement construit des représentations qui influent sur les comportements individuels et collectifs.

L'organisation juridique du département du Pas de Calais comprend quatre ressorts : Arras, Béthune, Saint Omer et Boulogne. Les tribunaux pour enfants et les parquets sont placés sous l'autorité de la cour d'appel de Douai.

11 juges pour enfants traitent 4752 dossiers par an concernant 3746 mineurs et jeunes majeurs. Les décisions s'orientent à 65% vers une mesure d'assistance éducative en milieu ouvert ou de placement. Dans cette hypothèse, le mineur est confié majoritairement au service de l'ASE qui se charge de trouver le lieu d'accueil le plus adapté à la situation. Les placements directs demeurent exceptionnels au regard de la double tarification induite même si les pratiques diffèrent selon les tribunaux ou les cabinets. L'annuaire statistique de la justice nous offre une photographie précise de l'activité des différentes juridictions.

L'offre d'accueil institutionnel et familial départemental et par territoire de MDS



Le département dispose d'une capacité d'accueil en établissement de 1382 places représentant un budget de 57.229.563 euros⁸³.

1868 assistants familiaux sont agréés pour accueillir 3415 enfants pour un coût de 74.451.688 euros. L'offre institutionnelle se concentre autour des zones urbaines et cette configuration interroge l'accessibilité pour des parents ne résidant pas à proximité des structures. L'accueil familial apparaît plus équilibré et vient parfois compenser le déficit de places institutionnelles (Artois, Hénin Beaumont-Carvin, Lens-Liévin).

L'offre d'accueil institutionnel et familial cumulée a baissé de 124 places depuis 2005 (46 places institutionnelles et 78 agréments d'assistants familiaux pouvant accueillir 112 enfants). Cette tendance devrait se confirmer et s'amplifier à la lumière des éléments présentés dans ce mémoire.

B) Les enfants confiés à l'ASE du Pas de Calais⁸⁴

Au 31 décembre 2006, 8389 jeunes, mineurs et majeurs faisaient l'objet d'une mesure de protection de l'enfance ou de prévention. Parmi eux, 3597 bénéficiaient d'une mesure d'AEMO, 4817 étaient confiés par décision judiciaire à l'ASE. 287 mineurs étaient confiés à des établissements situés hors département dont 189 en Belgique.

En ce qui concerne la prévention, 132 jeunes bénéficiaient à cette même date, d'un accueil provisoire, organisé par le SSL ou le SSE, et 126 bénéficiaient d'une mesure d'IED. 5 % du budget de la protection de l'enfance est destiné aux actions préventives.

Pour 2007, le budget du département du Pas de Calais consacré à l'aide sociale à l'enfance s'élevait à 177 millions d'euros.

⁸³ Conseil général du Pas de Calais, 2008, Partenaire du quotidien, bâtisseur d'avenir, rapport d'activité.

Une des caractéristiques du département est son taux de judiciarisation, l'un des plus élevés de France, s'élevant à 87%. La progression demeure constante en ce qui concerne les enfants confiés par décision judiciaire (3990 enfants accueillis dans la catégorie « *confiés à l'ASE* » au 31/12/2009, contre 3 770 enfants accueillis dans cette même catégorie au 31/12/2008, et 3 835 au 31/12/2007). Parallèlement, on note une poursuite de l'évolution amorcée précédemment pour les accueils provisoires (300 AP recensés au 31/12/2009, pour 333 au 31/12/2008 et 256 au 31/12/2007). En ce qui concerne les mesures d'IED, on enregistrait 340 mesures au 31/12/2009, pour 312 au 31/12/2008 et 237 au 31/12/2007. Ces indicateurs d'évolution sont précieux et attestent du développement d'une stratégie qui intègre progressivement le champ de la prévention.

Il est cependant notoire de constater une hausse des admissions à l'ASE qui vient sans aucun doute freiner les possibilités d'un développement significatif de la prévention.

L'ensemble se doit d'être observé en lien avec la mise en place de la cellule départementale de recueil, évaluation et traitement des informations préoccupantes et des signalements qui a recensé plus de 4000 informations préoccupantes sur l'année 2009.

La DEF affirme que : « *L'année 2010 sera déterminante pour l'observation de l'activation de nouvelles réponses préventives administratives favorisant le développement d'actions d'aide et de soutien à la parentalité* »⁸⁵.

Il est néanmoins à craindre pour l'année 2010 que cette dynamique encourageante ne soit contrariée par une nouvelle progression des accueils judiciaires. Les chiffres du premier semestre augurent d'une nette augmentation des demandes de placement.

C) Les actions de prévention et de protection administrative

Le pilotage des actions nouvelles de protection administrative constitue un véritable pilier adossé aux orientations de la loi de mars 2007 et s'impose comme le creuset fondateur de ce bureau. Outre la nécessité pour le Conseil général de devoir engager une réflexion élargie, il a fallu consolider et définir de nouvelles règles de travail avec les partenaires du secteur associatif habilité. Les équipes de direction des MDS ont été sensibilisées à cette démarche par le biais d'une pédagogie active et spécifique pour la protection maternelle infantile, le service social local et le service socio éducatif.

⁸⁴ L'ensemble des éléments statistiques de ce paragraphe émane du service de la coordination des politiques enfance-famille du Conseil général, service dirigé par Nathalie PONTASSE à qui nous adressons nos plus vifs remerciements pour sa collaboration.

⁸⁵ La notion d'information préoccupante apparaît nodale à la loi 2007-293 réformant la protection de l'enfance. L'article 12 de la loi (devenu l'article L.226-3 du Code de l'action sociale et des familles) prévoit ainsi que « *le président du conseil général est chargé du recueil, du traitement et de l'évaluation, à tout moment et quelle qu'en soit l'origine, des informations préoccupantes relatives aux mineurs en danger ou qui risquent de l'être. Le représentant de l'État et l'autorité judiciaire lui apportent leur concours* ». L'ensemble des personnes concourant à la protection de l'enfance - médecins,

Ce travail a permis d'aboutir à la signature d'un protocole avec les trois partenaires concernés, tout en engageant parallèlement une concertation avec les quatre TGI ; ceci en lien avec la DPJJ, les magistrats et les équipes de direction des MDS.

C'est précisément ce travail participatif qui a permis de définir les modalités de passation de l'AEMO Judiciaire vers l'AEMO Administrative et inversement et ce en intégrant la délicate question de la résorption des AEMO judiciaires en attente. Au 31 décembre 2009 on recensait 22 demandes d'AEMO.A émises sur les territoires MDS.

Le lancement de la prestation ASAP (Aide Soutien et Accompagnement à la Parentalité), spécifique au département du Pas de calais, a permis d'intensifier la logique de « *projet* » inhérente à de nombreux accompagnements médico-sociaux et de nature à concrétiser l'engagement des familles.

Au 31 décembre 2009 on relevait 480 ASAP en cours de traitement pour 650 accordées sur l'année. Les thématiques « *relations familiales* », « *santé* » et « *soutien éducatif* » représentent 87% de ces prestations au 31/12/2009.

Une évaluation sera menée courant 2010 en collaboration avec les MDS.

Ces chiffres départementaux soulignent la volonté de la DEF de diversifier les formes d'accompagnement des familles en difficultés éducatives. Les pistes empruntées conduisent à une réorganisation des moyens existants par notamment leur diversification et leur territorialisation. Proposer la création de plateaux techniques de proximité correspond donc pleinement aux objectifs départementaux.

- D) Un double objectif pour le Conseil général : déjudiciarisation et diminution du nombre de placements et de mesures d'AEMO judiciaires

Depuis maintenant trois années consécutives, la capacité d'accueil en établissement de l'EPDEF est diminuée à la demande du Conseil général. Quatre groupes (un vertical mixte de 16 places 6-18 ans, un groupe mixte de 12 places 6-10 ans, un groupe d'adolescentes de 12 lits 13-18 ans et un groupe de nourrissons) ont ainsi été fermés entre 2008 et 2010. Un groupe d'accueil d'urgence a également cessé son activité en 2008, faute de locaux, ravagés par un incendie provoqué par les jeunes accueillis depuis...deux ans alors qu'initialement ils ne pouvaient y séjourner plus de 15 jours.

personnels de la petite enfance, enseignants, éducateurs... - sont également tenus de transmettre sans délai au président du conseil général les informations préoccupantes dont ils viendraient à avoir connaissance.

Cette situation illustre la volonté manifeste du département de réduire le nombre de lits autorisés. Ce mouvement s'inscrit dans une profonde remise en cause du placement. Certains dénoncent les risques de cette décision entraînant parfois des conséquences désastreuses suite à la séparation de l'enfant avec ses parents.

De plus, la DEF tente de maîtriser les coûts de fonctionnement des internats en limitant l'impact budgétaire occasionné par le paiement des prix de journées dont la moyenne départementale oscille aujourd'hui à 185 euros.

Paradoxalement, les demandes de placement sont en nette augmentation et la capacité d'accueil départemental est insuffisante au regard des OPP prononcées. Cette situation se révèle en parfait décalage avec les prévisions départementales basées sur la communication aux équipes des MDS des enjeux et des orientations dessinés par la loi 2007-293.

Les listes d'attentes relatives à la prise en charge effective des mesures d'AEMO se reconstituent malgré le financement de 16 postes d'assistant socio-éducatif en 2008.

La DEF tente d'impulser dorénavant un basculement des mesures judiciaires vers le dispositif d'AEMO administrative présenté comme plus souple, basé sur la collaboration avec la famille et moins coûteux. In fine, c'est l'ambition de la prévention qui s'affiche avec dans son sillage l'espoir d'impacter significativement les sommes consacrées aux interventions judiciaires et aux placements traditionnels.

Quel avenir pour l'EPDEF dans cette perspective ?

Daniel GACOIN nous met en garde quand il affirme que les institutions s'arc-boutant autour d'une : « *démarche gestionnaire de préservation des niches entreront dans une phase de stagnation et de déclin* »⁸⁶.

Cependant, la prévention ne se décrète pas, elle se construit grâce notamment à deux matériaux indispensables : le temps et le savoir faire. Aussi, les plaies occasionnées par le procès d'Outreau ne sont pas encore cicatrisées. Les services sociaux départementaux et l'ensemble des professionnels œuvrant dans le champ de la protection de l'enfance demeurent affectés par cette procédure ayant conduit à réinterroger le professionnalisme Des intervenants. Le spectre d'une nouvelle erreur judiciaire plane sur les dossiers et les décisions qu'ils nécessitent. Beaucoup de professionnels sont devenus frileux, prudents ou simplement objectifs dès lors qu'il s'agit d'analyser, préconiser ou intervenir. La loi 2007-293, par la création des cellules d'informations préoccupantes, la notion de secret partagé et les observatoires départementaux vient proposer des outils susceptibles de favoriser le croisement des données pour le professionnel et aussi une plus grande expertise des situations. Mais à quelle échelle est-il judicieux dorénavant de raisonner ?

- E) La territorialisation, une dynamique départementale contractualisée afin de faciliter l'accessibilité des services à tous les publics

La territorialisation est désormais inscrite dans le cadre du schéma départemental. Elle se décline au travers d'accords cadres contractualisés entre le Conseil général, la CAF et les collectivités territoriales.

Des projets sociaux de territoires formalisent désormais les diagnostics endémiques réalisés, les objectifs retenus avec la planification relative à leur réalisation et enfin les moyens alloués. Si ces projets sociaux de territoires diffèrent notamment au regard de la démographie, de la culture ou de la ruralité, le soutien à la parentalité apparaît comme une thématique et un besoin récurrent. Seuls les moyens et les protocoles opérationnels se déclineront selon les caractéristiques des zones d'intervention.

De plus, l'article L.116-2 du CASF précise les règles déontologiques et éthiques de l'action sociale et médico-sociale et la notion d'accès équitable aux services est mentionnée au même titre que le respect, la dignité et la réponse adaptée aux besoins.

Donc, il me semble opportun de proposer à ces partenaires d'inscrire au sein des projets sociaux de territoire l'intérêt de développer des projets permettant d'offrir des outils diversifiés aux familles rencontrant des difficultés dans l'exercice de leur parentalité.

Il m'appartiendra dès lors d'intégrer les dispositifs et les instances institutionnelles présidant à l'élaboration des objectifs assignés au projet social de territoire afin d'argumenter de la pertinence de créer des plateaux techniques de proximité en communiquant autour de la plus value de ces nouveaux dispositifs d'action sociale.

2.2 Le projet des plateaux techniques : définition et développement au sein des territoires et dans le cadre de l'EPDEF

2.2.1 La définition du plateau technique au sein d'une maison de la parentalité territorialisée

- A) Constitution du plateau technique dédié à la parentalité, l'acte de naissance d'une Maisons de la Parentalité

La notion de plateau technique est apparue dans le secteur sanitaire. La circulaire du 5 mars 2004 relative à l'élaboration du SROS de troisième génération a livré une définition

⁸⁶ Daniel GACOIN, *Conduire des projets en action sociale*, Paris : Dunod, Action sociale, p 140.

d'un plateau technique et ses finalités : « *Le plateau technique inclut la chirurgie, l'obstétrique, la pédiatrie, l'anesthésie-réanimation, les explorations fonctionnelles et les disciplines interventionnelles, l'imagerie et la biologie dans une perspective d'accès à des soins de qualité 24 heures sur 24 pour la population du territoire qu'il dessert.* »

Loin d'être uniquement une somme d'équipements ou une juxtaposition de moyens, les plateaux techniques ouvrent des dimensions de permanence, de territorialisation et de complémentarité afin de fournir les possibilités de prises en charge les plus larges avec un souci d'efficience.

En ce qui concerne notre projet, la constitution du plateau technique s'articule autour de la volonté de proposer des hypothèses de travail aux familles. Le choix des prestations est donc en lien avec les axes de la parentalité et les besoins qu'ils supposent dans le champ de la protection de l'enfance mais aussi pour des familles inconnues des différents services sociaux.

Cette proposition n'est pas exhaustive et elle pourrait se compléter au regard des évaluations réalisées régulièrement et des demandes des familles ou des prescripteurs.

L'idée maîtresse est bien ici de proposer un panel de services ambitionnant de soutenir la parentalité des familles fragilisées. Ces maisons de la parentalité seront susceptibles d'offrir des pistes de réponse à des problématiques diagnostiquées par un partenaire social ou médico-social voire une famille ou l'un de ses membres dans le cadre d'une démarche spontanée.

Concernant l'articulation entre plateau technique et la maison de la parentalité, on peut dire de cette dernière qu'elle constitue l'enveloppe structurelle du plateau technique sur un territoire donné. Les maisons de la parentalité sont les déclinaisons opérationnelles et fonctionnelles des plateaux techniques dédiés à soutenir la parentalité.

Elles doivent proposer ainsi des interventions souples, adaptées et spécifiques aux familles rencontrant une difficulté ou se posant certaines questions. Des professionnels possédant des compétences spécifiques exerceront au sein de ces structures où des prestations identifiées et conventionnées par des prescripteurs et des financeurs seront dispensées dans un cadre préventif, administratif ou judiciaire.

Ces actions seront évaluées périodiquement afin d'assurer leur pérennité ainsi que l'efficience de la prévention à travers elles.

B) Le territoire, une nouvelle base d'intervention à appréhender

Le 21 juillet 2009, la loi portant réforme de l'hôpital et relatives aux patients, à la santé et aux territoires est votée après avoir fait couler beaucoup d'encre. Cette loi communément appelée HPST⁸⁷ met en exergue le terme de territoire dans une des dispositions phares de la Réforme Générale des Politiques Publiques annoncée le 20 juin 2007 par le chef de l'État. Le territoire apparaît comme la nouvelle échelle de référence pour penser, analyser et opérationnaliser les dispositifs inhérents aux politiques publiques dans le domaine de la santé.

Le territoire s'associe en premier lieu à la notion géographique référencée sous la dénomination de « *bassin de vie* » défini par l'INSEE comme : « *le plus petit territoire sur lequel les habitants ont accès à la fois aux équipements (dont les équipements de santé) et à l'emploi* »⁸⁸. Le territoire ne coïncide donc pas nécessairement aux divers découpages administratifs, judiciaires, scolaires ou hospitaliers et c'est en ce sens qu'il réinterroge la pertinence de ces derniers devenus obsolètes, inadaptés ou teintés d'inepties.

Cette nouvelle base d'intervention sanitaire, sociale et médico-sociale a le mérite de soulever les bonnes questions. Les familles ont-elles toujours le choix de leurs prestations ? Peuvent-elles accéder à l'ensemble des services dont elles ont besoin ?

Ma réflexion directoriale intègre le paramètre territorial car il apparaît comme l'ancrage incontournable des nouvelles pratiques sociales impulsées par le prochain Schéma départemental Enfance Famille. Cette impulsion s'inspire des objectifs affichés par le SROS de troisième génération issu de l'ordonnance n°2003-850 du 4 septembre 2003 et de la réorganisation du secteur sanitaire induite par la loi HPST. L'idée maîtresse de ces textes consiste à passer d'une logique d'offre à une logique d'allocations de moyens en adéquation avec les besoins préalablement observés.

Preuve de l'impact de cette loi sur notre secteur, la suppression programmée des Comités Régionaux d'Organisation du Secteur Social et Médico Social au 1er juillet 2010 et leur remplacement par des procédures d'appels à projets publiés et instruits aux fins de créer des services susceptibles de pouvoir combler des besoins non satisfaits.

Je souhaite dès lors développer un espace d'ingénierie au sein du Pôle de Prévention et de Soutien à la Parentalité afin de me doter de la capacité d'instruire avec efficacité les appels d'offres correspondant à notre secteur d'activité. L'acquisition rapide de cette compétence m'apparaît indispensable afin de calibrer nos propositions dans le respect

⁸⁷ Loi n°2009-879 du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires (HPST), JO du 22 juillet 2009

des cahiers des charges et des délais impartis. De plus, j'envisage la création d'une cellule de veille capable de recenser et d'anticiper l'ensemble des appels d'offres en lien direct ou indirect avec le soutien à la parentalité.

L'ensemble de ce dispositif à mettre en œuvre s'inscrit logiquement dans le projet des plateaux techniques.

- A) Le plateau technique, palette de prestations au service des familles en difficultés dans leur parentalité

La majorité des situations des usagers que nous accompagnons au sein des établissements et des services de l'EPDEF révèle les difficultés des parents à exercer pleinement et harmonieusement leur parentalité. Ce constat est partagé par nos partenaires et les diverses institutions départementales.

L'analyse de ces difficultés fait apparaître des problématiques se déployant dans les trois axes de la parentalité définis par Didier HOUZEL :

- Exercice, illustré par des situations de séparation conflictuelle, de conflits autour de l'autorité parentale, de non présentation d'enfant...
- Expérience, illustrée par des troubles psychologiques de la fonction parentale en lien et une incapacité d'accéder complètement et en permanence à l'identité de parent ou à accepter son enfant...
- Pratique, caractérisée par une incapacité à réaliser l'ensemble des tâches dévolues à un parent dans le cadre de la prise en charge de son enfant.

Comment dès lors proposer une prestation susceptible d'offrir un ensemble de réponses aux différents problèmes posés ? Quelle stratégie à déployer et quels moyens à mobiliser ?

AXES DE LA PARENTALITE	PROPOSITION D'OUTILS SPECIFIQUES
Exercice de la Parentalité	- Médiation Familiale - Conférence Familiale - Information juridique
Expérience de la Parentalité	- Thérapie Familiale - Conseil Conjugal et Familial - Groupe de parole
Pratique de la Parentalité	- Visites Médiatisées - Ateliers Parents-Enfant

⁸⁸ http://www.insee.fr/fr/themes/detail.asp?reg_id=0&ref_id=bassins_vie.

Ces Maisons de la Parentalité pourraient, grâce aux plateaux techniques dont elles disposeraient, proposer des hypothèses d'intervention pour une typologie de problématiques que j'ai tenté de recenser avec l'aide de mes collaborateurs :

PARENTALITE		
Exercice	Expérience	Pratique
- Séparations conflictuelles - Conflit autour de l'exercice de l'autorité parentale. - Procédures judiciaires. - Questions juridiques. - Conflits inter Générationnelles.	- Conflit conjugal. - Problèmes relationnels entre les membres d'une famille. - Interrogations parentales (adolescence, délinquance, toxicomanie, sexualité...) - Mal être.	- Difficultés éducatives - Reprise de lien entre un enfant et l'un des parents, maintien ou étayage du lien - Carences dans les apprentissages parentaux. - Difficultés à se positionner comme parents.

Cette liste est loin d'être exhaustive et elle pourra se compléter avec les apports de nos partenaires mais aussi selon les besoins des familles.

Ces maisons de la parentalité ont comme objectifs :

- d'accueillir des familles rencontrant une ou plusieurs difficultés dans un des axes de la parentalité
- de réaliser une analyse de la problématique
- de poser un diagnostic afin d'émettre des hypothèses d'action
- d'organiser un travail spécifique de proximité en lien avec la demande ou les besoins observés.

Une couverture départementale sous forme de découpage territoriale sera proposée afin d'homogénéiser les prestations sur l'ensemble du département. Concevoir des plateaux techniques permettant de soutenir la parentalité impose une allocation de moyens en adéquation avec les objectifs affichés et une priorisation des territoires d'intervention.

Dans le cadre d'une palette de prestation dédiée au soutien à la parentalité, une place certaine doit être faite à notre savoir faire actuel, reconnu d'ailleurs par nos partenaires : la médiation familiale.

Originaire d'outre atlantique, la médiation familiale s'est développée en France au milieu des années 80, sous l'influence de professionnels ayant réalisé un séjour d'étude au Québec.

Monique SASSIER est chargée en 2001 de réaliser une étude sur l'évaluation et les recommandations concernant la médiation familiale. Ses travaux favoriseront la naissance du Conseil National Consultatif de la Médiation Familiale (C.N.C.M.F.) chargé de promouvoir la médiation familiale au regard des pistes dégagées par Madame SASSIER⁸⁹.

Le décret n°2003-1166 publié au journal officiel le 9 décembre 2003 crée le diplôme d'état de médiateur familial. Enfin la réforme du divorce introduite par la loi du 26 mai 2004⁹⁰ élargit le champ d'intervention de la médiation familiale, notamment par l'article 255 du Code civil⁹¹.

Le C.N.C.M.F. définit aujourd'hui la médiation familiale comme « *un processus de construction ou de reconstruction du lien familial axé sur l'autonomie et la responsabilité des personnes concernées par des situations de rupture ou de séparation dans lequel un tiers impartial, indépendant, qualifié et sans pouvoir de décision-le médiateur familial-favorise à travers l'organisation d'entretiens confidentiels, leur communication, la gestion de leur conflit dans le domaine familial entendu dans sa diversité et son évolution* ».

La médiation familiale propose une réponse permettant de passer d'une conjugalité déchirée à une parentalité apaisée.

La médiation familiale est financée essentiellement par la Caisse d'Allocation Familiale par le biais d'une prestation de service allouée annuellement, je l'ai précisé, par un comité départemental des financeurs après l'agrément du service.

Certains magistrats dont Marc JUSTON, le Président du GEMME, milite pour l'organisation de médiation familiale dans le cadre de l'assistance éducative en rappelant les fondements juridiques autorisant cette décision : les articles 131-1 à 131-5 du NCPC issus de la loi du 8 février 1995.

Aujourd'hui, le Pôle de prévention et de Soutien à la Parentalité est en mesure d'impulser la dynamique des plateaux techniques grâce à des compétences de médiation familiale que possèdent ses agents diplômés.

⁸⁹ SASSIER M., 2001, *Arguments et propositions pour un statut de la médiation familiale en France*, Rapport remis à Madame la Ministre déléguée à la Famille, à l'Enfance et aux Personnes Handicapées.

⁹⁰ Loi 2004-439 du 26 mai 2004 entrée en vigueur le 1er janvier 2005.

⁹¹ Article 255 du Code Civil : « Le juge peut notamment : 1° Proposer aux époux une mesure de médiation et, après avoir recueilli leur accord, désigner un médiateur familial pour y procéder ; 2° Enjoindre aux époux de rencontrer un médiateur familial qui les informera sur l'objet et le déroulement de la médiation... ».

2.2.2 Le développement du projet dans le cadre de l'EPDEF porteur d'opportunités et d'enrichissement institutionnels

A) La faisabilité du projet passant par une analyse de son promoteur, l'EPDEF

La détermination de mon plan d'action doit s'appuyer sur les opportunités inhérentes à l'EPDEF et relatives à ce projet de création.

Il me paraît opportun à ce stade de mon travail d'identifier les forces et les faiblesses de l'institution, les opportunités à saisir et les menaces pesant sur elle. Ce diagnostic servira de socle pour l'élaboration de mon projet stratégique. J'utiliserai donc l'outil S.W.O.T. pour schématiser ces éléments.

Analyse S.W.O.T.⁹²

Forces, faiblesses, opportunités, menaces de l'établissement

FORCES	FAIBLESSES
- Statut d'établissement public autonome → indépendance relative mais réelle. - Compétence départementale. - Acteur historique connu et reconnu par les partenaires. - Diagnostic interne. - Politique ; président du Conseil d'Administration → conseiller général. - Patrimoine et logistique institutionnel. - Maîtrise des dispositifs et des modalités de financements liés à la parentalité. - Ratio d'indépendance financière excellent, possibilité de recourir à l'emprunt.	- Culture de l'internat prédominance, du judiciaire. - Absence de l'institution sur certains territoires. - Amalgame entre l'EPDEF et le conseil général ; autonomie peu reconnue ; manque de lisibilité de l'institution. - Trésorerie fragile limitant les initiatives sur fonds propres. - Absence de technicité, de ressources internes, de plan de formation adapté. - Climat social délétère, lassitude et angoisse du personnel. - Résistance de l'équipe de direction EPDEF ; rivalité.
OPPORTUNITES	MENACES
- Loi du 5 mars 2007, adéquation avec les politiques publiques.	- Etablissements et associations s'engagent dans une démarche similaire → concurrence.

⁹² Le S.W.O.T. Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces), est un outil de stratégie d'entreprise permettant de déterminer les options stratégiques développé dans les années 1960 par Learned, Christensen, Andrews et Guth, quatre professeurs de la Harvard Business School.

- Recommandations des commissions Guinchard et Vavrinard. - Schéma départemental enfance, nouveaux dispositifs et création d'une branche parentalité. - Patrimoine immobilier et logistique. - Qualité du réseau. - Technostructure permettant une réactivité face aux demandes des prescripteurs→ savoir faire concernant les procédures d'appel à projet. - Conventonnement pluriannuelle CAF sur fonds propres. - Recensement des besoins étayant la démarche→ diagnostic.	- Stigmatisation de l'EPDEF comme uniquement un acteur social traditionnel→ pas de légitimité. - Absence d'adhésion des partenaires. - Politique budgétaire austère. - Appropriation du projet par le Conseil Général. - Pérennité du dispositif, financements annuels. - Incertitudes sur les orientations futures. - Perte de postes de titulaires, fragilisation de l'organigramme. - Critique : création d'un effet filière, accusation de captation de public.
---	--

B) Des atouts indéniables favorisant la réussite de ce projet

➤ Le personnel

Le personnel de l'EPDEF a toujours souscrit aux projets et aux réflexions engagées. Force de proposition et acteur dynamique, le livre blanc réalisé en 1997 témoigne de la motivation du personnel à s'inscrire dans de nouvelles orientations tout en soutenant les initiatives qu'il juge utiles et pertinentes pour les usagers. La mise en œuvre récente des consultations relatives à la démarche de réécriture du projet d'établissement a permis d'initier une dynamique réflexive au sein du personnel. Beaucoup de professionnels ont su témoigner dans le cadre des commissions d'analyse de leur volonté à travailler différemment dans l'intérêt des usagers.

Jean Marie MIRAMON nous sensibilise à l'importance de cette conscience collective car : « *La nécessité du changement doit être clairement perçue par l'ensemble des acteurs* »⁹³. Après avoir validé la démarche générale, un plan de communication adapté devrait impulser une dynamique interne positive et favoriser l'adhésion du personnel au projet proposé.

➤ L'analyse des besoins

Notre rapport d'activité met en exergue l'intérêt de la démarche et les difficultés que rencontrent les familles dans le cadre de l'exercice de leur parentalité. Les statistiques soulignent la nécessité d'articuler une intervention différente de celles offertes actuellement.

Au-delà de ce regard institutionnel que l'on pourrait suspecter d'être teinté de subjectivité, je pourrais proposer d'organiser une expertise large et donc significative des besoins en termes de parentalité. Cette étape me permettrait d'affiner mon diagnostic initial et donc de valider in fine mes hypothèses. Cette phase supplémentaire favoriserait ma légitimité et confirmerait la pertinence de créer des plateaux techniques de proximité car: « *les perspectives doivent reposer sur des données fiables* »⁹⁴.

➤ Le patrimoine, la logistique et l'indépendance financière

L'EPDEF possède des établissements sur de nombreux sites départementaux, à proximité des tribunaux et des MDS. Sous réserve d'aménagements spécifiques mais sans investissement massif, ces locaux pourraient accueillir un service complémentaire tout en proposant une couverture territoriale répondant aux implantations physiques de nos partenaires.

Ce facteur doit favoriser la dynamique partenariale et l'orientation du public. En outre le maillage territorial se voit renforcer au regard des besoins des prescripteurs et des financeurs grâce à la valorisation du patrimoine de l'EPDEF : « *Les moyens indispensables pour mener à bien le changement doivent être assurés* »⁹⁵.

Enfin, le ratio d'indépendance financière de l'EPDEF est faible, ce qui pourrait nous permettre de recourir à l'emprunt si le projet venait à l'exiger. Il conviendrait toutefois de négocier avec le conseil général la validation d'un plan pluriannuel d'investissement incluant les intérêts et les amortissements relatifs aux immobilisations financières réalisées.

C) Les pierres d'achoppement internes

➤ L'absence de qualification du personnel

Le soutien à la parentalité dans l'ensemble des axes définis précédemment suppose les qualifications adéquates pour les intervenants. L'EPDEF présente un centre opérationnel essentiellement constitué par des éducateurs spécialisés et des moniteurs éducateurs.

Pour exemple la pratique de la médiation familiale nécessite d'être titulaire du DE créé en décembre 2003. Aucun agent de l'EPDEF n'est actuellement diplômé. L'absence de poste financé par le Conseil général nous empêche de recruter. L'aménagement du plan de formation et la durée des études préalables à l'examen nous projettent à 3 ans.

➤ La culture Aide Sociale à l'Enfance de l'EPDEF

⁹³ MIRAMON J.M., op.cit., p84.

⁹⁴ Ibidem, p85.

⁹⁵ Ibidem, p84.

La parentalité ouvre peut être la voie à d'autres pratiques susceptibles demain de modifier sensiblement le visage de notre institution en questionnant sa légitimité et son organisation actuelle. De fortes résistances au changement peuvent surgir pour défendre un savoir-faire, des rites et des pratiques héritées de l'histoire et de l'habitus des lieux et des professionnels.

➤ Une transversalité insuffisante

Dans le cadre de l'évaluation interne imposée par la loi 2002-2 rénovant le secteur social et médico-social, l'E.P.D.E.F. a fait appel à un cabinet indépendant afin de réaliser un audit de tous les services. Si les conclusions soulignent le professionnalisme des agents et la gestion rigoureuse des services, il pointe l'étanchéité de ces derniers, tout comme la faiblesse de la circulation de l'information intra-muros.

L'histoire m'a offert les clés pour comprendre l'émergence de la parentalité dans le secteur de la protection de l'enfance. Cette dernière est en proie à une profonde réorganisation consécutive aux orientations tracées par le législateur.

L'intervention préventive est désormais souhaitée voire exigée afin de maîtriser la judiciarisation des situations et les placements qui en découlent parfois. Dans cette perspective le récent schéma départemental enfance-famille nous invite à développer des initiatives répondant à ce double objectif.

Dans mon rôle de directeur de Pôle, il m'appartient d'être innovant afin d'imaginer des *«structures mettant en application les directives européennes (...); à savoir qui conjuguent les réponses aux attentes du public à des besoins spécifiques, le respect des droits des personnes, la participation et la reconnaissance sociale, l'inclusion, une traçabilité en matière de qualité, une transparence des coûts... et un bon rapport qualité-prix»*⁹⁶.

Ce projet de création de plateaux techniques de proximité me paraît répondre à l'ensemble de ces préconisations.

Pour conclure cette deuxième partie, je retiens l'importance d'avoir traité de l'apparition des nouvelles figures de la parentalité et les conséquences pour l'enfant des dysfonctionnements dans ce processus maturatif parental.

L'intervention des acteurs de la protection de l'enfance révèle une problématique autour de l'un ou des axes de la parentalité définis par Didier HOUZEL.

⁹⁶ PLACIARD J-C, *La prospective dans l'action sociale : enjeux et pratiques*, Ed. WEKA, Paris, 2006, p43.

Il me semble avoir posé un regard analytique sur notre secteur et mis en lumière les éléments ayant présidé à l'émergence du concept de parentalité au sein du social. L'étude du rapport d'activité de l'EPDEF indique les caractéristiques du public que nous accueillons et nous oriente sur ses besoins. Ces derniers sont multiples et en constante évolution.

La politique départementale en matière de protection de l'enfance se trouve désormais confrontée à des choix opérationnels guidés à la fois par des contraintes budgétaires et des contingences juridiques et administratives induisant de nouvelles formes de prise en charge.

L'ensemble de ces données constitue à mon niveau directorial le socle d'une démarche prospective car elle me permet d'assumer : « ...*la responsabilité d'engager une réflexion sur les possibilités d'avenir et penser aussi l'impossible avec la volonté d'agir avec les hommes, mais c'est aussi s'engager sur un rôle de veille pour rendre possible l'avenir choisi ; c'est saisir tout signe de changement et relever les opportunités* »⁹⁷.

J'y vois ici le fondement de l'identité professionnelle du directeur d'établissement social et médico-social.

J'ai démontré grâce aux éléments sus exposés la pertinence de créer de plateaux techniques de proximité destinés à soutenir la parentalité des familles fragilisées.

Il me reste désormais à définir ma stratégie d'intervention en répertoriant les démarches et les outils me paraissant les plus appropriés. C'est l'ambition que poursuit la dernière partie de ce mémoire.

⁹⁷ LOUBAT J.-R , 2005, *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social*, Editions DUNOD, p82.

3 La mise en œuvre stratégique des plateaux techniques, un positionnement managérial d'anticipation, une démarche multi-partenariale offensive

Après avoir démontré la pertinence de créer des plateaux techniques de proximité dédiés à soutenir la parentalité des familles fragilisées, puis expertiser les contextes actuels de l'E.P.D.E.F. et du Conseil général, il me reste désormais à concevoir et appliquer une stratégie me permettant de faire aboutir ce projet.

Dans cette perspective, je dois déterminer un plan d'action ciblant les objectifs que j'assigne à chaque phase de la démarche tout en déterminant puis mobilisant les outils les plus appropriés. Je démontrerai alors l'importance de la communication interne et externe dans l'émergence de ce projet au regard des diverses actions entreprises. La sécurisation juridique, administrative et financière de ces nouvelles structures sera recherchée par des conventionnements pluri partenariaux. Le fonctionnement des plateaux technique sera lui à composer à la lumière des attentes du territoire mais aussi des partenaires de proximité, les besoins des familles ainsi que la composition de l'équipe œuvrant au sein des maisons de la parentalité. Des dynamiques territoriales seront donc à impulser mais elles devront rester cohérentes avec les orientations de l'E.P.D.E.F. et du pôle de prévention et de soutien à la parentalité. Dans cet interstice se posera donc la question du management de structures multi sites et le rôle du directeur.

La création des plateaux techniques de proximité nécessite une dynamique institutionnelle s'appuyant sur une démarche qualité permettant d'engager une politique d'amélioration continue de nos prestations. Les familles en seront les premières bénéficiaires mais aussi nous pourrons nous appuyer sur des référentiels objectifs

attestant à nos financeurs de l'effcience du travail fourni. Voici dans ces quelques points l'ossature opérationnelle de ce dernier chapitre.

3.1 Le choix des priorités managériales dans le cadre de la territorialisation : la préparation au changement, la gestion du personnel et des compétences, la pérennisation du projet avec l'évaluation

3.1.1 Manager le changement à court et à moyen terme autour du soutien à la parentalité et dans un contexte de territorialisation

A) Le soutien à la parentalité, un changement dans les esprits et dans les positions

La création des plateaux techniques destinés à soutenir la parentalité des familles fragilisées représente une nouvelle forme d'action sociale venant modifier le paysage institutionnel actuel.

La notion de soutien traduit une conception de l'intervention sociale véhiculant une autre représentation de l'usager.

L'EPDEF est reconnu au travers de sa capacité de *prise en charge* qui, selon Roland JANVIER sous-entend que : «...l'usager est assumé par l'autre et n'a donc plus à assurer pour lui-même selon le principe de la substitution. Dans ce schéma, l'intervenant est en dessous de l'usager, il le supporte. C'est la figure de l'assisté qui est présente dans le modèle de la prise en charge »⁹⁸.

Désormais, par la mise en œuvre des maisons de la parentalité, l'objectif est « *de permettre à tout parent d'être soutenu dans l'éducation de son enfant* »⁹⁹. Il ne s'agit pas de répondre à la place des parents, mais de les accompagner dans l'élaboration de leurs propres réponses.

Ces maisons de la parentalité génèrent en outre une modification des relations famille / professionnels en proposant des prestations basées sur la contractualisation et l'adhésion de chacun aux outils proposés. Aussi, ce changement notoire pourra être accepté « *dans*

⁹⁸ JANVIER R., 2009, *Conduire l'amélioration de la qualité en action sociale ; communiquer, manager, organiser, agir*, Ed DUNOD, Paris, p58.

⁹⁹ Extrait du Guide pratique de la protection de l'enfance, 2007, *Prévention en faveur de l'enfant et de l'adolescent*, Ministère de la Santé et des Solidarités, page 27.

la mesure où l'acteur pense qu'il a des chances de gagner quelque chose et, en tout cas, sent qu'il maîtrise suffisamment les leviers et les conséquences du changement »¹⁰⁰.

Ce changement ne peut se conduire toutefois sans l'élaboration d'une stratégie préalable dont la finalité participe au choix des outils managériaux à mobiliser. Ces articulations forment le cœur du métier de directeur et je vais tenter de les mettre en lumière dans le cadre de l'opérationnalité envisagée pour ce projet.

B) Les leviers pour impulser le changement, stratégie et plan d'action

La mise en œuvre d'une nouvelle organisation basée sur une diversification des prestations et des lieux d'intervention pose la question du changement et de ce qu'il induit. A ceux prétextant son inutilité voire son ineptie, François DUPUY répond : *« le changement est. Cela ne se discute pas et ne mérite pas qu'on y consacre trop de temps et surtout trop de rhétorique »¹⁰¹.*

Néanmoins, si le changement apparaît inéluctable, il ne peut se réaliser et se penser sans anticiper la situation qu'il induira. Le directeur doit en ce sens tenter de le dompter afin finalement de le convertir en allié.

Le polymorphisme des problématiques observées impose l'existence d'une pluralité d'outils spécifiques. Parallèlement la commande publique génère une nouvelle organisation de l'offre de service sociale et médico-sociale déclinée autour des notions de territorialisation, d'innovation, d'efficacité et de déjudiciarisation.

La création de ces plateaux techniques de proximité constitue mon hypothèse d'action. Ma stratégie est dorénavant de les réaliser et donc d'impulser le changement institutionnel car : *« C'est donc l'homme lui-même qui doit porter la responsabilité première du changement »¹⁰².*

La stratégie, du grec *stratos* qui signifie « armée » et *ageîn* qui se traduit par « conduire » peut être résumée comme l'art de diriger et de coordonner des actions pour atteindre un objectif.

L'une des étapes clés, décrite plus loin dans ce mémoire, est de convaincre l'ensemble des partenaires internes et externes de l'intérêt de ces maisons de la parentalité. Stratégiquement, je rechercherai l'adhésion des représentants institutionnels et territoriaux des principaux partenaires pour que mon projet devienne notre projet. J'aborde ainsi en filigrane l'importance de la communication tant elle peut favoriser ou

¹⁰⁰ BERNOUX P., 1999, *La sociologie des organisations*, Editions Points/Essais, p206.

¹⁰¹ DUPUY F ; 2004, *Sociologie du changement, pourquoi et comment changer les organisations*, Ed. DUNOD, Paris, p1.

¹⁰² CROZIER M. et FRIEDBERG E., 1977, *L'acteur et le système*, Edition du seuil, p448.

compromettre l'adhésion des différents protagonistes. La communication doit en ce sens faire l'objet d'un plan d'action à part entière.

Aussi, je ne peux que souscrire aux propos de Jean Marie MIRAMON quand il avance que « *le dirigeant a la responsabilité de la définition d'une politique de communication destinée à l'ensemble des acteurs sur la finalité et l'évolution de l'institution. Il élabore le contenu des messages, choisit les instances et les supports qui lui paraissent les plus propices* »¹⁰³.

L'adhésion des acteurs ne sera que la conséquence d'une communication anticipée, ciblée et adaptée.

C) Des démarches stratégiques pour une cohérence d'actions dans le cadre territorialisé des plateaux techniques

La stratégie est nécessaire à l'exercice des missions du directeur d'établissement, une stratégie renouvelée qui permette de « *penser global, agir local* »¹⁰⁴.

L'idée, applicable aux plateaux techniques de proximité, est qu'une action locale se situe dans le cadre d'une pensée globale, et qu'elle est donc reproductible sur un autre territoire. Le plateau technique apparaît donc comme un concept opératoire permettant de créer des formes innovantes d'expertises sur des territoires délimités. Cette démarche méthodologique peut donc se transposer sur d'autres secteurs.

Mais la transposition doit tenir compte des caractères endémiques et spécifiques des territoires où elle se destine et toujours en arborant la volonté de maintenir des prestations guidées par le souci d'adéquation entre les besoins, l'offre de service et la qualité des interventions proposées.

Ainsi, ces plateaux techniques développeront indépendamment des savoir-faire et des pratiques qu'il m'appartiendra de capitaliser aux fins de développer les partages d'expérience entre territoires et entre acteurs, de favoriser la circulation et la communication de ces acquis afin d'optimiser la qualité générale des prestations délivrées grâce à la mutualisation des savoir-faire et des compétences.

Cette dynamique témoignera de la synergie globale du système et de sa cohérence départementale malgré sa déclinaison territoriale.

¹⁰³ MIRAMON J.M., *Manager le changement*, Opus cité, p63.

¹⁰⁴ Percy Barnevik, président d'ASEA Brown Boveri, Suède, cité par Y. Doz, *Penser global, agir local ... et inversement*, Le Monde du 17 Février 2009

Mon management doit servir de ciment institutionnel en fluidifiant la communication et l'émulation intellectuelle entre professionnels par le développement d'une conscience collective basée sur l'adhésion aux objectifs et à la philosophie traversant ces maisons de la parentalité.

C'est pourquoi un acteur comme le directeur se doit d'être promoteur, animateur, fédérateur de son territoire, au moyen d'une stratégie déterminée avec son directeur général, et aussi avec les partenaires locaux en lien direct ou indirect avec les familles dont la parentalité est fragilisée et ce afin de pratiquer : « *l'art de faire vivre des collectifs intelligents et de valoriser au maximum la diversité des qualités humaines* »¹⁰⁵.

Il est de mon devoir de poursuivre ce but en mobilisant notamment les institutions, les collègues, les partenaires, et les pouvoirs publics, afin que ces projets de territoire en faveur du soutien à la parentalité soient porteurs d'innovation et offrent un service de proximité et de qualité au bénéfice de toutes les familles en difficulté.

3.1.2 Promouvoir la responsabilisation des cadres autour de délégations ainsi que de l'équipe grâce à des outils rendant compte des actions

- A) Le fonctionnement des plateaux techniques de proximité reposant sur un management par délégation

Les travaux d'Henry MINTZBERG¹⁰⁶ nous permettent de définir la nature des configurations structurelles des organisations de travail.

L'adhocratie semble caractérisée les plateaux techniques de proximité. En effet, ces derniers correspondent à des architectures projet évoluant dans des environnements complexes et dynamiques au sein desquels de petites équipes constituées de spécialistes œuvrent et se coordonnent principalement grâce à l'ajustement mutuel.

L'adhocratie caractérise de plus les premières étapes de développement des structures et elle impose au directeur une implication importante ou une représentation symbolique ostensible.

Les délégations nécessaires et formalisées se conçoivent autour d'une ligne hiérarchique appropriée et les modalités d'évaluation et de rendu compte doivent permettre d'engager un processus de reporting réactif, précis et utile.

¹⁰⁵ LEVYP., *L'intelligence collective*, La Découverte, Essais 1997.

¹⁰⁶ MINTZBERG H., 1982, *Structures et dynamique des organisations*, Ed. D'Organisation, p375-405.

Les délégations accordées aux cadres responsables des maisons de la parentalité sont détaillées, claires et contribuent au bon fonctionnement des dispositifs en préservant leur réactivité.

L'adhocratie permet enfin de préserver des espaces d'initiatives et de création importants. Les professionnels sont à même d'assumer une forme d'autonomie en lien avec les impératifs de fonctionnement du service et les besoins et réponses inhérents aux situations rencontrées.

Pour éviter alors de basculer dans l'indépendance des différents plateaux techniques, il est nécessaire de clarifier et renforcer le rôle des cadres. Ces derniers dans le cadre d'une organisation multi sites sont de véritables courroies de transmission entre la direction et les équipes. A ce titre, ils doivent bénéficier de délégations aussi précises que larges leur permettant d'assurer le fonctionnement des structures au regard des missions confiées.

- B) Le suivi des actions assuré par des outils de traçabilité et le suivi des équipes garanti par un directeur à bonne distance

La délégation ne peut se concevoir sans rendu compte et il m'appartient de déterminer et de préciser, indépendamment du reporting établi, les informations qu'il m'importe d'obtenir rapidement et sous quelles formes.

Le management d'un pôle de services éclectiques, implanté sur de nombreux sites départementaux, m'impose de construire des subdélégations territoriales au bénéfice de mes collaborateurs en charge des structures.

Si statutairement je reste responsable hiérarchique de l'ensemble des agents du pôle que je dirige, les agents des maisons de la parentalité sont placés sous la responsabilité fonctionnelle du cadre de la structure.

J'ai opté pour la rédaction d'un projet de fonctionnement spécifique pour chaque plateau technique. Des feuilles de route ont été établies pour chaque cadre et elles formalisent les objectifs des structures, les moyens alloués et les zones de compétences déléguées.

Les missions des cadres font l'objet d'une fiche de poste validée par le CA de l'établissement.

Ainsi, la gestion de l'équipe, des dossiers, des partenariats actifs mais aussi la maintenance des locaux sont de la compétence du cadre. Des fiches d'incident, des indicateurs d'activité et les comptes rendus des réunions d'équipe me sont adressés chaque semaine.

Je participe de plus aux différents comités de pilotage et aux comités d'évaluation afin de jauger la qualité du partenariat et déceler les besoins ou les pierres d'achoppement.

Une réunion de pôle regroupant l'ensemble des cadres est organisée chaque semaine. Elles me permettent de communiquer autour des informations générales, de m'assurer de la cohérence des interventions, de cultiver l'identité du pôle, de croiser les regards autour des réalités de chacun, de planifier les agendas et enfin de solliciter les cadres dans les travaux inhérents à notre activité ou notre développement.

Aussi, je rencontre les cadres au sein de leur structure chaque mois. Cette visite me permet d'analyser avec le cadre la balance budgétaire de son service, de balayer l'ensemble des éléments problématiques, de valoriser les réussites et de faire le point sur la feuille de route en tentant d'analyser les écarts potentiels relatifs à l'activité du site.

Le support écrit est toujours favorisé dans les relations avec les structures. Des bordereaux d'envoi et de réception spécifiques par sites ont été conçus. Un compte rendu synthétique de la journée m'est adressé par mail en fin de journée par chaque cadre.

Une permanence a été instaurée afin qu'un cadre soit toujours joignable les soirs et week-ends.

Ni trop présent au risque de bafouer l'autorité du cadre, ni trop absent au risque de susciter un sentiment de désintérêt voire une gestion anarchique, je tente de placer le curseur en prenant en compte l'ensemble des paramètres caractérisant les maisons de la parentalité et les fonctions et rôles des cadres y évoluant.

3.1.3 Mettre en œuvre l'évaluation des plateaux techniques et enclencher le cercle vertueux de l'amélioration de la qualité au bénéfice des usagers

A) La mise en place de l'évaluation des plateaux techniques de proximité

L'évaluation de ces nouveaux dispositifs ne peut que constituer une étape majeure pour leur pérennisation et leur développement.

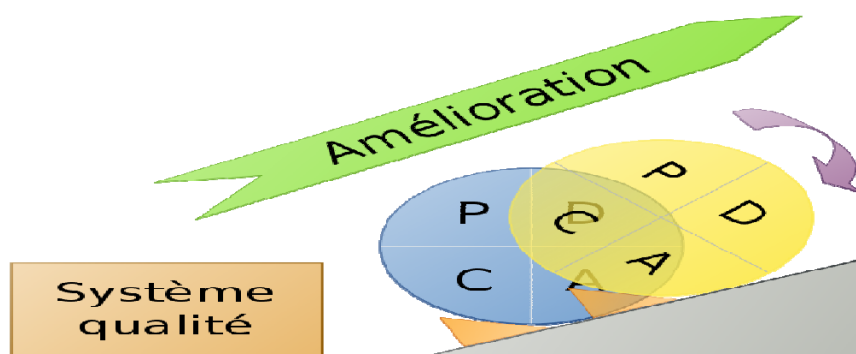
Si l'activité de ces maisons de la parentalité et donc leur définition à la lumière du CASF nécessite une étude juridique autour des obligations relatives à l'évaluation interne et externe, j'ai souhaité construire des indicateurs permettant aux différents comités de pilotage puis au comité stratégique d'obtenir des éléments nous éclairant sur les retombées concrètes de ces prestations de proximité.

J'ai proposé de surcroît l'élaboration d'un questionnaire de satisfaction à destination des familles afin de recueillir leur avis sur nos interventions et leur proposition éventuelle pour améliorer nos services ou corriger les dysfonctionnements.

L'évaluation doit, de ma place de directeur, être le chaînon d'une démarche d'amélioration continue de la qualité permettant de mesurer l'adéquation entre les attentes de l'ensemble des acteurs territoriaux et celles des familles, le tout sous les contraintes de nos moyens et des contingences juridiques, politiques et administratives délimitant le champ de notre intervention et les résultats obtenus. Surtout, l'activation d'une démarche qualité concomitante à la création des maisons de la parentalité me paraît démontrer ma volonté de : « ...*délibérément, passer d'une logique d'usager objet à une logique d'usager sujet, client et citoyen* »¹⁰⁷.

Je reste toutefois plus dubitatif sur les critères d'évaluation retenus par mes partenaires principaux. La notion de rentabilité s'insinue au sein de notre secteur et elle impose une évaluation centrée davantage sur la quantité que sur la qualité. Nous devons veiller à promouvoir l'intérêt d'une démarche centrée sur la personne et ses besoins dans un souci de prise en compte. Il convient de respecter le rythme de la famille, de prendre le temps de la rencontre et de l'évaluation sous peine d'engager un travail inefficace ou superficiel. La création des maisons de la parentalité survient dans un contexte prônant la déjudiciarisation des situations je l'ai précédemment indiqué. La baisse annoncée du nombre de placements coïncide avec l'ouverture de ces nouvelles prestations proposées au sein de ces plateaux techniques de proximité. L'objectif poursuivi est limpide et l'évaluation devra conclure à ce qu'il soit atteint. Mais surtout, la démarche qualité me permet d'engager une dynamique réflexive participant à maintenir l'adéquation entre les besoins et réponses. Voici comment.

B) Un outil pertinent pour l'amélioration continue de la qualité : la roue de Deming¹⁰⁸



¹⁰⁷ DUCALET P., LAFORCADE M., 2002, *Penser la qualité dans les institutions sociales et médico-sociales*, Edition SELI ARSLAN, p78.

¹⁰⁸ DUCALET P., LAFORCADE M., Opus cité, p107.

Cette méthodologie tire son nom du statisticien William Edwards Deming qui à défauts de l'avoir créé l'a rendu populaire aux yeux du monde dans les années 1950, notamment en présentant l'outil à la Fédération des organisations économiques japonaises (Nippon Keidanren).

- **Plan (planifier)** : Cette étape définit l'objectif. On identifie et on précise les besoins du bénéficiaire de l'œuvre. On inventorie les moyens nécessaires à sa réalisation, son coût et son planning.
- **Do (réaliser)** : c'est l'étape chantier, la construction.
- **Check (contrôler)** : c'est ici qu'on vérifie si le travail réalisé correspond aux besoins exprimés, dans les délais et les coûts précisés à la première étape.
- **Act (améliorer)** : on recherche les améliorations à apporter au projet.

La cale permet d'éviter au système de revenir en arrière. Elle se matérialise pour les institutions sous forme de procédures, d'audit, d'assurance qualité...

Ma responsabilité de directeur m'impose d'impulser et de soutenir le mouvement symbolisé par la roue en réagissant promptement aux différentes évolutions contextuelles.

J'ai souhaité provisionner une somme me permettant d'envoyer en formation d'auditeur interne 4 salariés.

J'ai parallèlement proposé en équipe de direction la mise en place d'une démarche d'amélioration continue de la qualité. Cette réflexion est actuellement en cours.

L'enjeu est ici selon moi de préparer l'évaluation externe en développant en intra des outils nous permettant d'évaluer objectivement nos pratiques et nos processus afin d'engager des actions correctives dans un souci de qualité et de bientraitance.

L'analyse de ces maisons de la parentalité grâce aux apports de la sociologie des organisations constitue pour le directeur que j'entends devenir un enjeu visant à favoriser la cohérence des dispositifs et la congruence entre notre projet initial et les réalités qu'il recouvre dans ses différentes déclinaisons.

3.2 Le choix d'une démarche multipartenariale : une négociation spécifique à chaque partenaire interne et externe, un CPOM à contractualiser

3.2.1 Communiquer à l'interne sur le projet afin de l'acter, notamment en dédiant une place spécifique aux familles

- A)** Communiquer en s'appuyant sur un projet d'intention, outil pré requis à toute démarche de négociation

La première étape de mon plan d'action a été la formalisation de ce projet de création de plateaux techniques de proximité au travers d'un écrit articulé autour des questions essentielles : pourquoi, comment, où, quand et qui. Cette méthodologie a d'ailleurs été utilisée pour l'élaboration de chaque document inhérent au projet, indépendamment du public auquel il est destiné.

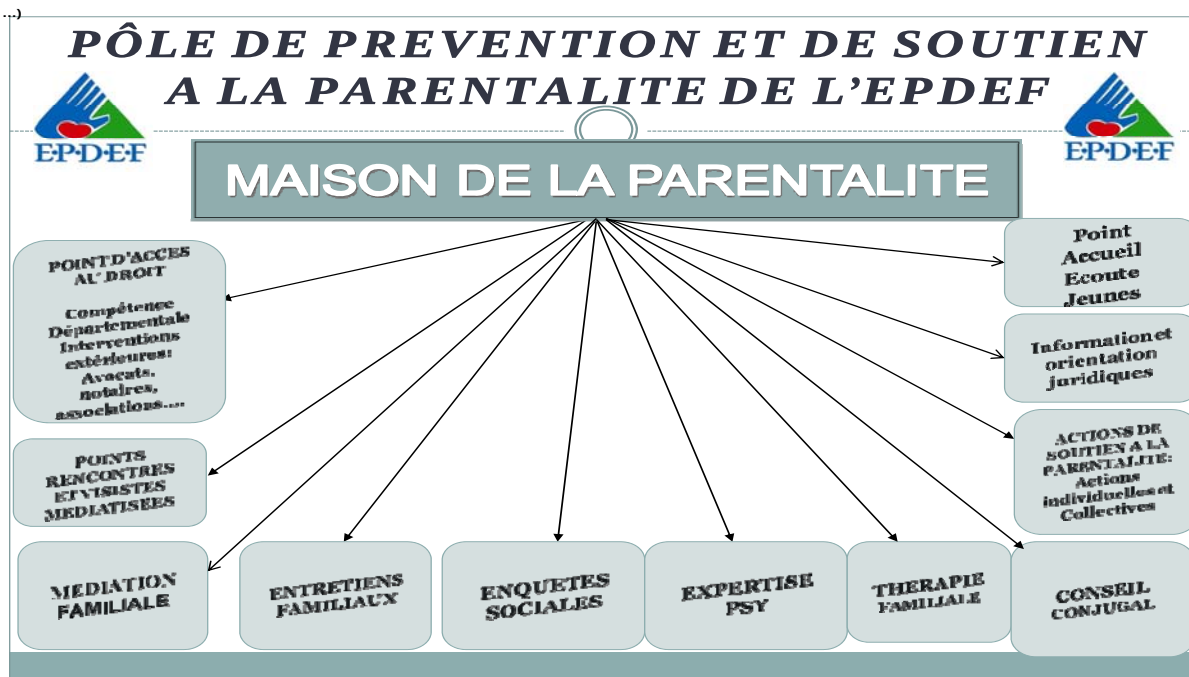
Cette note stratégique, à l'usage des instances dirigeantes internes initialement puis externes, met en exergue l'intérêt des maisons de la parentalité en détaillant leurs objectifs et leurs finalités tout en rappelant leur actualité au regard des politiques publiques et des besoins identifiés.

Aussi, l'incorporation d'éléments de fonctionnement a facilité l'appréhension du quotidien de ces structures en justifiant les moyens sollicités.

Un budget prévisionnel de fonctionnement¹⁰⁹ et un budget prévisionnel d'investissement ont permis aux lecteurs d'identifier le poids financier de la démarche et au final, la faisabilité générale du projet à la lumière des éléments présentés. Le diagnostic défini précédemment a constitué l'ossature de mon argumentaire.

Base schématique du plateau technique d'une maison de la parentalité

¹⁰⁹ Voir à l'annexe IV le budget prévisionnel de fonctionnement pour 2010 pour les maisons de la parentalité



Ce schéma illustre les possibilités offertes par une maison de la parentalité grâce au panel de ses prestations. Il a servi de support communicationnel dans le cadre des diverses étapes du projet qui ont été menées et que je vais détailler.

B) Une démarche communicationnelle pour garantir la validation du projet à l'interne

➤ Acter la démarche au niveau hiérarchique

Le document relatif au projet d'intention m'a offert un support visuel pertinent pour engager la démarche de sollicitation officielle du Directeur Général de l'EPDEF.

Afin de préparer au mieux cette rencontre, j'ai réalisé des recherches nationales et internationales pour observer les orientations prises par certaines institutions disposant d'une activité et d'une configuration similaire à la notre. Le *benchmarking*¹¹⁰ m'a paru approprié pour discerner des actions et des projets pouvant être transférés au sein de l'EPDEF sous réserve des aménagements nécessaires.

J'ai accentué l'entretien sur les opportunités stratégiques, les plus values institutionnelles en prenant soin d'exposer certains écueils qu'il me paraissait essentiel d'éviter avant de conclure sur quelques préconisations augurant du phasage projet.

J'ai insisté sur l'adéquation entre ces maisons de la parentalité et notre contexte actuel. J'ai poursuivi en soulignant les apports de ce dispositif dans le cadre de la réécriture de

¹¹⁰ CHAUVET A., 1997, *Méthodes de management*, Les Editions d'organisation, Paris, 2^{ème} Edition, p121.
Le Benchmarking est une analyse exhaustive de la concurrence.

notre projet institutionnel et du levier qu'il représentait à l'aune d'une refonte de notre offre de service.

Enfin, j'ai conclu en rappelant que ces nouvelles structures permettaient de maintenir le nombre de postes au sein de l'institution en constituant une alternative à la baisse des effectifs préconisée dans le champ de l'assistance éducative. Surtout, l'EPDEF était en mesure, par le biais de la diversification et de la déconcentration de ses prestations, de proposer une action innovante, globale et de proximité à destination de toutes les familles.

➤ Acter la démarche au niveau institutionnel

Après avoir recueilli l'accord de principe de mon Directeur Général, entendu et intégré ses remarques, j'ai rédigé une note de présentation à destination des administrateurs. Je me suis appliqué à démontrer l'adéquation de ce projet avec nos statuts mais aussi nos missions institutionnelles.

J'ai tenté également de souligner la faiblesse des risques financiers et politiques encourus tout en m'appuyant sur la qualité des nouvelles prestations proposées. La création de ces plateaux techniques de proximité fut ensuite abordée et débattue au sein du conseil d'administration.

Ma proposition a été validée par le CA et la délibération signée par le président est venue délimiter le champ de mes prérogatives et surtout légitimer les actions à entreprendre.

➤ Acter la démarche en équipe de direction

Le projet des maisons de la parentalité a nécessité une présentation détaillée auprès de mes collègues directeurs. J'ai demandé au Directeur Général de co-présenter ce projet avec moi afin d'illustrer ostensiblement son caractère politique et institutionnel. Un power point m'a servi de support pédagogique et un document écrit exhaustif fut remis à chacun. J'ai souhaité, au sein de cette instance, poser humblement les bases d'une nouvelle culture institutionnelle prônant des valeurs fondées sur la transversalité, la réactivité, l'innovation et l'amélioration constante de la qualité de nos prestations. Cette dynamique à initier m'a semblé de la responsabilité du directeur et de la dimension éthique¹¹¹ recouvrant son action. Conscient que ces plateaux techniques peuvent bouleverser le paysage institutionnel et redéfinir les frontières entre les pôles de l'EPDEF, des rivalités, des angoisses ou des résistances pouvaient émerger et compromettre la réalisation de ce projet. Certains de mes collègues auraient pu redouter une perte de pouvoir, s'enfermer dans une nostalgie basée sur « *c'était mieux avant* » à l'idée de devenir obsolète.

¹¹¹ Je m'appuie sur les travaux du philosophe Paul RICOEUR et sur sa définition de l'éthique : « *Désir de vivre bien avec et pour les autres dans des institutions justes.* », RICOEUR P., 1990, *Soi-même comme un autre*, Paris, Ed. Seuil, p278.

J'ai doublé cette présentation d'une démarche individuelle auprès de chacun de mes collègues. J'ai voulu ainsi reprendre l'ensemble des points abordés afin de les mettre en perspectives à la lumière des interrogations et des enjeux se posant pour chacun d'eux.

➤ Communiquer aux cadres de l'établissement

J'ai organisé une réunion plénière destinée à l'ensemble des 31 cadres de l'EPDEF. Vu le nombre de personnes et l'éclectisme des services et structures représentés, j'ai veillé à préserver une approche générique et pédagogique afin de susciter l'intérêt de tous. Il m'a importé de rechercher l'attention du groupe en mettant en exergue le rôle que chacun d'entre eux devaient tenir dans la réussite de ce projet à caractère transversal.

Un document synthétique a été remis à tous les cadres afin d'exposer la feuille de route concernant les échéances du projet tout en rappelant mes attentes vis-à-vis des CSE. Ce feuillet regroupait en outre l'ensemble des éléments à communiquer prochainement au personnel.

J'ai responsabilisé les cadres qui seront demain les chevilles ouvrières assurant le développement et le fonctionnement de ces plateaux techniques.

Il m'a aussi paru opportun de me tenir disponible afin de fournir le cas échéant toutes les informations permettant à certains responsables de s'approprier plus finement le projet ou de lever des ambiguïtés endiguant l'adhésion ou la compréhension du concept. Au demeurant, neuf d'entre eux ont exprimé le souhait de me rencontrer.

➤ Communiquer à l'ensemble des salariés du Pôle de prévention et de Soutien à la Parentalité

J'ai réuni ensuite tous les salariés du Pôle sous ma direction afin de leur présenter la réorganisation générale par territoire et les plateaux techniques de proximité. J'ai informé l'équipe des mouvements de personnel potentiels et de ma volonté de bâtir une nouvelle cartographie d'intervention tenant compte des demandes et des contingences de chacun. J'ai présenté le concept de maison de la parentalité qui s'appuyait en partie sur nos prestations déjà effectives. Je suis revenu ensuite sur les enjeux relatifs à cette réorganisation institutionnelle et sur l'importance d'initier un nouveau mode d'intervention. Puis, j'ai remercié l'équipe, sans flagornerie car son action et son professionnalisme ont constitué le socle de cette réflexion institutionnelle et que notre diversification promet aujourd'hui d'être la matrice d'une démarche plus large.

J'ai précisé pour conclure mon attente vis-à-vis de chacun à témoigner du même engagement et à fournir la même qualité de prestation au sein des futures maisons de la parentalité.

➤ Communiquer à l'ensemble des salariés de l'EPDEF

J'ai utilisé 3 canaux à cette fin :

- Par le biais d'une assemblée générale, comprenant les interventions du Président du Ca et du Directeur Général. L'objectif était ici d'afficher le caractère institutionnel de la démarche mais aussi de lister les multiples éléments justifiant cette orientation. Ce rassemblement a été l'occasion de poser les bases d'un changement organisationnel qui vient s'appuyer sur un management par projet.
- Par le biais des diverses réunions de service et des structures, en m'appuyant sur les cadres pour revenir sur les informations diffusées durant l'assemblée générale. Cette information de proximité a pu se spécifier et se décliner au regard de l'activité du service, des questions, des propositions ou des résistances.
- Par le biais du journal interne *Le maillon* qui a su au fil des ans trouver sa place et son utilité aux yeux des salariés de l'EPDEF.

➤ Communiquer aux instances de consultation

J'ai transmis le projet d'intention par les voies légales aux instances de consultation pour avis. Le Conseil de la Vie Sociale et le Conseil Technique d'Établissement ont eu la possibilité de suggérer des modifications. Il convenait d'être attentif à ces remarques éventuelles notamment si les représentants des usagers, directement concernés par ce projet, avaient réagi négativement.

L'ensemble de cette communication interne m'a permis de construire un sens commun, d'initier une mobilisation autour de ce projet mais aussi d'expliquer à chacun son utilité et l'enjeu qu'il représente dans la construction de l'EPDEF de demain. Il fallait tout d'abord couper court au fantasme fondé sur l'idée que la création des plateaux techniques de proximité avait germé sur les ruines d'un système ravagé notamment par les incompétences des salariés. Les maisons de la parentalité étaient davantage la résultante de la trajectoire de l'établissement, le fruit des réflexions des salariés guidés par la volonté d'offrir une prestation de qualité en adéquation avec les besoins des jeunes et des familles accompagnés. Nombreux étaient ceux convaincus de la nécessité de travailler différemment, au sein de structures souples, réactives et de proximité. Il m'était souvent évoqué par de nombreux salariés leur frustration car beaucoup avaient le sentiment d'intervenir partiellement ou superficiellement au sein d'une famille. Ils regrettaient aussi de ne pas avoir le temps de mettre en œuvre le travail qu'ils souhaitent car ils paraient en priorité aux situations d'urgence.

Les demandes des salariés relatives à l'élaboration du plan de formation de l'EPDEF témoignaient en plus de l'engouement des professionnels pour les formations de médiation familiale, de thérapie familiale, de systémie, pour les cursus traitant des visites médiatisées, des groupes de parole, des actions collectives de soutien à la parentalité...

Cette dynamique doit être aujourd'hui le socle d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en lien avec la réorganisation de l'offre de service générale de l'EPDEF.

Je poursuis actuellement l'objectif d'accompagner la fermeture de lits d'internat par un plan de formation spécifique ouvrant à un transfert des postes correspondants vers mon pôle. Les entretiens annuels d'évaluation ont été l'occasion pour les cadres d'aborder cette possibilité avec les salariés. Il s'agissait ici de promouvoir les compétences internes en assurant la qualification des personnels volontaires afin de disposer des métiers dont l'EPDEF aurait besoin demain notamment dans l'optique de proposer des actions de soutien à la parentalité.

J'ai participé à l'organisation d'une commission d'action éducative ouverte à l'ensemble des professionnels dont le but était, dans un délai imparti, de déterminer comment demain ces maisons de la parentalité peuvent être un relais, un espace ressource et un partenaire pour l'ensemble de nos services internes.

J'ai souhaité dans cet espace aborder la notion de transversalité mais surtout comment la rendre effective pour un établissement segmenté entre internats et services et où les seules initiatives internes reposent essentiellement sur des professionnels s'appréciant et souhaitant travailler ensemble... Cette commission d'action éducative a été enfin un lieu d'échange pour les professionnels qui ont pu croiser leurs regards autour d'une réflexion institutionnelle et ce en s'imprégnant mutuellement des réalités et des expériences des collègues présents. Cette initiative se pérennise à la demande des salariés et désormais cette instance est une force de proposition active et positive.

C) Associer autrement les partenaires et surtout les familles

« Les compagnies ne créent pas seulement de la valeur en rendant leurs offres plus intelligentes, mais en faisant de même avec leurs clients et leurs fournisseurs. Pour ce faire, les entreprises doivent continuellement réévaluer et redéfinir leurs compétences et leurs relations, afin de maintenir ces systèmes de création de la valeur »¹¹².

Le réseau territorial est tout d'abord un catalyseur de services :

- aux familles : pour une prise en charge systémique et cohérente, en fonction des besoins observés.
- aux professionnels du secteur social et médico-social dans une logique de coopération, d'orientation potentielle des situations et de dilution de la responsabilité

¹¹² DUPUY F., op cit., p39.

et des incertitudes dans le cas des problématiques complexes et trans-institutionnelles.

A la lumière de ces points, il est impératif dans ces maisons de la parentalité de construire des espaces de :

- coordination : comment travaillons nous ensemble malgré des formations différentes, des prises en charge différentes, des prescripteurs différents, des sensibilités différentes...
- protocolisation délimitant l'action et le fonctionnement des maisons de la parentalité, la circulation de l'information (quid de la notion du secret partagé ?), le rendu compte au partenaire, l'évaluation partagée des situations, l'orientation ;
- formation permettant de créer des référentiels professionnels communs, de construire des repères sémantiques afin de minimiser les dissonances, de sensibiliser les partenaires aux outils des plateaux techniques, de créer une dynamique collective en mixant l'origine des professionnels lors de séminaires de formation ;
- création relative à certaines prises en charge, à l'urgence, à l'inédit ;
- délégation car ces maisons de la parentalité doivent bénéficier d'une autonomie relative permettant de préserver une grande réactivité face aux besoins des familles ;
- d'analyse des pratiques professionnelles, de supervision ; cette démarche obligatoire pour les médiateurs familiaux doit être étendue à l'ensemble des salariés ;

Les maisons de la parentalité favoriseront le maillage des compétences territoriales au service des familles fragilisées dans le champ de leur parentalité. Elles participeront à l'émergence d'une culture en jouant le rôle de « *ciment qui fait tenir ensemble des mondes mouvants, des activités disparates et des salariés hétérogènes...qui fournit aux salariés un schéma de références communes et des cartes cognitives pour aboutir à un partage du sens* »¹¹³.

En ce qui concerne la famille considérée comme partenaire, les maisons de la parentalité sont des lieux ouverts à toutes les familles, des espaces d'accueil, d'écoute et de propositions où s'ouvre le champ des possibles dans l'intérêt et le respect de chacun. Elles permettent de mettre en synergie moyens et besoins.

Je veille à disposer de lieux confidentiels chaleureux, accueillants et discrets. Il m'apparaît nécessaire de favoriser l'accès du public en évitant sa stigmatisation.

¹¹³ BAGLA L., 2003, *Sociologie des organisations*, Collection Repères, Edition La découverte, Paris, p57.

Il est également primordial de rencontrer les associations familiales, les parents d'élèves, d'investir les réseaux locaux afin de dédramatiser la prise de contact avec les maisons de la parentalité.

Chaque intervenant travaillant au Pôle veille à composer avec les possibilités familiales et à les respecter afin de construire l'espace d'une rencontre propice à l'accompagnement et à la coopération parents/professionnels. Catherine SELLENET nous le rappelle, il ne s'agit plus de « *travailler sur les familles, ni pour les familles mais avec les familles* »¹¹⁴. Les maisons de la parentalité devront annihiler le déséquilibre parents/professionnels établi historiquement sur la notion de dépendance et d'expertise.

La coopération recouvre désormais les intérêts conjoints des professionnels et des familles ; ces dernières en utilisant des outils et les compétences proposés par les plateaux techniques se donnent les moyens de surmonter leur difficulté et, dans cette dynamique, l'EPDEF démontre l'utilité et l'efficacité de la démarche engagée.

Il reste je pense du chemin à parcourir notamment culturellement afin de rompre l'isolement des parents en difficultés préférant encore bien souvent se réfugier dans la honte ou le déni plutôt que d'affronter le regard inquisiteur d'une société accusatrice. Les récents débats autour de propositions de lois concernant la suppression des allocations familiales pour les parents de jeunes déscolarisés alimentent encore cette vision des parents défaillants. Pour rompre avec cette logique, les maisons de la parentalité s'appuient sur un partenariat départemental et territorial afin de mettre en synergie moyens et compétences au service des familles fragilisées.

3.2.2 Convaincre chaque partenaire de porter le projet en proposant la contractualisation, notamment celui d'un CPOM afin d'assurer un plurifinancement des plateaux techniques

- A) Valider la démarche en externe en promouvant l'intérêt du projet pour chaque partenaire

- Pour le Conseil Général

Si l'EPDEF est un établissement public autonome, il n'en demeure pas moins étroitement lié au Conseil général du Pas de Calais. Il convenait donc de solliciter une rencontre avec le directeur de la DEF afin de lui présenter ce projet.

¹¹⁴ SELLENET C., op cit., p106.

Avec l'appui du Directeur Général j'ai utilisé la note d'intention initiale éclairant l'adéquation évidente entre ces maisons de la parentalité et les axes constituant l'ossature du prochain schéma départemental. J'ai rappelé les objectifs poursuivis par ces nouvelles structures à savoir une offre de service de proximité pour toutes les familles dans des dimensions préventives, administratives et judiciaires et ce sur des zones à déterminer conjointement pour s'assurer d'un maillage territorial équitable. J'ai chiffré le gain potentiel de l'action de ces structures en rappelant qu'un seul placement évité pendant un an peut financer 2 ETP d'éducateur spécialisé au 3e échelon pendant 1 an ($185 \text{ euros} \times 365 = 67\,525 \text{ euros}$).

J'ai soumis ensuite la proposition d'inclure au sein de ces plateaux techniques de proximité, les services et les outils constituant le Pôle que je dirige afin d'élargir l'offre de service initiale. Surtout, j'ai insisté sur notre volonté d'éviter soigneusement de générer des effets de filières voire de favoriser une « captation » du public. La proposition est ici de mutualiser les moyens afin de diversifier nos réponses en augmentant leur réactivité et leur qualité.

Enfin, avec l'appui du Directeur Général, nous avons proposé à la DEF de réaliser ce projet à moyens constants et ce en planifiant sur l'année la baisse de capacité des internats voire de l'AEMO judiciaire.

Nous avons sollicité aussi le financement de ces structures par une dotation globale représentant un pourcentage du fonctionnement total. J'ai proposé, au regard de l'activité et de la spécificité de ces maisons de la parentalité, de parvenir à un multi financement afin de minorer la charge budgétaire supportée par le département.

Un référent projet a été désigné pour la DEF. Il constitue un interlocuteur privilégié et j'ai parallèlement obtenu la possibilité de contacter directement les directeurs des MDS afin de leur présenter ce projet.

Cinq territoires nous ont été cités comme prioritaires pour accueillir une maison de la parentalité : l'Arrageois, l'Artois, le Ternois, l'Audomarois et le minier est (Liévin).

➤ Pour la Caisse d'Allocations Familiales

Les maisons de la parentalité proposent une offre de service dépassant le simple cadre de la protection de l'enfance et d'une intervention concernant essentiellement le mineur.

Les actions mises en œuvre peuvent bénéficier à toutes les familles et aux parents fragilisés dans la pratique de leur parentalité. L'idée est ainsi de promouvoir le soutien à la parentalité et donc de répondre à l'orientation tracée par la CNAF et formalisée dans sa convention d'objectifs et de moyens 2009-2012.

J'ai proposé au directeur de la CAF du Pas de Calais de nous conventionner comme prestataire au regard de notre expérience et de notre connaissance des problématiques familiales. Nous avons donc proposé d'opérationnaliser leur politique parentalité grâce à notre logistique et l'appui du Conseil général. J'ai évoqué la possibilité d'utiliser les projets

sociaux des territoires, documents contractualisés par la CAF, le Conseil général et les collectivités territoriales afin d'inscrire l'implantation de ces maisons de la parentalité.

J'ai déposé dans ce cadre une demande de subvention sur fonds propres à la CAF.¹¹⁵

J'ai souligné également la qualité de nos relations avec ce partenaire finançant déjà à hauteur de 66% notre service de médiation familiale. Ce dernier a connu depuis sa création un important développement et un élargissement de son rayon d'intervention. Les services de la CAF soulignent ainsi la qualité et l'efficacité de notre prestation.

J'ai attaché une importance toute particulière à démontrer que les maisons de la parentalité ne seraient pas uniquement des lieux destinées à accueillir un public ASE. J'ai précisé que la CAF ne se substituait en aucun cas aux obligations financières du département et que ces structures seraient ouvertes à toutes les familles. Le fléchage des subventions par l'élaboration d'un dossier CERFA offre des supports permettant d'évaluer la validité de notre démarche mais aussi la bonne utilisation des fonds obtenus précédemment ainsi que la qualité et l'efficacité des prestations fournies.

Enfin, j'ai rappelé au directeur de la CAF et à ses collaborateurs l'opportunité de ces plateaux techniques pour soutenir les familles monoparentales et les bénéficiaires du RSA dans la pratique de leur parentalité. Les maisons de la parentalité répondent en effet aux objectifs définis par la CNAF. A titre d'exemple, la loi du 5 mars 2007 rénovant la protection de l'enfance désigne bien la CNAF afin que cette dernière abonde un fond de 30 millions d'euros destinés à financer les nouveaux dispositifs issus de cette réforme. J'ai sollicité et obtenu la désignation des responsables de territoire comme référents des projets.

Un accord de principe m'a aussi été donné sur le choix des territoires susceptibles d'accueillir un plateau technique de proximité. Ce choix correspond à celui de la DEF.

➤ Pour la chancellerie

J'ai contacté les trois présidents des tribunaux concernés par l'implantation des maisons de la parentalité afin de les convier à une réunion de présentation du projet. Un JAF et un JE représentaient également chaque ressort. Le magistrat de la cour d'appel délégué à la politique associative était également invité.

Mon intention est ici d'élargir notre proposition d'intervention en positionnant ces plateaux techniques comme susceptibles de remplir les missions ordonnées par les juges aux affaires familiales dans les cadres des contentieux relatifs aux séparations et aux requêtes.

¹¹⁵ Voir à l'annexe V la notification d'attribution de cette subvention pour nos actions « parentalité ».

En ce sens, ces maisons de la parentalité pourront donc être désignées pour organiser des :

- Visites médiatisées
- Médiations familiales et des informations à la médiation
- Enquêtes sociales
- Expertises psychologiques.

Retenir les maisons de la parentalité comme prestataire m'assure ici une source de financement annexe grâce aux frais de justice, aux consignations et à l'aide juridictionnelle versées pour les missions réalisées. J'avais au préalable étudié les travaux de la commission GUINCHARD¹¹⁶ chargée de proposer une réforme de la répartition des contentieux. Le manque de structures et de professionnels qualifiés y était déploré, entraînant un allongement de la durée des procédures voire une impossibilité d'ordonner les mesures adéquates au bénéfice des justiciables. De nombreux dossiers font encore l'objet de procédures interminables ou d'une double instruction JAF / JE.

Si l'opportunité d'intervenir est évidente qu'en est-il de la cohérence de cette initiative au regard de notre projet institutionnel ? Certaines propositions formulées par la commission GUINCHARD plaident pour un recours plus large à la médiation familiale ainsi que la création au sein des TGI d'un « *réseau judiciaire en matière familiale* » destiné à faciliter la communication des pièces entre JAF et JE sur un dossier instruit conjointement. Cette piste doit favoriser l'instruction du dossier grâce à la jonction de l'ensemble des pièces juridiques.

La mesure d'assistance éducative est parfois, je l'ai démontré précédemment, l'une des conséquences d'un conflit parental, les plateaux techniques offrent la possibilité d'intervenir précocement afin d'endiguer la dégradation de la situation familiale.

Aussi, j'ai pu exposer aux représentants des juges des enfants la notion de plateau technique et les possibilités offertes par celui-ci. Les maisons de la parentalité sont des préconisations ou des injonctions potentielles dans le cadre des décisions rendues.

Enfin, j'ai proposé de rencontrer l'ensemble des magistrats par ressort et par chambre en compagnie des spécialistes des plateaux techniques afin de présenter les modalités de nos interventions et l'ensemble des modes opératoires.

Ma volonté est de renforcer la prévention par l'action des plateaux techniques, de proposer une offre de service en phase avec les besoins des magistrats, de décroquer le champ de nos interventions pour affirmer la notion de pluri financements.

¹¹⁶ GUINCHARD Serge, Recteur honoraire, professeur émérite de l'université Panthéon-Assas, Doyen honoraire de la faculté de droit de Lyon, L'ambition raisonnée d'une justice apaisée, rapport remis au garde des sceaux le 30 juin 2008, proposition N°6.

B) La mise en place de contractualisations pour initier la démarche

Après avoir recueilli l'accord du Conseil général, de la justice et de la CAF pour participer à la création de ces plateaux techniques de proximité, j'ai suggéré au directeur général et par son intermédiaire au président de l'EPDEF d'inviter les représentants de ces trois institutions afin d'ébaucher conjointement la contractualisation des modalités de fonctionnement des maisons de la parentalité ainsi que les territoires d'implantation.

Cette réunion a été la première pierre d'une convention-cadre. Cette dernière est déclinée spécifiquement au regard des besoins des territoires retenus pour accueillir une maison de la parentalité. Les représentants de la CAF, du CG, de la justice et de l'EPDEF composent le comité stratégique des dispositifs qui lors de sa première réunion a acté de se baser sur le découpage administratif des MDS pour planifier la démarche et, a décidé de retenir la proposition initiale de la DEF concernant le choix des 5 territoires.

Cette décision m'a permis d'engager une réflexion territoriale spécifique afin de décliner la composition et le fonctionnement des maisons de la parentalité.

La légitimité institutionnelle confère une marge de manœuvre intellectuelle, insuffisante pour mener un projet de création à terme. Le directeur doit prendre en considération les logiques d'acteurs, les jeux de pouvoir, les forces politiques, les interactions professionnelles, les rites et les habitudes, l'histoire...paramétrant les caractéristiques intrinsèques du territoire. J'ai ainsi construit 5 schémas d'intervention similaires ayant abouti à 5 projets fonctionnels différents.

J'ai cru bon de rencontrer chaque directeur de MDS individuellement puis son équipe de direction et enfin les équipes en réunion plénière afin de me forger une idée des attentes collectives face à notre implantation. J'ai répété cette opération pour les antennes de la CAF, les tribunaux et les communes. La même feuille de recueil de données a été utilisée et l'ensemble des informations a été traité durant une réunion de direction de pôle où j'avais convié en appui technique une psychologue et la DRH de l'établissement.

Un diagramme de PARETO¹¹⁷ m'a permis d'identifier et de hiérarchiser les besoins par territoire et par partenaire afin de définir les modalités fonctionnelles du plateau technique. L'analyse des résultats a ensuite influé sur le recrutement des professionnels et les volumes d'intervention réservés aux traitements des problématiques.

Cette démarche peut sembler chronophage mais elle me paraît capitale à la fois dans le travail de réseau et de proximité qu'elle permet d'initier mais surtout dans le travail

¹¹⁷ CHAUVET A., Méthodes de management, Les Editions d'organisation, Paris, 2^{ème} Edition, 1997, p121. Diagramme de PARETO : histogramme permettant de hiérarchiser les causes à combattre par ordre décroissant d'importance.

d'expertise qu'il nous est possible de réaliser. De ces consultations territoriales je suis parvenu en collaboration avec l'ensemble des partenaires à proposer une cartographie de nos futurs sites d'intervention par territoire.

Cette expérience m'a sensibilisé aux contingences du métier de directeur et à l'impact de l'environnement sur l'action du manager. Il n'est pas aisé de traverser des zones d'influence et d'attraction compromettant l'équilibre de la posture directoriale. Il me paraît nécessaire de se construire des espaces de réflexion au sein desquels il est possible d'interroger son positionnement dans toutes les dimensions constitutives de l'identité professionnelle du directeur : *« accepter de s'interroger de temps à autre sur ce qui nous justifie, sur ce qui rend notre existence irremplaçable et notre vie utile à quelque chose de précieux »*¹¹⁸.

Les délégataires nommés par les membres du comité stratégique et les partenaires du territoire constitueront les comités de pilotage territoriaux. Ils ont participé à l'élaboration des projets et des modalités de fonctionnement des maisons de la parentalité.

Ces travaux feront ensuite l'objet d'une validation et d'un conventionnement par le comité stratégique ainsi que par les acteurs territoriaux participant au financement de la maison de la parentalité ou son fonctionnement.

Ces conventions définiront¹¹⁹ :

- Les obligations et les devoirs de chacun
- L'allocation de moyens attribuée
- Le cahier des charges (qualification du personnel, amplitude horaire...)
- Les prestations à mettre en œuvre
- Les objectifs à atteindre (nombre de mesures, de familles rencontrées...)
- Les instances compétentes en matière de recours
- Les modalités de l'évaluation relative aux prestations réalisées. Pour le Conseil général, ces conventions, votées initialement par la commission permanente où siègent les conseillers généraux, se traduisent par la publication d'un arrêté signé par le président du Conseil général¹²⁰.

Pour la CAF, elles prennent la forme de conventions de financement actées au cours de commissions budgétaires d'action sociale.

C) La proposition de contractualiser un CPOM afin d'accompagner la démarche

¹¹⁸ LE SAGET M, 1998, *Le manager intuitif*, Edition Dunod, Paris, p275.

¹¹⁹ Voir à l'annexe VII l'arrêté pris par le président du conseil général autorisant nos recettes et nos dépenses prévisionnelles pour l'année 2010 et intégrant le coût de notre projet

¹²⁰ Voir à l'annexe VI la convention établie pour le plateau technique du Ternois

Le Conseil Général et la CAF représentent les deux financeurs principaux du Pôle de Prévention et de Soutien à la Parentalité et ce sur la totalité des prestations actuellement proposées par ce dernier. La création des maisons de la parentalité va augmenter de 40% mon budget de fonctionnement.

Il devient nécessaire de mettre en œuvre un plan pluriannuel de financement au regard des besoins générés par cette nouvelle organisation et de l'absence de lisibilité des subventions et des produits sur plusieurs années.

L'augmentation sensible du nombre d'ETP destinés à intervenir au sein des plateaux techniques créés nécessite un engagement de l'EPDEF sur la pérennité des emplois. Il m'importe de négocier avec tous ces partenaires financiers afin de sécuriser le montant des financements principaux sur une période significative.

Le contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens commence à se généraliser au sein du secteur médico-social notamment sous l'impulsion de la Direction générale de l'action sociale. Peu utilisé toutefois dans le champ de la protection de l'enfance, le CPOM est régi par l'article L 313.11 du CASF. Il peut se définir comme un contrat par lequel un organisme gestionnaire d'établissements ou services sociaux ou médico-sociaux définit par l'article L 312-1 du CASF s'engage auprès d'une autorité de tarification sur une période maximale de 5 ans pour, en fonction des objectifs d'activité poursuivis par ses établissements, bénéficier d'allocations budgétaires prédéfinies.

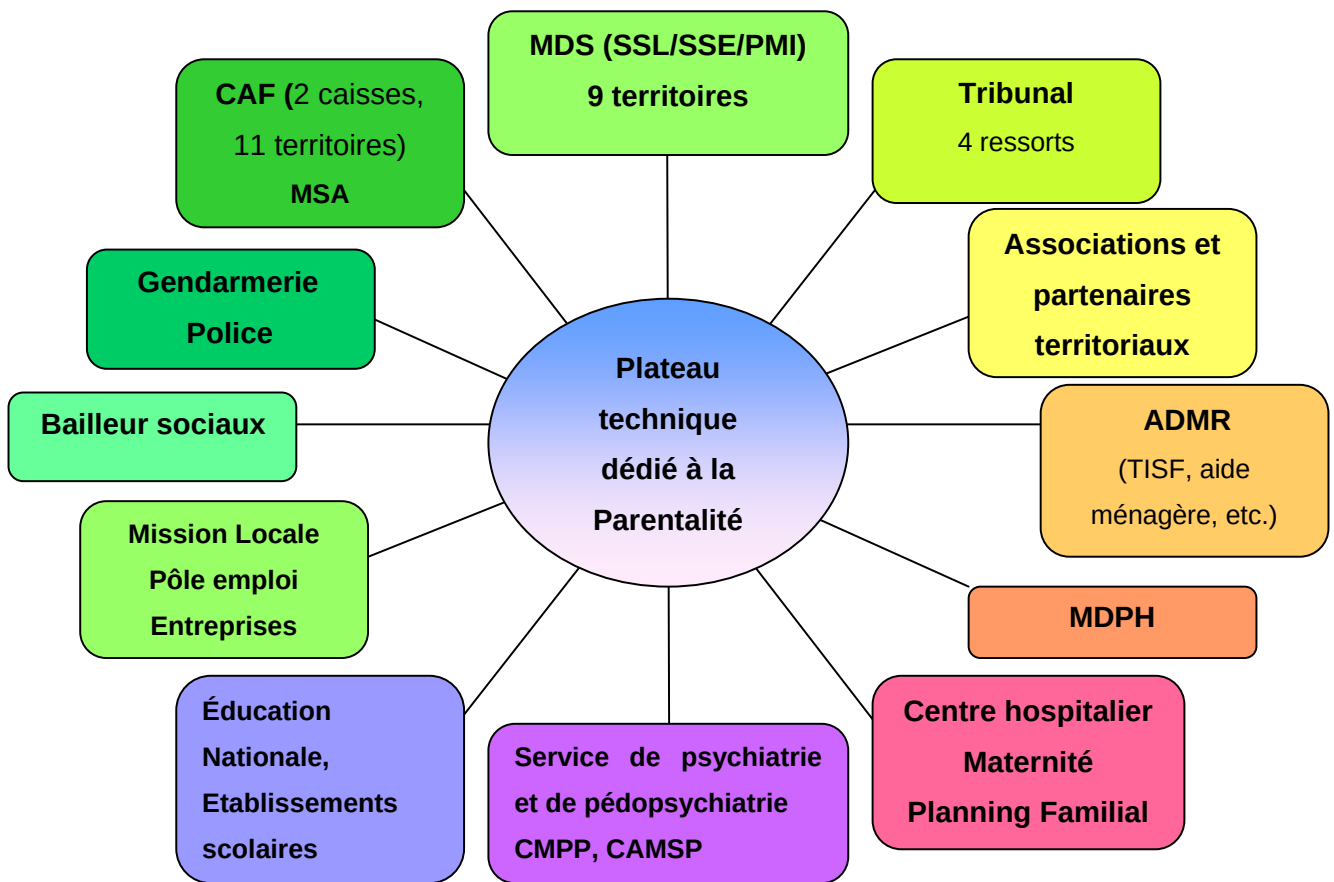
La démarche projet initiée et la rédaction du projet d'intention m'ont permis de formaliser les éléments ouvrant à la négociation d'un CPOM. Ainsi, il est impératif de favoriser :

- la mutualisation et la globalisation des moyens,
- la participation à des formules de coopération entre établissements et services sociaux, la dynamisation de la politique des ressources humaines, GPEC,
- la création de nouveaux établissements ou services,
- l'organisation des établissements selon des pôles d'activité,
- la mise en œuvre de la démarche qualité et de l'évaluation interne et externe.

De plus, j'ai sollicité des financements complémentaires au regard des possibilités offertes par le territoire : Direction Départementale de la Cohésion Sociale, Contrat Urbain de Cohésion Sociale, Programme de Réussite Éducative, Réseau Écoute d'Appui et d'Accompagnement aux Parents, Projet Territoire Santé, Communauté de Commune, Communauté d'Agglomération, Fonds Européens, Fondations, Cour d'Appel, Mutualité Sociale Agricole, SIVOM, Municipalité, Conseil Régional, Appel à projet...

Il m'appartient donc de connaître parfaitement les possibilités de financement offertes pour l'ensemble de nos prestations et d'anticiper tout changement inhérent aux modalités d'attribution. La notion de veille technique s'avère déterminante tout comme la consultation hebdomadaire des revues spécialisées du secteur, des sites internet et des textes officiels.

**Cartographie du partenariat mobilisable autour des plateaux techniques
dédiés à la parentalité**



Pour conclure cette dernière partie, j'ai à cœur de préciser quelques avancées concrètes du projet.

Le fonctionnement des maisons de la parentalité est en train de prendre corps dans le cadre d'un protocole précisant :

- l'objet de la structure
- les prestations proposées
- les lieux d'intervention
- les horaires
- les coordonnées de la structure
- les protocoles d'intervention.

Des fiches navettes utilisées entre les partenaires et les maisons de la parentalité ont été travaillées avec les équipes à l'échelle des territoires¹²¹. Elles sont transmises par internet et contribuent à planifier une partie de l'activité des structures.

Ces fiches favorisent en outre la réactivité de notre intervention car elles indiquent les éléments nous permettant d'appréhender la problématique familiale identifiée par le partenaire et l'objet de sa demande.

La famille peut ensuite, au regard de sa situation et de ses besoins :

- contacter elle-même la maison de la parentalité ;
- être accompagnée lors du premier rendez-vous par le professionnel demandeur ou référent ;
- être destinataire d'un courrier d'invitation avec une plaquette du service voire d'être sollicitée directement par téléphone.

Un entretien d'évaluation initiale avec les ou un membre de la famille est proposé afin de déterminer le travail à mettre en œuvre au regard des éléments recueillis mais aussi afin de vérifier l'adéquation entre le projet du professionnel et celui de la famille.

Au niveau institutionnel, le service communication de l'EPDEF a été associé afin de créer les outils nécessaires : affiches, plaquettes de présentation, papiers à en-tête, cartes de visite, site internet... Ces supports sont désormais employés au sein des maisons de la parentalité. Les médias ont été contactés afin de couvrir les inaugurations des différentes structures et présenter les services proposés. Des courriers ont été adressés à tous les partenaires potentiels recensés sur les secteurs d'intervention. Ils contenaient un descriptif des plateaux techniques, des plaquettes d'informations et la proposition d'une rencontre par le biais d'un forum territorial que nous organisons ou la possibilité de convenir d'une démarche plus individuelle.

Aujourd'hui, d'autres territoires viennent nous solliciter...

Conclusion

L'EPDEF voit aujourd'hui ses missions évoluer au regard des orientations législatives et administratives redessinant les frontières de nos interventions. Cette situation impacte

¹²¹ Voir à l'annexe VIII la fiche de liaison élaborée et validée pour la prestation médiation familiale.

l'établissement public car elle induit à terme une réorganisation de l'offre de service encore majoritairement articulée autour de la prise en charge de mesures d'assistance éducative.

Parallèlement, les pouvoirs publics cherchent à préserver la stabilité d'une institution reconnue fondamentale : la famille.

Dans ce contexte, le concept de parentalité a émergé pour devenir aujourd'hui un axe de travail majeur dans le secteur de la protection de l'enfance mais aussi pour la majorité des professionnels œuvrant aux côtés des familles.

La parentalité ouvre à une compréhension différente des problématiques familiales car elle met en lumière les difficultés rencontrées par un père ou une mère dans la construction de son identité parentale et les incidences potentielles pour l'enfant. La parentalité a dévoilé de nombreuses pistes que nous avons empruntées afin de mettre en œuvre une politique de diversification de notre activité. Il en résulte notamment la création du Pôle de Prévention et de Soutien à la Parentalité au sein de l'EPDEF.

L'étude de ce concept m'a permis de dessiner l'esquisse d'un projet cristallisant les contingences pesant sur notre établissement mais aussi les besoins des familles que nous accompagnons au quotidien. Cette étape m'a permis de construire un argumentaire autour de l'opportunité de s'investir plus encore dans le champ de la parentalité. En effet, en proposant cette orientation de ma place de directeur je pense être : *« ...garant et porteur de cette dimension qui vise à tirer la mission toujours vers le haut, à donner plus de valeurs à ce que l'établissement apporte aux enfants, aux familles, à la société... »*¹²². La création de plateaux techniques de proximité me semble une proposition répondant à ces exigences.

Mais ce projet illustre l'un des défis se posant aujourd'hui aux directeurs du secteur social et médico-social. La convergence tarifaire, l'apparition de structures lucratives, la réduction des enveloppes budgétaires, les procédures d'appel à projet sont à mon sens des signes venant annoncer de nouvelles règles du jeu dans le champ notamment de la protection de l'enfance. Il devient nécessaire pour le manager d'élaborer une stratégie offensive pour maintenir l'activité de son établissement et surtout la qualité des prestations délivrées.

Cependant, la complexification des problématiques familiales entraîne des besoins supplémentaires nécessitant la mobilisation accrue de ressources financières, logistiques et humaines. Paradoxalement, le développement de ces nouvelles formes de réponses sociales doit se réaliser depuis plusieurs années à moyens constants et donc par redéploiement interne.

Le conventionnement autour d'un CPOM signé par plusieurs partenaires m'a offert la possibilité de mener à bien cette phase de création et de développement de plateaux techniques de proximité. Cette expérience me persuade de la nécessité pour un directeur de posséder une réflexion tant rétrospective que prospective. Posséder une capacité d'expertise offre des éléments de compréhension et d'analyse que la capacité d'anticipation saura valoriser dans un projet novateur et en adéquation avec les moyens et les besoins dont nous disposons.

Les maisons de la parentalité s'installent dans le paysage social départemental. Elles abritent beaucoup d'espoirs mais aussi de nombreuses incertitudes. Il me faudra encore oser, tenter, négocier, convaincre, décider et certainement bien plus encore car : « *si elle veut à la fois être très humaine et centrée sur les résultats, offrir aux clients un service de qualité et réduire les coûts, l'entreprise devra faire de la place aux énergies neuves, et aux artistes funambules...* »¹²³

Ne serait-ce pas finalement l'apanage du directeur d'être sur la corde raide ?

¹²² MIRAMON J.M, COUET D., PATURET J.B, 1992, *Le métier de directeur, techniques et fictions*, ENSP Editeur, p174.

¹²³ LE SAGET M., op cit., p247.

Bibliographie

Articles de périodiques :

- BOISSON M., 2007, « Quelle politique d'accompagnement des parents pour le bien-être de leurs enfants ; une perspective internationale », La note veille n°85, Centre d'analyse stratégique, p1-8.
- BRUNIAUX C. et GALTIER B., 2003, *L'étude du devenir des enfants de familles défavorisées : l'apport des expériences américaine et britannique*, Conseil de l'emploi, des revenus et de la cohésion sociale, 184p.
- CORPART I., décembre 2002, *L'autorité parentale après la loi du 4 mars 2002*, supplément ASH.
- KITTEL I., SELLENET C., DOUCET-DAHLGREN A.M., AFQUIR A., « Coopérer avec les Parents en protection de l'enfance », juin 2008, *Vie sociale*, n°2/2008, Condé-sur-Noireau : Cédias Musée Social, pp. 11-43.
- LEFAUCHEUR N., 1987, « Les familles monoparentales n'existent pas, je les ai rencontrées... », Genève, Les Cahiers médico-sociaux, n° 2, 142p.
- LOUBATJ.R., 2005, « Vers une mutation de la fonction de direction, », LIEN SOCIAL n° 748, p. 4-11.
- Percy Barnevik, président d'ASEA Brown Boveri, Suède, cité par Y. Doz, *Penser global, agir local ... et inversement*, Le Monde du 17 Février 2009.
- THERRISSSE B., 2008, « Soutien à la parentalité : les attentes des parents », *La revue internationale de l'éducation familiale*, n°23, pp. 63-80.

Rapports :

- BIANCO J.L., LAMY P., 1980, *L'aide à l'enfance demain : Contribution à une politique de réduction des inégalités*. Paris : Ministère de la Santé et de la Sécurité Sociale, 218 pages.
- BLOCHE P., PECRESSE V., février 2006, Mission d'information de l'Assemblée Nationale, *L'enfant d'abord. 100 propositions pour placer l'intérêt de l'enfant au cœur du droit de la famille*. Rapport 2832, Assemblée nationale, XIIème Législature, février 2006, 2 tomes 453 et 534 pages.
- BURGUIERE A., 2005-2006, *Familles monoparentales, familles recomposées : un défi pour la société française*, Rapport d'information sur l'activité de la délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes
- Conseil de l'Emploi, des Revenus et de la cohésion Sociale, *Les enfants pauvres en France*, rapport n°4, 2004, 241p.

- DEKEUWER-DEFOSSEZ F., 1999, *Rénover le droit de la famille. Propositions pour un droit adapté aux réalités et aux aspirations de notre temps*, La Documentation française,
- DUPONT-FAUVILLE, A., 1973, *Pour une réforme de l'Aide sociale à l'enfance*. Paris : ESF,
- GILOT D., juin 1998, *Pour une politique de la famille renouvelée*, rapport à M. le Premier ministre et à Mme la ministre de l'emploi et de la solidarité, Paris, La documentation Française,
- GUINCHARD S., 30 juin 2008, *l'ambition raisonnée d'une justice apaisée*, rapport remis au garde des sceaux
- Le rapport Études et Statistiques Justice n° 23, 2004, *La résidence en alternance des enfants de parents séparés*, présente les résultats d'une enquête réalisée d'après les décisions prises par les JAF en octobre 2003
- NAVES P. et CATHALA B., juin 2000, *Accueils provisoires et placements d'enfants et d'adolescents : des décisions qui mettent à l'épreuve le système de protection de l'enfance et des familles*, Rapport remis au ministère de l'emploi et de la solidarité.
- NAVES P., juin 2003, *Protection de l'enfance et de l'adolescence*, Rapport remis au ministère délégué à la famille.
- Observatoire Décentralisé de l'Action Sociale, 2005,2006, *Observer, évaluer pour mieux adapter nos réponses*, Rapports
- Observatoire Décentralisé de l'Action Sociale, juin 2001, observation de l'enfance en danger, guide méthodologique, ODAS Editeur, 124p.
- Observatoire Décentralisé de l'Action Sociale, novembre 2007, *Protection de l'enfance : une plus grande vulnérabilité des familles, une meilleure coordination des acteurs*, La lettre de l'ODAS, 11p.
- Observatoire National de l'Enfance en Danger, décembre 2008, *quatrième rapport annuel remis au parlement et au gouvernement*, 71p.
- Observatoire National de l'Enfance en Danger, décembre 2007, *Troisième rapport annuel remis au parlement et au gouvernement*, 114p.
- PRIOU F., 2008, *L'évolution démographique récente en France*, rapport INED pp437-476
- Conseil général du Pas de Calais, 2008, Partenaire du quotidien, bâtisseur d'avenir, rapport d'activité
- ROMEO C., octobre 2001, *L'évolution des relations parents-enfants-professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance*, Rapport remis au ministère délégué à la famille, à l'enfance et aux personnes handicapées.

- SASSIER M., 2001, *Arguments et propositions pour un statut de la médiation familiale en France*, Rapport remis à Madame la Ministre déléguée à la Famille, à l'Enfance et aux Personnes Handicapées
- SEGALEN M., 2005-2006, *Familles monoparentales, familles recomposées: un défi pour la société française*, Rapport sur l'activité de la délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes
- VERSINI D., novembre 2008, *Enfants au cœur des séparations parentales conflictuelles*, Rapport thématique de Madame la défenseure des enfants.

Ouvrages :

- AUSLOOS G., 1995, *La compétence des familles ; temps chaos, processus*, Ramonville Saint-Agne , Edition ERES, 173p.
- BAGLA L., 2003, *Sociologie des organisations*, Paris, Collection Repères, Edition La découverte, 124p.
- BARREYRE J-Y, BOUQUET B., 2006, (sous la direction), *Nouveau dictionnaire critique de l'action sociale*, Edition BAYARD Centurion, 637p.
- BERGER Maurice, 2005, *L'enfant et la souffrance de la séparation* », Paris, Edition Dunod, 175p.
- BERNOUX P., 2009, *La sociologie des organisations*, Points Essais, 466 p.
- BOWLBY, J. (1969) *Attachement et perte*, vol. 1, L'attachement, Paris : PUF. Réédition 1978, 364p.
- CHAUVET A., 1997, *Méthodes de management*, Paris, Les Editions d'organisation, 2^{ème} Edition, 307p.
- CLEMENT R., 1985, *Parentalité et dysparentalité*, in *Le groupe familial*, Edition FNEPE, 337 p.
- COMMAILLE J. , STROBEL P, VILLAC M., 2002, *La politique de la famille*, Editions de la Découverte, p622002, *La politique de la Famille*, Paris, Edition La Découverte, collection repère, 316p.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., 1981, *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Seuil, 500 p.
- DAMON, Julien. 2006, *Les politiques familiales*. Paris, PUF, collection. Que sais-je ?, 127p.
- De SINGLY F., 1999, *Sociologie de la famille contemporaine*, Paris, Edition Nathan, collection 128, 2^e édition, 400p.
- DUCALET P, LAFORCADE M., 2008, *Penser la qualité dans le secteur sanitaire, social et médico-social, sens, enjeux, méthodes*, 3^e édition revue et augmentée, Paris : Seli Arslan, 320p.

- DUPUY F ; 2004, *Sociologie du changement, pourquoi et comment changer les organisations*, Paris, Edition Dunod, 295p.
- EVERAERE C., 1997, *Management de la flexibilité*, Edition Economica, 143p..
- FOURNIER M. 2002, *Histoire de la famille en Europe*. A propos du livre de Jack Goody *La famille en Europe*, in DORTIER Jean-François (dir), *Familles. Permanence et métamorphoses*, Editions Sciences Humaines, 476p.
- GACON D., 2006, *Conduire des projets en action sociale* , Paris : Dunod, Action sociale, 252p.
- GIRARD A., 1974, *Le choix du conjoint, une enquête psychosociologique en France*, Paris, PUF, 201p.
- GOODY Esther, 2001, *Parenthood and reproduction: fostering and occupationnel roles in West Africa*, cité par FINE. A, « Pluriparentalités et systèmes de filiation dans les sociétés occidentales », in Le GALL. D et BETTAHAR.Y, « La pluriparentalité », Edition PUF, Paris, 249p.
- HERITIER F., 1979, *Famiglia* , Enciclopedia Einaudi, Turin, Edition Giulio Einaudi, ,Vol 6, 486p.
- HOUZEL D., 1999, *Les enjeux de la parentalité*, Ramonville Saint-Agne : Erès, 198 p.
- HUMBERT C. *léd.*, 1998, *Projets en action sociale, entre contraintes et créativité*, Paris, L'Harmattan, 241p.
- JANVIER R.,2009, *Conduire l'amélioration de la qualité en action sociale ; communiquer, manager, organiser, agir* , Paris, Edition Dunod, 200p.
- LAPALNCHE J. et PONTALIS J-B, *vocabulaire de psychanalyse*, 3^{ème} Editions PUF, 2002, 485p.
- LAMOUR.M, BARRACO.M, 1998, *Souffrances autour du berceau*, Paris, Edition Gaëtan MORIN, 277p.
- LE SAGET M, 1998, *Le manager intuitif*, Paris, Edition Dunod, 324p.
- LEVY P., 1997, *l'intelligence collective*, La Découverte Essais
- LOUBAT J.R., 2007, *Élaborer son projet d'établissement social et médico-social*, 2 édition, Paris : Dunod, 2^e édition, 342 p.
- MEYER P., 1977, *L'enfant et la Raison d'État*, Edition Le seuil, poche, 185p.
- MINTZBERG H., 1982, *Structures et dynamique des organisations*, Edition D'Organisation, 434p.
- MIRAMON JM., COUET D., PATURET JB., 2005, *Le métier de directeur techniques et fictions*, 2^e édition, Rennes : éditions ENSP, 269p.
- MIRAMON J.M.1996, *Manager le changement dans l'action sociale* , Edition ENSP, 271p.
- NAVES P., 2007, *La réforme de la protection de l'enfance : une politique en mouvement*, Paris : Dunod, 294 p.

- PLACIARD J-C, 2006, *La prospective dans l'action sociale : enjeux et pratiques*, Edition WEKA, Paris,
- RICOEUR P., 1990, *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil, 424p.
- SEGALIN Martine, *Sociologie de la famille*, Armand Colin, 2000 [1981], pp. 35-88.
- SELLENET C., 2006, *L'Enfance en danger, ils n'ont rien vu ?*, Paris, Edition Belin, 236p.
- VERDIER P., 2004, *L'enfant en miettes, l'aide sociale à l'enfance bilan et perspectives*, Edition DUNOD, 215p.

Sites internet :

- Cour des Comptes, 2009, Rapport public annuel, [visité le 17.10.2009], disponible sur internet : <http://www.ccomptes.fr>
- GREVOT A., *Approche comparative de la protection de l'enfance en occident*, [visité Le 11.07.2010], disponible sur internet : <http://www.apcej.com>
- Ministère de la santé et des solidarités, 2009, Guide pratique de la protection de l'enfance, *L'accueil de l'enfant et de l'adolescent protégé*, [visité le 09.02.2010], disponible sur internet : <http://www.travail-solidarite.gouv.fr>
- Ministère de la santé et des solidarités, 2009, Guide pratique de la protection de l'enfance, *Prévention en faveur de l'enfant et de l'adolescent*, [visité le 13.04.2010], disponible sur internet : <http://www.travail-solidarite.gouv.fr>
- PIOLI D., printemps 2006, « Le soutien à la parentalité : entre émancipation et contrôle », *Société et Jeunesse en difficulté*, n°1, [visité le 05.10.2009], disponible sur internet : <http://www.sejed.revues.org>
- Statistiques sur la démographie du Pas de Calais, [visité le 12.02.2010], disponible sur internet : <http://www.statistiques-locales.insee.fr>
- VERDIER P., *Histoires de la protection de l'enfance et de ses « bénéficiaires »*, [visité le 20.11.2009], disponible sur internet : <http://www.univ-mlv.f>

Textes réglementaires et législatifs :

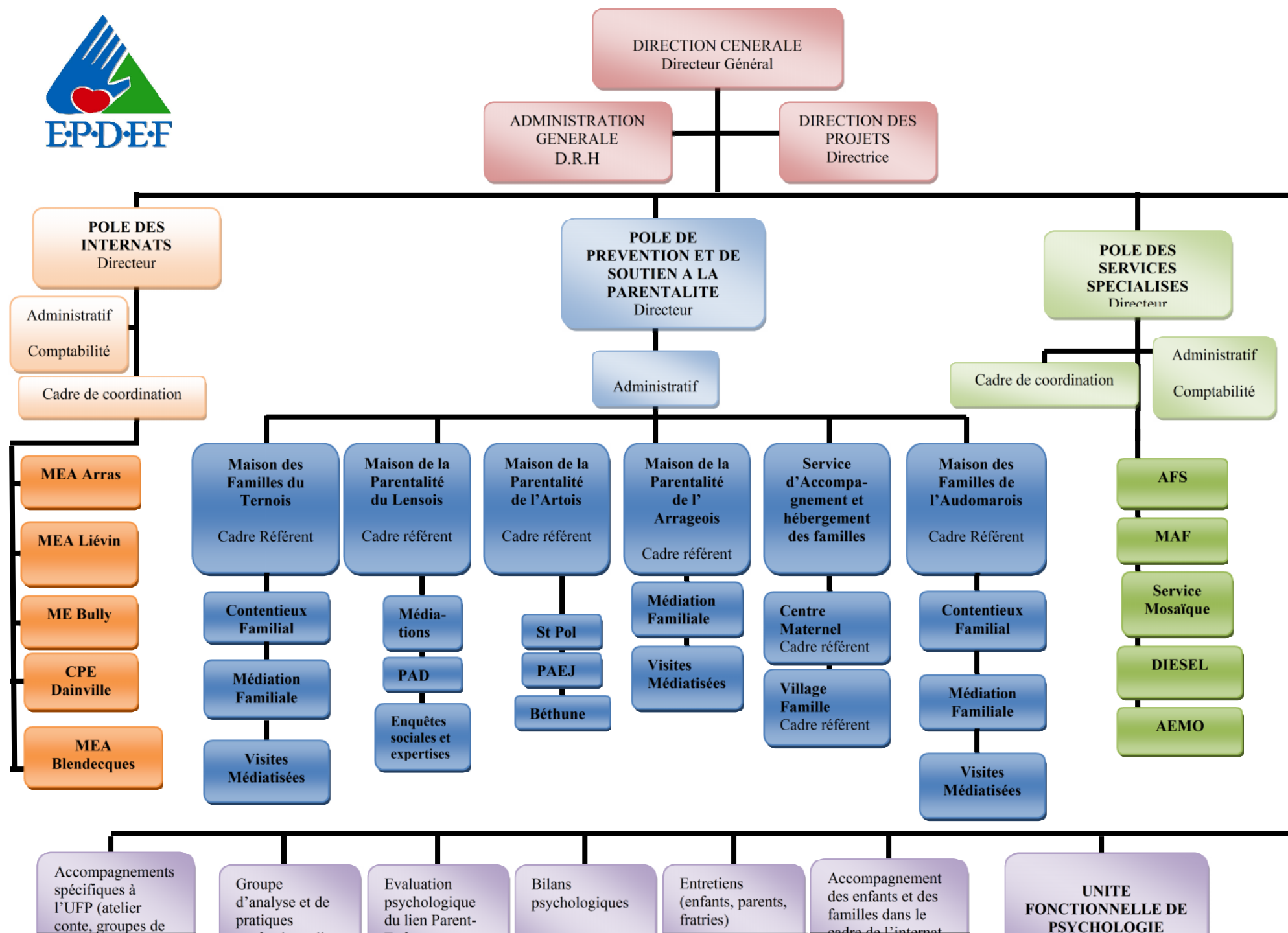
- Convention Internationale des Droits de l'Enfant. *ONU*, 20 novembre 1989, *Journal Officiel*, 12 octobre 1990.
- Recommandation du Conseil de l'Europe relative aux droits des enfants vivant en institution du 16 mars 2005 Loi n°70-459 du 4 juin 1970 relative à l'autorité parentale. *Journal Officiel*, 5 juin 1970.
- Loi n°82-213 du 2 mars 1982 relative aux droits et libertés des communes, des départements et des régions. *Journal Officiel*, 3 mars 1982.

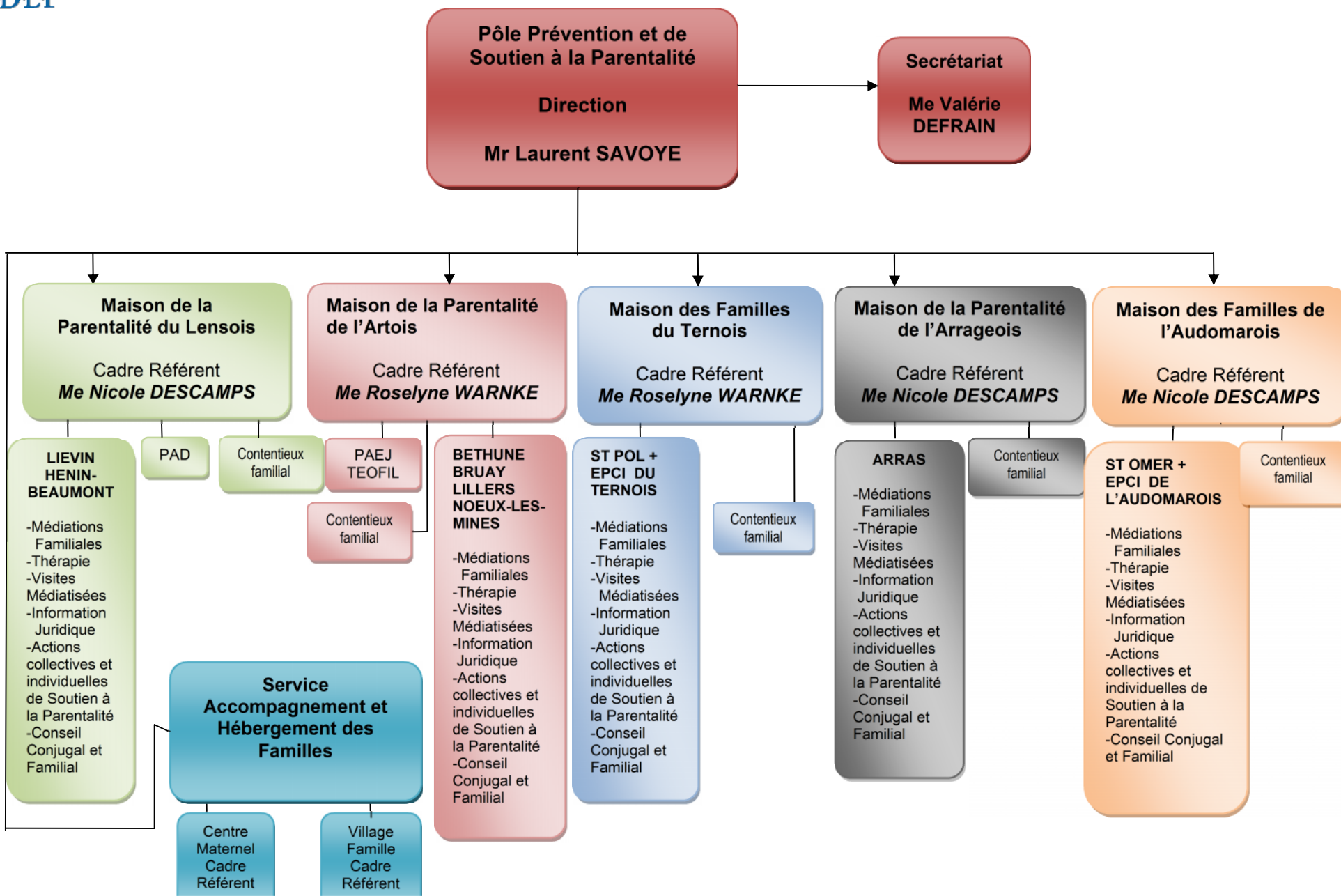
- Loi n°83-8 du 7 janvier 1983 relative à la répartition entre les communes, les départements et les régions de l'État. *Journal Officiel*, 9 janvier 1983.
- Loi n°83-663 du 22 juillet 1983 complétant la loi n° 83-8 du 7 janvier 1983 . *Journal Officiel*, 23 juillet 1983.
- Loi n°84-422 du 06 juin 1984 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'État. *Journal Officiel*, 7 juin 1984.
- 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 la santé. *Journal Officiel*, 8 janvier 1986.
- 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, *Journal Officiel*, 14 juillet 1989.
- Loi n°93-22 du 8 janvier 1993 modifiant le code civil relative à l'état civil, à la famille et aux droits de l'enfant et instituant le juge aux affaires familiales. *Journal Officiel*, 9 janvier 1993.
- Loi n°96-1238 du 30 décembre 1996 relative au maintien des liens entre frères et sœurs. *Journal Officiel*, 1er janvier 1997.
- Loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale. *Journal Officiel*, 3 janvier 2002. Loi n°2002-305 du 4 mars 2002 relative à l'autorité parentale. *Journal Officiel*, 5 mars 2002.
- Loi n°2004-809 du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales *Journal Officiel*, 17 août 2004.
- Loi n°2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées. *Journal Officiel*, 12 février 2005.
- Loi n°2006-396 du 31 mars 2006 pour l'égalité des chances. *Journal Officiel*, 2 avril 2006.
- Loi n°2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance. *Journal Officiel*, 6 mars 2007.
- Loi n°2007-297 du 5 mars 2007 relative à la prévention de la délinquance. *Journal Officiel*, 7 mars 2007
- Ordonnance n°45-174 du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante. *Journal Officiel*, 4 février 1945
- Ordonnance n°58-1301 du 23 décembre 1958 relative à l'enfance et à l'adolescence en danger. *Journal Officiel*, 24 décembre 1958.
- Décret n°59-100 du 7 janvier 1959 relatif à la protection sociale de l'enfance en danger. *Journal Officiel*, 8 janvier 1959.

- Décret n°2002-361 du 15 mars 2002 modifiant le nouveau code de procédure civile et relatif à l'assistance éducative. *Journal Officiel*, 17 mars 2002.
- Loi 2004-439 du 26 mai 2004 entrée en vigueur le 1er janvier 2005
- PACS : Pacte Civil de Solidarité institué par la loi N°99-944 promulguée le 15 novembre 1999 et réformé par la loi N°2006-728 du 23 juin 2006 et la loi N°2007-1223 du 21 août 2007
- Déclaration Universelle des droits de l'Homme du 10 Décembre 1948
- Recommandation Rec (2006)19 du Comité des Ministres aux Etats membres relative aux politiques visant à soutenir une parentalité positive adoptée par le Comité des Ministres le 13 décembre 2006 lors de la 983e réunion de Délégués des Ministres
- Loi n°2009-879 du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires (HPST), JO du 22 juillet 2009

Liste des annexes

Annexe I	Organigramme de l'EPDEF
Annexe II	Organigramme du Pôle de prévention et de soutien à la parentalité
Annexe III	Appel à projet pour la création d'une maison de la parentalité sur l'Audomarois
Annexe IV	Budget prévisionnel de fonctionnement pour 2010 pour les maisons de la parentalité
Annexe V	Notification d'attribution de subvention de fonctionnement par la CAF pour nos actions « parentalité »
Annexe VI	Convention de fonctionnement pour la maison de la parentalité du Ternois
Annexe VII	Arrêté pris par le président du conseil général autorisant nos recettes et nos dépenses prévisionnelles pour l'année 2010 et intégrant le coût de notre projet
Annexe VIII	Fiche de liaison élaborée et validée pour la prestation médiation familiale
Annexe IX	Présentation du pôle des internats
Annexe X	Présentation du pôle des services spécialisé





Appel à projet

Maison de la Famille de l'AUDOMAROIS

Le projet de création de Maisons des familles s'inscrit dans les objectifs du Schéma Départemental de l'Enfance et de la Famille :

- Etayer les compétences parentales
- Construire un autre rapport avec les familles dans la relation d'aide.
- Mettre en œuvre de nouvelles réponses auprès des jeunes
- Développer un système d'aides négociées avec les familles

Il s'agit sur un même lieu de créer de nouvelles prestations spécifiques d'aide à la famille et de fédérer les actions existantes dans le domaine de la parentalité.

La structure serait un lieu de cohésion sociale :

- D'accueil et d'information
- D'accessibilité (géographique, sociale)
- D'accompagnement, de prévention, de protection dans le domaine de la parentalité

La Maison des Familles peut avoir pour ~~objectifs~~ :

- Développer des actions de prévention le plus en amont possible afin d'éviter la Judiciarisation des situations et l'admission des enfants à l'ASE.
- Soutenir les familles en prenant en compte leurs besoins, leurs demandes, les spécificités de ruralité (ruralité, isolement, problème de handicap...)
- Eviter de graves dysfonctionnements éducatifs et parentaux sur un territoire qui dispose de moyens limités
- Développer l'offre de service en matière de médiation familiale
- Faciliter l'accès aux familles aux droits et à l'information
- Décloisonner les interventions des différents acteurs en matière de parentalité pour plus de cohérence
- Mutualiser les compétences et les moyens (notion de réseau) en préservant les initiatives locales
- Expérimenter de nouvelles réponses, de nouvelles collaborations partenariales (institutions, associations, élus, familles) pour un service innovant de qualité.

Elles concerneraient des familles fragilisées sur le plan social, économique, culturel, éducatif, repérées par les différents services de la MDS, le service social de la CAF et les partenaires du projet (élus, associations, établissements publics).

Cette maison mettrait à disposition du public et des professionnels un plateau technique composé de différentes prestations envisagé en fonction des besoins diagnostiqués par les territoires.

Sur l'Audomarois, le diagnostic de la MDS réalisé auprès des travailleurs médicosociaux fait apparaître comme prioritaire les prestations suivantes :

Point accès droit	Point info famille	Médiation Familiale	Enquêtes sociales	Expertises psy
18	21	116	9	45
Thérapeute familial	Conseiller conjugal	Points rencontres et visites médiatisées	Juriste	Actions ponctuelles parentalité
69	109	14	13	114

Pour la SPRN, Les carences éducatives arrivent en tête des problématiques évoquées, suivies des situations de séparation conflictuelles. A noter l'importance des problèmes psychiatriques.

Cette analyse rejoint l'observation de l'ADAE dont les motifs d'intervention en 2007 sont les suivants :

- déscolarisation : 4,5%
- défauts de soins : 9%
- maltraitance : 2,5%
- problématique parentale : 32,5%
- retour de placement : 12,5%
- problématique sexuelle : 1%
- autres : 31%

Les familles se composent de familles recomposées pour 18% et de familles monoparentales pour 38,5%.

Les prestations

Seraient donc ciblées prioritairement la médiation, les actions collectives de soutien à la parentalité, la thérapie familiale, le conseil conjugal.

La déclinaison de tout ou partie de ces prestations sera à examiner en fonction du positionnement des financeurs et des projets déposés par les possibles prestataires.

L'équipe de Direction de la MDS et le Service Coordination des Politiques Enfance Famille coordonnent pour le Conseil Général l'ensemble des travaux. Ils sont en charge de l'élaboration, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation du projet.

Le projet est construit en partenariat avec les CAF et dans le cadre de la contractualisation avec les EPCI.

Localisation

L'aspect bivalent du territoire, à la fois rural et urbain, plaide pour une maison qui, à partir d'un lieu central bien identifié développe son offre de services en direction des bourgs centre de chacun des EPCI du territoire.

Il s'agira alors de prendre appui sur les structures existantes ou qui se mettent en place (Centre Intercommunal d'Action Sociale de la CCCF, de la CCLM, centres sociaux...).

S'agissant de fédérer les acteurs locaux, le choix est fait de limiter l'appel à projet aux partenaires implantés sur le territoire et habilités à mettre en place la prestation de service CNAF Médiation Familiale.
Il s'agit de l'ADAE, l'EPDEF, l'UDAF.

Les modalités d'intervention se déclineront en accueil (permanences, entretiens individualisés), rencontres partenariales, animationset feront l'objet d'un protocole de fonctionnement entre la MDS et le ou les prestataires intervenant dans la Maison des Familles.

Les résultats attendus

Vis-à-vis des familles

♦ Avoir une démarche de prévention très précoce :

- qui évite l'installation, voire l'enkystement des difficultés.

- qui permet aux parents de se responsabiliser plus facilement au sens de la Loi 2007 ; d'avoir un lieu bien identifié où ils peuvent être soutenus pour accéder sereinement à leur parentalité, d'avoir un lieu qui sert d'interface entre eux-mêmes et leurs enfants et dans lequel ils peuvent développer de nouveaux types de relations après avoir analysés, compris, les mécanismes de leurs échanges.

- qui permet d'expérimenter les fonctions parentales en sécurité, de partager leur vécu avec d'autres et de progresser.

Vis-à-vis des professionnels

♦ Avoir l'appui d'experts, dans le contexte d'une prise en charge globale de la situation et de manière concentrée dans le temps, pour plus de rapidité et d'efficacité de l'intervention sociale.

♦ Créer une complémentarité d'interventions auprès des familles

♦ Renforcer la dynamique de réseau des intervenants du champ de la Famille.

Echéancier de l'appel à projet :

Sous réserve des contraintes liées au développement du projet, il est proposé aux partenaires ci-dessus énoncés, de présenter un pré-projet sur le territoire de l'Audomarois.

Il devra répondre entre autre aux questions suivantes :

Votre institution est-elle prête à s'investir dans un tel projet pour tout ou partie des prestations ?

Comment comptez-vous mettre en œuvre ce projet :

- Pouvez-vous mettre à disposition du personnel de votre institution et à quelles conditions ?
- Nombre d'ETP dédié ?
- Diplômes qualifications des intervenants ? (Formation à l'écoute, à la médiation familiale, Formation systémique ...)
- Fonctions exercées au sein du projet
- Comment comptez-vous mettre en place le fonctionnement de cet espace : choix des locaux, horaires, type de communication et de publicité ?

- Aménagement de locaux existants ou création?
- Support associatif local ?
- Quels sont les moyens financiers que vous comptez solliciter sur ce projet ?
- Merci d'établir une proposition de budget associé à l'opération

Nous vous sollicitons pour nous proposer un pré-projet détaillé pour le **Lundi 29 Mars** au plus tard.

Une réunion des possibles opérateurs aura lieu le 14 Avril au matin à la MDS de St Omer.

Un courrier électronique vous confirmera l'heure de la rencontre.

Merci de l'adresser concomitamment aux adresses mails suivantes :

Bignon.yvette@cg62.fr

Pontasse.nathalie@cg62.fr

Vous remerciant de votre collaboration, je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, mes sincères salutations.

2. Budget prévisionnel de l'association

Dans le cas où l'exercice de l'association est différent de l'année civile, il vous appartient de préciser les dates de début et de fin d'exercice.

Exercice 2010 date de début : 01/01/2010 date de fin : 31/12/2010

CHARGES	MONTANT (2) EN EUROS	PRODUITS (1)	MONTANT (2) EN EUROS
60 - Achat	43 650,00 €	70 - Vente de produits finis, prestations de services, marchandises	113 330,00 €
Achats d'études et de prestations de services	- €	Prestation de services	108 785,00 €
Achats non stockés de matières et de fournitures	38 750,00 €	Vente de marchandises	- €
Fournitures non stockables (eau, énergie)	15 450,00 €	Produits des activités annexes	- €
Fourniture d'entretien et de petit équipement	23 300,00 €	Quote part chèques Déjeuners	3 545,00 €
Autres fournitures	4 900,00 €		1 000,00 €
61 - Services extérieurs	24 410,00 €	74 - Subventions d'exploitation	913 974,64 €
Sous traitance générale	- €	Etat: (précisez le(s) ministère(s) sollicité(s))	- €
Locations	7 750,00 €	Cour Appel DOUAI	10 000,00 €
Entretien et réparation	6 810,00 €	D.D.A.S.S.	98 000,00 €
	- €		- €
Assurance	7 850,00 €	Région(s): -	- €
Documentation	2 000,00 €		- €
Divers	- €	Département(s): CG 62	346 764,30 €
62 - Autres services extérieurs	86 800,00 €	Autres subventions :	- €
Rémunérations intermédiaires et honoraires	27 000,00 €	Commune(s):	- €
Publicité, publication	1 500,00 €		- €
Déplacements, missions	23 100,00 €	Organismes sociaux (à détailler):	- €
Frais postaux et de télécommunications	20 200,00 €	C.A.F	321 210,34 €
Services bancaires, autres	15 000,00 €		- €
63 - Impôts et taxes	62 542,00 €	Fonds européens	- €
Impôts et taxes sur rémunération,	55 842,00 €	CNASEA (emplois aidés)	- €
Autres impôts et taxes	6 700,00 €	Autres recettes (précisez)	15 000,00 €
64- Charges de personnel	706 158,44 €	P.T.S / C.U.C.S	88 000,00 €
Rémunération des personnels,	501 136,20 €	C.D.A.D	35 000,00 €
Charges sociales,	187 632,60 €	75 - Autres produits de gestion courante	- €
Autres charges de personnel	17 389,64 €	Dont cotisations	- €
65- Autres charges de gestion courante	535,00 €	76 - Produits financiers	- €
66- Charges financières	- €	77 - Produits exceptionnels	- €
		78 - Reprises sur amortissements et provisions	- €
68- Dotation aux amortissements	4 673,57 €	79 - transfert de charges	- €
(provisions pour renouvellement)			
TOTAL DES CHARGES PREVISIONNELLES	928 769,01 €	TOTAL DES PRODUITS PREVISIONNELS	1 027 304,64 €
86- Emplois des contributions volontaires en nature	98 535,63 €	87 - Contributions volontaires en nature	- €
Résultat n-2	98 535,63 €	Bénévolat Mise à disposition gratuite de	- €
prestations	- €	Dons en nature	- €
Personnel bénévole	- €		
TOTAL DES CHARGES	1 027 304,64 €	TOTAL DES PRODUITS	1 027 304,64 €

L'association sollicite une subvention de

(1) L'attention du demandeur est appelée sur le fait que les indications sur les financements demandés auprès d'autres financeurs publics valent déclaration sur l'honneur et tiennent lieu de justificatifs. Aucun document complémentaire ne sera susceptible d'être demandé si cette partie est complétée en indiquant les autres services et collectivités sollicitées.

(2) Ne pas indiquer les centimes d'euros



*Envoyer
le 8/03/2010
f.*

SERVICE D'ACTION SOCIALE

Références : J.B./N.B./SD

Monsieur le Président
ETABLISSEMENT PUBLIC DEPARTEMENTAL
DE L'ENFANCE ET DE LA FAMILLE
« E.P.D.E.F. »
1 Rond Point Baudimont
62000 ARRAS

Objet : Subvention de Fonctionnement pour les Actions
« Parentalité » Années 2009 et 2010
C.B.A.S. du 5 Octobre 2009

Arras, le 18 DEC. 2009

Monsieur le Président,

J'ai l'honneur de vous faire connaître que notre Commission du Budget d'Action Sociale, au cours de sa réunion du **5 OCTOBRE 2009**, a décidé de vous accorder, au titre l'Années 2009, une Subvention de Fonctionnement de **117.458,25 euros**, soit 18,58 % du coût total T.T.C. du projet présenté pour les actions « parentalité » en complément de l'offre institutionnelle « médiation familiale ». Pour 2010, la demande de financement devra être déposée à l'issue de la régularisation de l'exercice 2009.

Cette aide s'inscrira dans le cadre d'une Convention d'objectifs et de partenariat précisant les engagements de l'« E.P.D.E.F. » à ARRAS ainsi que les conditions de suivi et d'évaluation du projet pour les années 2009 et 2010.

Afin de vous verser dès que possible un acompte de **70 %** de la somme correspondante, je vous saurais gré de nous retourner, dûment complétés et signés, **les 2 exemplaires** de la convention ci-jointe.

Cette convention de partenariat fixe les engagements réciproques liés à la mise en œuvre du projet.

Veuillez agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments distingués.

LE DIRECTEUR :

J. BOULNOIS.



Rue des Promenades
62015 ARRAS Cedex

Tél. : 0820 25 62 10
Fax : 03 21 24 53 84

www.arras.caf.fr

POLE DE LA SOLIDARITE

DIRECTION DE L'ENFANCE ET DE LA FAMILLE

SERVICE DE LA COORDINATION DES POLITIQUES ENFANCE ET FAMILLE

TERRITOIRE DU TERNOIS

Protocole d'accord relatif au partenariat entre le Département du Pas-de-Calais, la Communauté de Communes du Saint Polois et l'Etablissement Public De l'Enfance et de la Famille

Entre :

1) Le Département du Pas-de-Calais,
représenté par Monsieur Dominique DUPILET, Président du Conseil Général,
dont le siège est en l'Hôtel du Département rue Ferdinand Buisson 62018 Arras Cedex 9,

2) L'EPDEF, Etablissement Public Départemental de l'Enfance et de la Famille
représenté par Monsieur Alain GUFFROY, Directeur Général de l'EPDEF,
dont le siège est à ARRAS, 1 rond point Baudimont 62008 ARRAS CEDEX,

3) La Communauté de Communes du Saint Polois
représenté par Monsieur Marc BRIDOUX, Président de la Communauté de Communes du
Saint Polois
Dont le siège est à Saint Pol sur Ternoise, Place F. Mitterrand 62130 ST POL/TERNOISE

Il est préalablement exposé ce qui suit :

- 4) La présente convention a pour objet de préciser les modalités de partenariat liées au projet de Maison des Familles mis en place par le Département du Pas de Calais, l'EPDEF et la Communauté de Communes du Saint Polois

Ceci exposé les parties ont convenu ce qui suit :

ARTICLE 1 :

Il est décidé de mettre en place une Maison des Familles à compter de Juin 2010 sur le territoire du Ternois.

Ce dispositif est créé dans le cadre du Schéma Enfance et Famille, en référence à l'axe 5 : Développer de nouvelles réponses de soutien à la parentalité ; et à l'axe 3 : Améliorer l'accès au Droit des jeunes et des familles

Il fait partie du projet de contractualisation signé en 30 Novembre 2007.

La Conférence Territoriale a donné un avis favorable à la création du projet le 1^{er} Juillet 2009.

ARTICLE 2 : Champ d'intervention

- ♦ La Maison des familles fait partie intégrante du nouveau Centre Intercommunal de la petite enfance, situé 1 rue du Général de Gaulle à ST POL/TERNOISE
- ♦ Des locaux sont dédiés aux activités de la Maison des Familles.
- ♦ A partir de ce lieu central, des actions itinérantes pourront être proposées aux différents bourgs centres (Frévent, Pernes, Auxi, Heuchin).
- ♦ Les conditions de faisabilité du déploiement sur tous les EPCI couverts par la MDS dépendent des Contrats de développement durables et du projet social de territoire sur le territoire de la MDS.
- ♦ Seule la MDS peut être à l'initiative de ce déploiement après concertation avec la **Communauté de Communes du Saint Polois**.

ARTICLE 3 : Définition des activités mises en place

Cette maison met à disposition du public et des professionnels un plateau technique. Le développement des différentes prestations réalisées par l'EPDEF pour le compte du Département par année, sont les suivantes:

- ♦ Médiation familiale (30 médiations familiales).
La participation financière des familles accompagnée par la MDS est intégrée à la dotation ; tout comme l'action de sensibilisation des professionnels de la MDS
- ♦ Médiation ASE (, accompagnement de visites médiatisées complexes...)
25 visites médiatisées ASE (estimation basée sur l'expérimentation EPDEF/ Hénin Beaumont)
- ♦ Les entretiens familiaux
15 thérapies / entretiens familiaux (estimation basée sur l'activité de la Maison de la Parentalité)
- ♦ L'accès au droit administratif (espace « droit des enfants et des familles »)
- ♦ L'accueil et la coordination de la structure la CAF intervient à hauteur de 0, 5 ETP financé, en complément du Département

La dotation annuelle de fonctionnement de la Maison de la Parentalité de l'Etablissement Public Départemental de l'Enfance et de la Famille sera augmentée pour permettre la réalisation de l'ensemble des prestations énoncées. Cette somme sera imputée sur la ligne 512 A-07- Médiations

ARTICLE 4 : Modalités de mise en œuvre

La mise en œuvre d'une des mesures d'aide à la parentalité citée ci dessus est réalisée par l'EPDEF dans les locaux de la Maison des Familles 1 rue du Général de Gaulle à Saint Pol sur Ternoise.

Les locaux sont constitués de deux bureaux d'entretien – un local libre (grande salle) – un WC – une salle d'attente commune avec le RAM.

La salle d'activité du RAM pourra occasionnellement être utilisée pour des activités de soutien à la parentalité en fonction de la disponibilité des locaux.

Les services des Pôles accueil et accompagnement de la MDS orientent les familles qu'ils accompagnent. Un protocole précisant le déroulé des prises en charge et les modalités d'interpellation et de rendus compte sera réalisé entre l'EPDEF et la MDS.

Il est attendu par les services sociaux du Département dans la mise en place de ces prestations une complémentarité d'actions organisée :

1. dans un lieu neutre,
2. avec une fréquence régulière d'intervention assurée par un professionnel, lui-même étranger à l'institution départementale,
3. une compétence spécialisée de ce dit professionnel,
4. un regard neutre et nouveau apporté par ce professionnel pour aider aux développements ou à la restauration de compétences parentales.

ARTICLE 5: Evaluation

- Le comité de pilotage se réunira 2 fois par an pour réaliser un bilan intermédiaire et un bilan final.

Les indicateurs suivants seront examinés:

- ◆ nombre de demandes orientées et spontanées
- ◆ origine du service/ institution demandeur
- ◆ nombre de familles reçues
- ◆ premières orientations proposées à l'accueil (dans et hors maison des familles)
- ◆ nombre de prises en charge réalisées par prestation
- ◆ durée moyenne d'utilisation des services par famille
- ◆ objectifs principaux à l'origine de l'intervention
- ◆ évaluation des effets produits auprès des services (baisse de conflits, changement de modalités des droits de visites....)

ARTICLE 6 : Composition du comité de pilotage

Le comité de pilotage est ainsi composé :

M. Le Président de la Communauté de Communes du Saint Polois et ses représentants

M. Le Directeur Général de l'Etablissement Départemental de l'Enfance et de la Famille et ses représentants

Pour le Département, M. Le Directeur de la Maison du Département Solidarité du Ternois et ses représentants

M. Le Directeur de l'Enfance et de la Famille et ses représentants

Pour la Caisse d'Allocations Familiales, M. Le Directeur et ses représentants

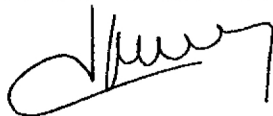
ARTICLE 7 : Le comité de pilotage

Le comité de pilotage veillera au respect des articles 2, 3, 4.

A ARRAS, le
en 5 exemplaires originaux

Pour le Département du Pas-de-Calais

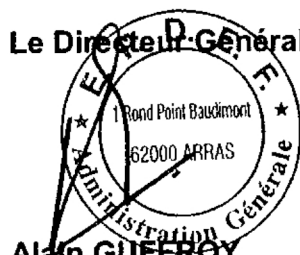
Le Président du Conseil Général



Dominique DUPILET

Pour l'EPDEF

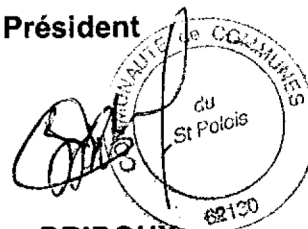
Le Directeur Général



Alain GUFFROY

Pour la Communauté de Communes du Saint Polois

Le Président



Marc BRIDOUX

ARRETE

Article 1 : Pour l'exercice budgétaire 2010, les recettes et les dépenses prévisionnelles du Service Médiation ASE géré par l'Etablissement Public Départemental de l'Enfance et de la Famille sont autorisées comme suit :

	Groupes Fonctionnels	Montants en euros	Total en euros
Dépenses	Groupe I Dépenses afférentes à l'exploitation courante	6 736,00 €	144 548,00 €
	Groupe II Dépenses afférentes au personnel	133 902,00 €	
	Groupe III Dépenses afférentes à la structure	3 910,00 €	
Recettes	Groupe I Produits de la tarification et assimilés	213 620,10 €	214 185,10 €
	Groupe II Autres produits relatifs à l'exploitation	565,00 €	
	Groupe III Produits financiers et produits non encaissables	0,00 €	

Article 2 : La dotation annuelle précisée à l'article 3 est calculé en incorporant la reprise du résultat suivant : Déficit de 69 637,10 €

Article 3 : La dotation annuelle allouée au Budget « PARENTALITE » géré par l'E.P.D.E.F. est fixée pour l'année 2010 à 268 724,10 €, soit un forfait mensuel de 22 393,68 € dont :

- 213 620,10 € pour le Service Médiations ASE
- 27 237,00 € pour le Point écoute TEOFIL
- 27 867,00 € pour les Maisons des Familles

Article 4 : Le présent arrêté peut faire l'objet d'un recours devant le Tribunal Interrégional de la Tarification Sanitaire et Sociale de NANCY, sis Immeuble « les Thiers » 4, rue Piroux C.O. 071 – 54036 NANCY CEDEX, dans le délai franc d'un mois à compter de sa publication, ou, à l'égard des personnes auxquelles il est notifié, à compter de sa notification.

Article 5 : Une ampliation du présent arrêté sera notifiée à l'établissement concerné.

Article 6 : En application des dispositions du III de l'article R 314-36 du Code de l'Action Sociale et des Familles, le présent arrêté sera publié au bulletin officiel du Département du Pas-de-Calais.

Article 7 : Monsieur le Directeur Général des Services Départementaux et Monsieur le Payeur Départemental sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent arrêté.

ARRAS, le 01 SEP. 2010

Certifié le caractère
exécutoire du présent acte
A compter du : 01 SEP. 2010
Pour le Président du Conseil Général
Le Chef de Bureau

Patrick GODWIN

Pour le Président du Conseil Général,
Le Vice-Président,

Yvan DRUON

DEMANDE DE MEDIATION FAMILIALE

↪ **Date :**

↪ **Personnes concernées :**

-
-
-
-

↪ **Adresses :**

-
-
-
-

↪ **Numéros de téléphone :**

-
-
-
-

↪ **Porteur de la demande :**

- Service :
- Tél :
- Mail :

☐ **Site de LEFOREST**
27 rue de Préssencé
62 790 LEFOREST
TEL 03 21 08 80 30
FAX 03 21 60 91 54

☐ **Site d'HENIN BEAUMONT**
183 boulevard des fusillés
62 110 HENIN BEAUMONT
TEL 03 21 08 85 00
FAX 03 21 75 54 30

☐ **Site de CARVIN**
64 rue Jean Moulin
62 220 CARVIN
TEL 03 21 79 58 10
FAX 03 21 74 42 77

↪ **Destinataire :**

Maison de la Parentalité de l'EPDEF
49 rue Jean Baptiste Defernez BP 402
62 804 LIEVIN
TEL 03 21 45 81 60
FAX 03 21 29 90 57 ?????
maisondelaparentalite@epdef.fr

DEMANDE DE MEDIATION FAMILIALE

par la famille et le travailleur médico-social

du Conseil Général

— Etape 1 —

↳ Difficultés repérées :

Par les personnes	Par le travailleur médico-social

↳ Ce à quoi chaque personne concernée voudrait arriver :

Par les personnes	Par le travailleur médico-social

ENTRETIEN D'INFORMATION SUR LA MEDIATION FAMILIALE

-fiche de liaison-

↳ Bordereau à retourner par le travailleur médico-social à la Maison de la Parentalité

Sur notre proposition, les personnes suivantes sont **d'accord pour venir à l'entretien (gratuit) d'information sur la MEDIATION FAMILIALE :**

- NOM
- PRENOM

Date et signature :

- NOM
- PRENOM

Date et signature :

- NOM
- PRENOM

Date et signature :

Porteur de la demande :

Site :

↳ Bordereau à retourner par le Médiateur de la Maison de la Parentalité au Travailleur Médico-social de la MDS

☞ Entrée en Médiation Familiale :

- ☐ oui
☐ non

Date d'entrée :

☞ Réorientation vers :

FIN DE LA MEDIATION FAMILIALE

– Etape 2-

**Bordereau à retourner par le Médiateur de la Maison de la Parentalité au
Travailleur Médico-social de la MDS**

👉 Y a-t-il eu un accord oral :

- ☐ oui
☐ non

En l'absence d'accord, diriez-vous que la Médiation Familiale a permis un apaisement du conflit (rétablissement de la confiance, possibilité d'échanger plus positivement, de négocier malgré le conflit) : ☐ oui ☐ non

👉 Y a-t-il eu un protocole d'entente :

- ☐ oui
☐ non

Dans le respect de la confidentialité, il appartient aux personnes concernées de communiquer ou non ces accords.

👉 Y a-t-il eu une réorientation :

- ☐ oui, a préciser :
☐ non
-

Date de fin de Médiation :

Durée en mois de la Médiation :

Nombre total de séances de Médiation :

**Date,
Le Médiateur Familial**

Présentation du Pôle des Internats

- **Le Pôle des Internats** est composé des établissements suivants :
- **Maison de l'Enfance et de l'Adolescence d'Arras :**
 - * Accueil de jeunes filles, garçons et fratrie de 6 à 21 ans sur 4 sites distincts,
 - * Capacité d'accueil : 72 lits.
 - **M.E.A. de Liévin :**
 - * Accueil de jeunes filles, garçons et fratrie de 6 à 21 ans sur 4 sites distincts,
 - * Capacité d'accueil : 57 lits.
 - **M.E. de Bully-Les-Mines :**
 - * Accueil de 12 garçons de 14 à 16 ans souffrant de troubles de comportement,
 - * Capacité d'accueil : 12 lits.
 - **M.E.A. de Saint-Omer** (site de Blendecques) :
 - * Accueil de jeunes filles, garçons et fratrie de 6 à 21 ans sur 4 sites distincts,
 - * Capacité d'accueil : 52 lits.
 - **C.P.E. (Centre de la Petite Enfance) de Dainville :**
 - * Accueil de garçons et de filles âgés de la naissance à 6 ans,
 - * Capacité d'accueil : 43 lits.

Le Pôle des internats est dirigé par un directeur aidé d'un coordonnateur de Pôle. Chaque structure bénéficie d'un cadre référent animant une équipe de chefs de service.

L'accueil en institution est réalisé dans le cadre d'une mesure administrative ou judiciaire.

Il est décidé afin de garantir la protection des mineurs et des jeunes majeurs.

Les accueils provisoires sont encore très minoritaires au sein de l'EPDEF et malgré la loi 2007-293 et la volonté de la Direction de l'Enfance et de la Famille du Pas de Calais de diminuer le nombre de placements, le taux d'occupation de l'ensemble des établissements est supérieur à 100% et une liste d'attente se constitue. Cette situation est identique à celle des autres maisons d'enfants implantées dans le département. Des placements s'organisent donc par défaut vers les départements limitrophes voire la Belgique pour les situations les plus problématiques.

Présentation du pôle des services spécialisés

➤ **Le Pôle des Services Spécialisés** est composé des services suivants :

- **L'U.F.P.** (Unité Fonctionnelle de Psychologie) située à **Liévin** :

Ce service regroupe 8 psychologues pouvant intervenir dans tous les établissements et services.

- **D.I.E.S.E.L.** (Dispositif d'Insertion et de Soutien Éducatif Local) :

Le dispositif DIESEL propose un accompagnement vers l'insertion sociale et professionnelle des jeunes pris en charge, afin de limiter le phénomène d'exclusion. Des ateliers menuiserie, espaces verts, maintenance des locaux et un restaurant d'application sont proposés aux adolescents en fonction de leur centre d'intérêt.

* Capacité d'accueil : 20 places sur Arras et 5 places à Blendecques.

- **A.F.S.** (Accueil Familial Spécialisé)

* Capacité d'accueil : 40 enfants chez 34 assistants familiaux répartis sur l'ensemble du département.

- **A.E.M.O.** (Assistance Éducative en Milieu Ouvert) :

* Capacité de 988 mesures réparties sur les ressorts juridiques d'Arras et de Béthune.

En partenariat avec tous les autres services d'AEMO du département et à la demande de la Direction de l'Enfance et de la Famille, l'EPDEF propose depuis le 1er mars 2010 la prestation AEMO Administrative. Cette mesure est mise en œuvre à la demande des parents pour des situations dénuées de danger avéré et immédiat. Elle est construite sur la notion de contractualisation entre les parents, la DEF représentée par l'inspecteur territorial et le service intervenant.

- **MOSAÏQUE** :

Ouvert depuis le 1er janvier 2010, la création de ce service s'appuie sur les orientations tracées par la loi rénovant la protection de l'enfance et notamment son article 22 dont les déclinaisons se situent dans le champ administratif et judiciaire¹²⁴.

* Capacité d'accueil : 10 mineurs en journée avec éventuellement leur famille.

A l'instar du Pôle des Internats, le Pôle des Services Spécialisés est dirigé par un directeur épaulé par un coordinateur. La notion de cadre référent est également utilisée sur les différents services. Des chefs de service encadrent les différentes équipes de professionnels.

¹²⁴ Article L222-4-2 du CASF : « Sur décision du président du conseil général, le service de l'aide à l'enfance et les services habilités accueillent tout mineur, pendant tout ou partie de la journée, dans un lieu situé, si possible, à proximité de son domicile, afin de lui apporter un soutien éducatif, ainsi qu'un accompagnement à sa famille dans l'exercice de sa fonction parentale ». A l'article 375-3 4° du code civil le juge des enfants peut décider de confier le mineur : « À un service ou à un établissement habilité pour l'accueil de mineurs à la journée ou suivant toute autre modalité de prise en charge. »