



ECOLE NATIONALE DE LA SANTE PUBLIQUE

CAFDES - 2001

CFD STRASBOURG

**MODULER – A PARTIR D’UN FOYER EDUCATIF –
L’ACCOMPAGNEMENT D’ADOLESCENTS
EN RISQUE DE DESAFFILIATION**

AUBE-LESOT Marie-Claire

SOMMAIRE

INTRODUCTION	p.1
PREMIERE PARTIE : UN IMPERATIF DE CHANGEMENT - CLIMATS	p.6
I- Un foyer à la recherche de sens	p.7
1- Redonner du sens au cadre et à l'action	p.7
1.1- Le cadre du projet d'établissement	p.8
1.2- L'action	p.9
2- Rechercher en permanence l'adaptation	p.11
2.1- L'accompagnement éducatif et psychologique	p.12
2.2- Un cadre de vie sécurisant, fonctionnel et convivial	p.15
2.3- La formation	p.17
II- Entre turbulences et dynamisme associatifs	p.18
1- R.E.A.L.I.S.E., une association « historique » ?	p.19
2- Une fragilité interne	p.20
3- Une dynamique technique freinée	p.22
III- Les enjeux du schéma	p.23
1- Le placement en établissement, ultime recours ?	p.24
2- La question des moyens constants	p.25
3- La territorialisation	p.26
4- Quelle place pour les associations ?	p.27
4.1- Une mise en concurrence avec le secteur public ?	p.27
4.2- Une mise en concurrence des associations entre elles ?	p.28
4.3- Quelle place à l'innovation ?	p.29
DEUXIEME PARTIE : L'ADOLESCENT EN RISQUE DE DESAFFILIATION - DES AXES DE REPONSES	p.31
I- Des parcours cassés	p.32
1- La rupture avec la famille	p.33
1.1- Du côté des adolescentes	p.34
1.2- Du côté des parents	p.36
2- La rupture avec l'école	p.37
3- Les difficultés d'insertion professionnelle	p.39
II- Des effets des ruptures	p.41
1- Les comportements des adolescentes	p.41
2- Les limites de l'accompagnement proposé	p.42
III- Des axes de réponses	p.44
1- Se sentir écouté	p.45
2- Le besoin de recul	p.45
3- Etre informé	p.46
4- Le besoin de faire ses preuves	p.47
5- Le besoin de modèles	p.47
6- Des espaces de vie personnalisés	p.48
TROISIEME PARTIE : MODALITES DE MISE EN ŒUVRE DES PROJETS	p.50

I- Esquisses	p.51
1- La démarche des directeurs de foyers	p.51
2- La démarche des directeurs et de chefs de service	p.52
II- La recherche de cohérence	p.54
1- Au niveau départemental	p.54
1.1- Des perspectives différentes	p.54
1.2- Une réflexion en concertation	p.55
2- Au niveau associatif	p.55
2.1- Une recherche de complémentarité avec l'extérieur	p.56
2.2- Une recherche de complémentarité interne	p.57
3- Au niveau des foyers	p.59
3.1- Une autre conception des projets	p.59
3.2- Un unique dispositif pour des services diversifiés	p.60
III- L'accueil de jour	p.65
1- Les objectifs	p.67
2- La population	p.67
3- Modalités envisagées de mise en œuvre	p.68

CONCLUSION	p.72
-------------------	------

BIBLIOGRAPHIE, REFERENCES, ENTRETIENS, NAVIGATION

ANNEXES non fournies par l'auteur

Annexe 1 : courrier conjoint du conseil général et de la direction de la protection judiciaire de la jeunesse à l'attention des présidents des associations de protection de l'enfance, 20 juillet 2000.

Annexe 2 : courrier conjoint du conseil général et de la direction de la protection judiciaire de la jeunesse à mon attention, 17 novembre 2000.

ABREVIATIONS UTILISEES

- ALSEA : Association Lorraine de Sauvegarde de l'Enfance et de l'Adolescence
- CNSEA : Comité Nancéien de Sauvegarde de l'Enfance et de l'Adolescence
- CREAI : Centre Régional pour l'Enfance et l'Adolescence Inadaptée
- DISAS : Direction de la Solidarité et de l'Action Sociale
- MECS : Maison d'enfants à caractère social
- ODAS : Observatoire Décentralisé de l'Action Sociale
- REMM : Réseau éducatif de Meurthe-et-Moselle
- REALISE : Réalisation pour l'Enfance et l'Adolescence d'une Libre Insertion
Sociale
par l'Education
- SNATEM : Service National d'Accueil Téléphonique pour l'Enfance Maltraitée

INTRODUCTION

La guerre de 1870, partout en Lorraine, a été douloureuse. Devant l'absence des institutions publiques, les initiatives privées se sont développées. C'est une des raisons qui explique la richesse actuelle du tissu social associatif. En 1875, la ville de Nancy est en plein essor économique et culturel. Cette même année, se crée la « Société de patronage pour l'enfance coupable et malheureuse et des condamnés libérés », animée par des bénévoles laïcs et religieux. Elle a pour but « d'aider et d'assister, par tous les moyens, les enfants coupables et moralement abandonnés en vue de leur faciliter leur relèvement ». A cette époque, la Lorraine est empreinte de ferveur catholique et du courant moraliste préconisant la rigueur éducative. C'est dans cette société que trouve ses racines l'association REALISE, Réalisation pour l'Enfance et l'Adolescence d'une Libre Insertion Sociale par l'Education.

Elle comprend actuellement douze établissements et services qui définissent leurs actions dans le cadre de la lutte contre les exclusions. Elle propose, entre autre, un accompagnement avec hébergement dans quatre foyers éducatifs, le foyer de Nancy, le foyer de Tomblaine, le foyer de Saint-Max, et le foyer Clair Val situé à Villers-lès-Nancy, que je dirige depuis cinq ans.

Les foyers sont habilités par le conseil général et la protection judiciaire de la jeunesse, dans le cadre d'une prise en charge administrative et au titre de l'enfance délinquante et de l'enfance en danger. Jusqu'à la fin de l'année 1999, chacun d'eux accueillait entre vingt et vingt-six adolescents, âgés de 13 à 21 ans. Depuis le début de l'année 2000, l'effectif retenu par les autorités de contrôle est de dix-neuf adolescents ou adolescentes, soit douze en internat et sept en studio. L'histoire a fait que chaque foyer dispose de moyens différents.

Le foyer Clair Val offre un accompagnement à des jeunes filles dont la moyenne d'âge est de 16 ans.

La réflexion continue menée par l'équipe de travail a entraîné l'établissement dans une recherche permanente d'adaptation aux besoins des adolescentes accueillies. Leur situation, celle de leur famille, leurs discours et leurs comportements, font état de souffrances et de difficultés qui interagissent entre elles et se renforcent dans une dynamique destructrice. A leur admission, certaines d'entre elles cumulent les parcours cassés avec la famille, avec l'école. Pour fuir l'isolement, reste le recours au sommeil, à l'errance, à la drogue. La bande de copains est un refuge où se développe un sentiment d'appartenance, aussi fugace soit-il, où les difficultés n'ont pas besoin d'être parlées puisqu'elles sont partagées implicitement. La violence est parfois le seul lien pour faire comprendre son mal-être face au non-sens de son existence.

Nos constats trouvent une juste illustration dans la définition par Robert Castel des adolescents en risque de désaffiliation. « Ils donnent à voir que la désaffiliation n'est pas seulement un état mais une manière d'être, un ethos, vécue dans ce rapport à la fois éternel et fugitif, avec un très mince passé car peu de choses ont été transmises au niveau familial, scolaire, culturel, et avec très peu d'avenir parce qu'il n'existe que de faibles supports pour y accrocher une trajectoire : *no future* »¹.

Pour poursuivre la pensée de R. Castel, au-delà de l'état et de la manière d'être, la désaffiliation correspond également à l'aboutissement d'un processus dynamique.

Si, aux appellations trop générales d'*exclusion*, de *désinsertion*, de *disqualification*, de *déliasion*, ma préférence revient au vocable de *désaffiliation*, c'est parce qu'il évoque la référence à notre premier groupe d'appartenance, la famille.

La désaffiliation, précise R. Castel, ne correspond pas nécessairement à une absence complète de lien, mais à « l'absence d'inscription du sujet dans les structures qui portent un sens ».

¹ R. Castel, « De l'indigence à l'exclusion, la désaffiliation » in *Face à l'exclusion : le modèle français*. Edit. Esprit, 1991, p.164.

Le contexte social engendre la perte des repères et faire de l'action sociale ne va plus de soi. Les travailleurs sociaux sont acteurs de lien, donc de sens. Leur mission est d'enrayer cette « maladie de l'échange social »². La loi d'orientation n° 98-657 relative à la lutte contre les exclusions les implique à plus d'un titre.

R. Castel propose une réflexion politique à deux niveaux :

- la zone de vulnérabilité, pour la recherche de réponses préventives générales,
- la zone de désaffiliation, pour la recherche de mesures concrètes d'insertion, à dominante réparatrice.

Traduite sur le terrain, la recherche impose l'analyse des ruptures avec la famille, l'école, le monde professionnel. Dans le discours des adolescentes, ce sont trois champs de vie repérables où se produisent des désaffiliations.

La famille reste un support décisif dans la structuration de la personne. Il lui revient à la fois de protéger mais aussi de transmettre un capital social et culturel, éléments sur lesquels l'adolescent adosse son identité.

Mais elle n'est pas l'unique support à la construction de la personne. Bourdieu et Passeron ont souligné la responsabilité du système d'enseignement : en ne tenant pas compte des inégalités culturelles initiales, l'enseignement traditionnel reste une instance de sélection qui génère des phénomènes de rejet³.

Le travail, parce que fondamentalement porteur d'identité, de sécurité et de considération, tend à être revalorisé. Mais l'embauche sélective et conditionnelle s'est installée depuis l'explosion du chômage, et ce malgré la reprise économique. L'inaccessibilité à l'emploi est pour certains une marque supplémentaire de rejet et d'isolement.

Accompagner, dit le Petit Robert, c'est « se joindre à quelqu'un pour aller où il va, en même temps que lui ». L'accompagnement prend en compte deux dimensions : une façon et une action, traduites dans le travail social par un savoir-être et un savoir-faire. Il implique l'idée de mouvement, dans le sens de responsabilisation partagée avec l'autre. Elle donne à l'adolescent sa place de sujet.

² J-B. de Foucauld et D. Piveteau, *Une société en quête de sens*, Edit. O. Jacob, 1995.

³ P. Bourdieu., J-C. Passeron, *La reproduction*, Edit. de Minuit, 1970.

Parallèlement, « la prise en charge » correspond à une prise de responsabilité, « le suivi » renvoie à la notion de marche en décalé, quand ce n'est à celle de contrôle.

Sur quel fondement adapter l'accompagnement, si ce n'est sur la base des aspirations et des besoins de ces adolescents, au regard des ruptures vécues ? Comment moduler cet accompagnement ? Peut-on le concevoir à la fois dans le cadre de dispositifs communs et dans le respect des cheminements si singuliers vers la construction de l'identité ? A quelles conditions ?

Force est de constater que l'innovation se limite à la réflexion et aux moyens de chaque établissement, si la volonté associative n'est pas d'affirmer une nécessaire mise en synergie. A moins que certains impératifs extérieurs n'imposent le changement. Ce qui est alors une injonction peut devenir une opportunité. C'est ainsi que je conçois la mise en place du schéma départemental de protection de l'enfance.

En 1996, celui-ci est conjointement signé par le conseil général et la protection judiciaire de la jeunesse. Il propose l'organisation de la protection de l'enfance autour du respect des droits des enfants et de leurs familles. Il fait reposer ses objectifs sur deux principes : la recherche permanente de la qualité et une dynamique de concertation.

L'un des ses premiers objectifs est le maintien du mineur en famille. Sa mise en œuvre est prévue au travers :

- du développement et de la diversification des actions de prévention,
- de l'évitement du placement, en particulier en établissement.

Il prévoit sur tout le territoire départemental l'éclatement des foyers, publics et privés, en petites unités de vie jugées plus structurantes au regard des problématiques « lourdes ».

Cette perspective prend sa réelle dimension le 16 juin 2000, lors de l'appel à projets lancé, entre autre, aux « associations historiques » par le président du conseil général de Meurthe-et-Moselle et le directeur départemental de la protection judiciaire de la jeunesse. Les projets seront à déposer au 31 décembre 2000. Auparavant, un « point intermédiaire d'échange » est proposé, le 21 novembre, aux

fins de présentation d'une synthèse du diagnostic et des propositions. Deux objectifs sont annoncés : « rendre lisible la participation de chacun, alimenter et enrichir les contributions particulières en vue d'optimiser le choix des évolutions retenues ultérieurement ».⁴

Tous laissait à croire que, dès le 21 novembre, la validation des propositions permettrait de poursuivre une réflexion envisagée avec les futures équipes de travail.

Dans un premier temps, je proposerai au lecteur une analyse de la dynamique de changement soutenue par l'équipe de travail du foyer Clair Val depuis cinq ans, en s'appuyant, à juste raison, sur les attentes et les besoins des jeunes. Elle a su adapter l'accompagnement offert, en fonction de ses moyens, au-delà des turbulences associatives. Or, ces mouvements institutionnels ne sont pas sans être perçus par nos environnements extérieurs. Le cadre posé par le projet de schéma départemental est lourd d'enjeux pour l'association.

C'est le repérage des ruptures avec la famille, l'école, le monde professionnel, qui permet de dégager des axes de réponses prenant en compte les aspirations et les besoins des adolescentes, sujets de notre mission. C'est sur quoi le foyer Clair Val a fait reposer sa dynamique. Dans une seconde partie, l'exposé de quelques situations illustrera cette démarche d'analyse.

Au niveau associatif, une réflexion commune aux quatre directeurs de foyer s'était engagée en 1996. L'objectif était d'aborder la démarche de changement envisagée par le schéma, à partir du constat d'une même réalité : l'accueil de certains adolescents présentant des symptômes aggravés de mal-être liés à leur histoire de vie très complexe. Au départ quelque peu parasitée par des préoccupations institutionnelles, la réflexion retrouvera son assise autour des attentes et des besoins des adolescents. La participation des chefs de service, la concertation avec nos partenaires, la recherche de cohérence affichée par le nouveau directeur général contribueront à ce recentrage, dans la perspective de mise en synergie de moyens. C'est donc dans un contexte institutionnel en changement que s'élaborent les propositions, dont celle d'un accueil de jour, projet

⁴ Cf. annexe 1, courrier conjoint du conseil général et de la direction de la protection judiciaire de la jeunesse à l'attention des présidents des associations de protection de l'enfance, 20 juillet 2000.

que je conduis avec ma future équipe de travail. Ce sera l'objet de la dernière partie de cet exposé.

PREMIERE PARTIE : UN IMPERATIF DE CHANGEMENT - CLIMATS

« Le problème, c'est la chute. Et toute chute est menace, ou promesse, d'effondrement. Mais, littéralement parlant, tout problème est l'effet d'une chute, de même que toute chute, en sa nature profonde, se révèle problématique, si l'on se souvient que le terme *problématique* renvoie, de par son étymologie grecque, à ce qui a pour caractère essentiel de jeter ou d'être jeté en avant. »

Paul Audi⁵

Le directeur est à l'interface de divers environnements, plus ou moins proches, plus ou moins facilitants, qu'il ne peut pas toujours maîtriser et avec lesquels il doit composer. Gestionnaire, il est en perpétuelle recherche d'équilibres internes et externes à l'établissement. Moteur d'une dynamique, il doit créer les conditions des changements qui s'imposent.

Au gré des perturbations, il y a parfois une perte de sens fondamental, à réinstaller dans un cadre et une action signifiante, autour de la raison d'être de notre mission. C'est ce qui me guidera pour réengager une nouvelle dynamique, auprès d'une équipe qui a su se solidariser plus fortement face aux difficultés rencontrées.

Le foyer Clair Val a cherché et cherche en permanence l'adaptation de son fonctionnement et de ses pratiques pour approprier l'accompagnement proposé.

L'innovation se heurte cependant aux limites de jeux de pouvoir et aux dysfonctionnements quand le contexte institutionnel s'agite et quand un schéma départemental de protection de l'enfance vient démontrer le nécessaire ajustement des pratiques.

⁵ Paul Audi, *L'éthique mise à nu par ses paradoxes, même*, Edit. PUF, octobre 2000, p.1

Il sera question , dans cette première partie, de ces « climats » d'où surgissent les linéaments de nouvelles propositions de services aux adolescents.

I- UN FOYER A LA RECHERCHE DE SENS

A mon arrivée en poste en 1995, le schéma départemental de protection de l'enfance est en cours d'élaboration. L'équipe de travail a commencé une réflexion sur l'actualisation du projet éducatif du foyer Clair Val dans le cadre du renouvellement de son habilitation.

Un rapport des magistrats de 1994 soulevant les dysfonctionnements du foyer, le départ précipité du directeur précédent, ses dissensions avec l'ancien chef de service, le silence de la direction générale sur ces faits ont laissé l'équipe de travail dans un sentiment d'isolement et d'incompréhension.

L'image véhiculée du foyer Clair Val par les prescripteurs et autres demandeurs d'admission était celle d'un établissement acceptant l'accueil de jeunes filles « en très grande difficulté et refusées par les autres structures ». C'est ainsi que les magistrats me faisaient partager leurs représentations du foyer lors de ma prise de fonction. Il est encore difficile aujourd'hui de forcer cette image, figée sur l'histoire de l'établissement, auparavant « foyer de semi-liberté ». Les demandes d'admission sont révélatrices de ces représentations.

Au-delà de l'image, la vie au sein du foyer reflète la complexité croissante des problématiques des adolescentes.

Avec l'équipe, au demeurant très solidaire, j'ai choisi de repérer les priorités de travail autour des adolescentes accueillies. Dans un tel contexte, sa mobilisation ne pouvait que lui permettre de retrouver le sens de son action.

1- REDONNER DU SENS AU CADRE ET A L'ACTION

A la fois stratège et gestionnaire, le directeur d'établissement porte la responsabilité d'un projet. C'est un mode d'anticipation, « une tentative d'explorer le futur pour le domestiquer »⁶, qui se bâtit à partir de l'analyse des réalités internes à la structure et celles de l'environnement.

Sont confiés au directeur des moyens décisionnels, humains et matériels, au service de sa mission définie par un mandat. C'est la rencontre des enjeux techniques avec les enjeux administratifs, financiers et politiques qui permettront de conduire le projet.

1.1- Le cadre du projet d'établissement

Il a été à l'époque un précieux outil pour prendre la direction du foyer, découvrir les capacités de l'équipe, ses souhaits, ses difficultés.

Son élaboration a impliqué non seulement tout le personnel mais aussi pour une part les adolescentes accueillies.

Après une réflexion de trois ans, l'équipe de travail a réécrit en 1997 son projet, enrichi des orientations du schéma départemental. L'établissement rappelle sa mission dans le cadre de la lutte contre les exclusions. Il inscrit l'adolescente au centre de son action. Il se propose, par la mise en place de projets individuels et collectifs, de favoriser son insertion sociale, scolaire et professionnelle, sa recherche de l'autonomie, autant que possible en préservant ou en restaurant les liens familiaux. Le but premier de l'accompagnement est le retour en famille. A défaut, sont déclinées les autres orientations possibles : foyer de jeunes travailleurs, installation en appartement indépendant. Sont aussi envisagées des réorientations vers d'autres foyers éducatifs, des lieux de vie, preuve des limites de l'accompagnement proposé.

⁶ J-P. Boutinet, *Anthropologie du projet*, Edit. PUF, 1990.

Le foyer a défini ainsi les objectifs généraux du projet individuel :

- accompagner l'adolescent dans la compréhension de son parcours familial, afin qu'il parvienne à se situer ;
- le rendre capable de se prendre en charge dans la vie quotidienne ;
- le rendre capable de s'insérer dans ses différents milieux de vie, en l'amenant à développer des attitudes adaptées ;
- le réconcilier avec sa scolarité, l'amener à poser des choix de formation, en recherchant tout moyen adapté à sa situation personnelle ; l'accompagner dans sa démarche et l'évaluer avec lui ;
- chercher à faire naître ou croître le désir de découvrir, en stimulant ses centres d'intérêts et en lui en faisant découvrir d'autres.

L'écriture du projet d'établissement a permis de redéfinir la fonction et l'organisation des personnels, la place des jeunes filles et de leur famille, le rôle et l'attente des partenaires, des magistrats et de l'aide sociale à l'enfance. Les moyens de mise en œuvre et d'évaluation vont évoluer dans le sens d'un accompagnement de plus en plus soutenu.

1.2- L'action

La mise en œuvre du projet d'établissement repose sur la définition d'options qui font repères.

Développer l'autonomie des adolescentes

Notre projet éducatif y fait référence.

Au sens étymologique du terme, « Autonomie » - autos,nomos -, signifie (se donner) « soi-même ses lois ». Comme l'explique C Castoriadis⁷, « je ne puis être libre tout seul ». L'autonomie ne se pense donc pas seulement par rapport à l'individu, mais par rapport à la collectivité. Elle se réfère toujours à l'action, dans le sens de la capacité d'action du sujet en tant que relié aux autres individus.

⁷ C. Castoriadis, *Le monde morcelé*, Edit. du Seuil, Coll. Carrefour du labyrinthe - 1990. p 113-140.

Nous sommes au cœur d'un apparent paradoxe : l'autonomie est prônée par une institution qui essaie d'inculquer des normes. Mais peut-on imaginer l'autonomie sans les normes ? L'adolescent devient autonome dans la traversée de différentes institutions si elles respectent certaines conditions. La première est le respect de la face interne de l'individu, de ce qu'il porte en lui, « son histoire, qu'il ne peut ni ne doit

“éliminer“, puisque sa réflexivité, en est, en un sens, le produit »⁸. La seconde est le respect de son questionnement sur le monde environnant. C'est de la confrontation de ces deux faces que naît la critique, et de la critique qu'émerge l'autonomie. Au directeur de préserver l'espace de parole, l'expression des choix, l'écoute de la critique.

L'autonomie ne peut pas être réduite à l'indépendance. Les deux termes sont souvent utilisés à tort à égalité de sens. L'indépendance renvoie à la notion d'individu, dans sa seule subjectivité. L'autonomie entend le sujet comme conscient de cette subjectivité, mais capable de dépasser son individualité et agir en intersubjectivité, donc en « communication autour d'une sphère commune de principes et de valeurs »⁹

Le travail avec les parents

Est réitéré le principe selon lequel les parents restent les premiers éducateurs de leurs enfants. Dans le ressenti des jeunes filles et leurs renvois faits à l'équipe, le modèle parental reste de prime importance. Le travail avec la famille est défini comme une priorité, dès la visite de pré-accueil. Il se traduit dans la constance d'une sollicitation et d'une incitation à la participation active (rencontres avec les professeurs, accompagnement lors de recherches d'emploi, de démarches administratives, etc.), par des échanges permanents d'informations, des rencontres ponctuelles pour des bilans d'évolution de la situation de la jeune fille, des visites à domicile si nécessaire, la possibilité d'entretien avec la psychologue avec l'accord de l'adolescente.

Lorsque les parents sont physiquement absents, le travail avec l'adolescente n'est pas à exclure. Ils n'en restent pas moins présents, symboliquement.

⁸ C. Castoriadis, *Le monde morcelé*, Edit. du Seuil, Coll. Carrefour du labyrinthe, 1990, p 137.

⁹ A. Renaut, *L'individu*, Edt. Hatier, Coll. Optiques, 1997, p.64-79.

La recherche de « tremplins socialisants »

L'inscription des adolescentes dans les dispositifs dits de « droit commun » est recherchée autant que possible. Elle est facilitée par la localisation de l'établissement : il est situé au cœur d'un réseau d'autobus permettant l'accès direct aux quatre coins de l'agglomération. Scolarité, formation, loisirs se déroulent à l'extérieur.

Toute activité en interne, toute intervention de personne extérieure dans l'établissement a un caractère de « tremplin » socialisant. Ainsi, l'intervention ponctuelle auprès du groupe d'adolescentes d'une sage-femme du centre de planification familiale permet l'information et l'échange et incite à la démarche extérieure. Les jeunes filles ensuite se rendent au Centre, font connaissance avec l'équipe médicale et peuvent bénéficier d'un suivi qui se prolonge, si elles le souhaitent, après leur départ de l'établissement.

Le travail en partenariat

Pour une action plus efficace des travailleurs sociaux qui sont confrontés à des situations complexes, le travail en partenariat est incontournable. Il se traduit dans un partage de réflexions, de mise en œuvre et d'ajustement de moyens complémentaires au service du jeune. Dans le cadre du projet individualisé, c'est l'équipe éducative, sous la responsabilité du chef de service, qui ajuste la collaboration avec les partenaires ; elle est évaluée en fonction de l'évolution des capacités de la jeune fille, de ses demandes.

Le travail en partenariat est l'occasion de sortir de son isolement professionnel. C'est la possibilité d'appréhender et de se confronter à d'autres logiques, d'autres langages, de se connaître et de faire connaître. A condition de ne pas alourdir les démarches et de garder suffisamment de recul pour ne pas fusionner avec la vision des autres, le partenariat représente une source précieuse d'innovation.

2- RECHERCHER EN PERMANENCE L'ADAPTATION

Devant la complexité des situations des adolescentes accueillies, la mise en œuvre du projet éducatif va rapidement évoluer autour de projets de plus en plus

individualisés. Y contribuent le conseil général et la protection judiciaire de la jeunesse, qui octroient des moyens supplémentaires à l'établissement : acceptation d'un plan pluriannuel de travaux, doublement du temps d'intervention de la psychologue, ajustement budgétaire à certaines dépenses de fonctionnement, financement d'une prestation extérieure pour l'entretien ménager.

Pour certains jeunes, l'accompagnement mis en œuvre a permis des évolutions positives de situation, au moins actuellement. Mais il convient de rester prudent en ce qui concerne ce genre de pronostic : l'identité de chacun se construit tout au long de sa vie...

2.1- L'accompagnement éducatif et psychologique

Si le directeur doit créer et rester vigilant aux conditions favorables à l'évolution, l'adaptation repose sur les capacités créatrices de chaque membre de l'équipe de travail, son écoute des jeunes filles, sa capacité de travail en partenariat. C'est la réunion des questionnements, la mise en perspective de réponses qui entretiennent une nécessaire dynamique et génèrent de l'inédit. En voici quelques exemples.

Concevoir de nouvelles occasions éducatives

Les « cercles du matin ».

L'équipe éducative s'est interrogée sur le sens du réveil pour certaines adolescentes. Apprendre ou réapprendre à se lever, à avoir un rythme de vie requiert de l'énergie ; où la trouver si ce n'est dans le désir de gérer autre chose que le vide d'une journée ? « Les cercles du matin », préparés et animés par l'éducateur de service, ont été envisagés comme des rencontres d'échanges et d'informations. Ils ont débouché sur des découvertes en groupe, telles que celle de l'agence nationale pour l'emploi, et sur la mise en place de projets individuels ou collectifs de voyage.

La réalisation de séjours de vacances encadrés par le personnel éducatif du foyer.

Malgré la difficulté d'organisation pour assurer en parallèle un fonctionnement de l'internat et l'accompagnement des jeunes en studio, cet outil de travail permettait de partager des moments privilégiés avec un groupe d'adolescentes. Le déplacement du cadre de l'accompagnement présente un intérêt éducatif, pédagogique, relationnel et culturel. Les projets étaient construits par les jeunes filles et avaient pour objectif la découverte de soi et de ses talents, la rencontre et l'échange avec les autres. Ces séjours ont été remis en cause en 1999 par la direction départementale du travail et de l'emploi dans le cadre des obligations de l'employeur vis-à-vis des salariés. Tous les foyers éducatifs de l'association ont dû renoncer à la mise en place de ces séjours. En l'an 2000, ma volonté de rechercher d'autres formules de séjour sous l'égide de l'établissement a été anéantie avec l'application des trente-cinq heures.

Des sorties plus fréquentes en compagnie des éducateurs.

Cinéma, piscine, repas à l'extérieur, visites culturelles, etc. permettent d'offrir à certaines adolescentes l'occasion d'adopter petit à petit un comportement qui ne les marginalise plus. Nous avons fêté Noël 1999 dans un restaurant et entendu les adolescentes s'étonner... du comportement excessif de certains convives.

Un partenariat novateur

Le partenariat s'est développé avec les établissements scolaires, pour éviter le décrochage et l'exclusion : conventions de stage permettant à des adolescentes de découvrir le monde du travail sans être radiées de l'éducation nationale, collaborations étroites avec des personnes ressources au sein des collèges et lycées.

Dans le cadre du suivi de stages ou d'insertion vers l'emploi, l'accompagnement du jeune apporte au maître de stage une certaine garantie de confiance et un autre regard sur les jeunes dits « en difficulté ». L'information à l'employeur sur ses droits et avantages a permis la signature de contrats d'apprentissage.

Une collaboration étroite s'est nouée avec le centre d'accueil de jour de la protection judiciaire de la jeunesse, dans le cadre de dispositifs de stages, d'actions d'insertion vers le monde professionnel.

Des admissions directes en studio

Pour certains jeunes venant ou non de leur famille, l'installation sans passage obligé par l'internat a fait d'abord l'objet de certaines réserves de la part de l'équipe éducative. Elle reconnaissait le bien-fondé du projet. Le besoin mutuel de se faire confiance, de se découvrir n'allait pas être possible au préalable. Un processus plus cadré appuyé d'un document personnalisé à la jeune fille a été élaboré puis affiné par l'équipe. Six mois plus tard, je pouvais décider d'une troisième admission en sachant l'équipe assurée et ouverte à la proposition.

Renforcer l'accompagnement psychologique

La psychologue était reconnue chargée uniquement de la guidance de l'équipe éducative par les autorités de contrôle. En 1994, leur refus d'augmenter son temps de travail a été contesté par l'association REALISE devant la commission interrégionale de la tarification sanitaire et sociale. En 1997, la reconnaissance du bien-fondé de la demande a permis la concrétisation d'autres perspectives d'accompagnement.

En complément de l'accompagnement éducatif, dès l'accueil ou en cours de séjour, le besoin d'un accompagnement psychologique d'une jeune fille peut être perçu comme nécessaire. Mais il est encore difficile de banaliser l'intervention de la psychologue, que l'on rencontre « si on est fou ». Du besoin ressenti par l'entourage à la demande explicite de l'adolescente, la mise en place d'outils était indispensable. Force aussi est de constater que l'adolescence, par essence, est un temps où tout se vit dans la discontinuité ; ce type d'accompagnement engagé en externe, requiert une forte motivation et est le plus souvent de courte durée. L'adaptation s'est réalisée sous diverses formes.

- La rencontre, posée comme systématique pendant la période de l'accueil, de l'adolescente avec la psychologue ; c'est l'occasion de faire connaissance et d'expliquer sa double intervention dans le foyer, auprès de l'équipe éducative et auprès de chaque jeune. Cette rencontre est annoncée lors de l'entretien de pré-accueil.
- Un accompagnement psychologique proposé aux adolescentes. La rencontre en interne, laissée à l'initiative de la jeune fille, prend le sens d'une démarche

volontaire. Elle permet quelque fois de motiver à nouveau vers une démarche extérieure.

- « Expression libre » : cette prise de parole laissée aux adolescentes, fixée dans le temps et repérée dans la durée, est co-réglée par un membre de l'équipe éducative et la psychologue. Les jeunes filles viennent de leur plein gré discuter d'un sujet qui les touche, les intéresse, les questionne, Elles découvrent ainsi l'adulte. C'est la possibilité réciproque de « s'appivoiser ».
- Si l'adolescente y consent, la psychologue peut rencontrer les parents en entretien. Il est centrée sur leurs relations à la jeune fille.

En accord avec la psychologue, j'ai annualisé son temps de travail. Cette formule permet un accompagnement plus soutenu lorsque les jeunes filles sont les plus nombreuses au foyer, c'est-à-dire en dehors des périodes de vacances scolaires. Autant que possible, elle est présente aux réunions d'évaluation du projet individuel. Elle anime également les réunions d'analyse de pratiques professionnelles.

Analyser ses pratiques professionnelles

En 1997, l'équipe réfléchit sur l'escalade de la violence à l'intérieur et à l'extérieur de l'établissement, les répercussions sur le groupe. Pour ma part, je m'interroge avec la psychologue et le chef de service sur la manière de vivre dans l'établissement. De ce questionnement, émerge ma proposition de réunion d'analyse de pratiques professionnelles animées par la psychologue : elle est formée à cette technique. Ce travail en continu, qui réunit les membres de l'équipe éducative - le chef de service et le directeur n'y participent pas - permet la recherche d'attitudes de recul face à l'agressivité, à la violence. Il réintroduit la notion d'équipe spécialisée. Il « permet à chacun de se soutenir dans sa pratique car, bien qu'il ne soit pas seul, le professionnel n'en vit pas moins la solitude de son acte ».¹⁰

L'intérêt de cette démarche est aussi de pouvoir déceler les tensions et les conflits que vivent les jeunes. De la façon dont sont gérés les conflits dépend l'évolution des projets. C'est dans le questionnement permanent des rôles, des fonctions, des places de chacun, des pratiques, des cadres qui les structurent, que naissent les nouveautés.

Certains questionnements sont discutés lors des réunions institutionnelles que j'anime. Peut-être plus aisément, parce qu'il ont pu, auparavant, s'exprimer autrement ?

2.2- Un cadre sécurisant, fonctionnel et convivial

Offrir un cadre de vie et de travail confortable est un enjeu. La responsabilité du directeur est de répondre au besoin de sécurité de tous. Sans cette condition matérielle élémentaire, comme l'illustre la pyramide de Maslow, comment mobiliser le temps et la disponibilité d'une équipe à d'autres fins ?

Un plan pluriannuel de travaux a été élaboré et mis en oeuvre depuis 1996. Un emprunt de 680 000 francs, en prévision de l'extension du bâtiment actuel, était non utilisé depuis 1991. La mise en oeuvre du projet a été refusée par les autorités de

¹⁰ Extrait du bilan effectué par l'équipe éducative en 1998, après une année de fonctionnement.

contrôle et les intérêts remboursés par le foyer non reconnus au compte administratif, donc portés en dépenses aggravant le déficit antérieur.

De ma place de directrice, d'autres priorités étaient évidentes : l'amélioration élémentaire du confort. Je me rappelle mon étonnement à ces volets fermés en pleine journée d'orage en juillet 1995 et des craintes avérées « d'inondations au rez-de-chaussée et au sous-sol » vécues par l'équipe de travail. Je me souviens avoir vécu, seule dans l'établissement, une journée de travail à la température de 14° en décembre 1996. Ce sont des faits qui font réfléchir aux priorités quand un groupe de jeunes filles n'a d'autre choix que de vivre dans ce lieu, quand une équipe ne parle plus sauf quand il le lui est demandé.

Une part de l'emprunt a été consacrée à l'amélioration du confort minimum, après l'acceptation des autorités de contrôle.

La rénovation de toutes les huisseries, des canalisations des eaux usées, la réfection des chambres des adolescentes, la mise aux normes sanitaires et électriques ont été effectuées dès 1996, la régulation du chauffage modernisée en 1997.

La restructuration des locaux éducatifs et administratifs, avec le concours de la « junior entreprise » de l'école d'architecture de Nancy a été réalisée en 1999. Elle a eu pour objectif d'améliorer, non seulement le confort, mais aussi la communication interne. Ce travail de partenariat sur deux années a valorisé l'équipe de travail, forte de suggestions. Il a pu aussi faire accepter un aménagement dit « contraignant » par l'équipe éducative : le déplacement de la chambre de veille à proximité des chambres des adolescentes et en façade.

Une prestation extérieure de ménage par les autorités de contrôle a été acceptée en 1999. Les locaux communs étaient auparavant entretenus par les adolescentes et les éducateurs.

2.3- La formation

La formation est un outil essentiel de stratégie directoriale. La richesse d'une équipe repose déjà sur les expériences antérieures de chacun de ses membres, reconnues par le groupe. Au directeur de les prendre en compte et de les valoriser. Au foyer Clair Val, les personnels affichent des expériences de travail, de vie et des formations universitaires diverses, qui sont utilisées quotidiennement. Plusieurs personnels éducatifs se sont formés à la médiation familiale et à l'analyse systémique.

Une part du budget laisse à l'employeur l'initiative de certaines formations.

L'autre part est réservée aux personnels, sur leur initiative. Un ordre prioritaire est posé, en accord avec le Comité d'entreprise, selon un coefficient calculé d'après l'ancienneté dans l'association et le temps antérieur de formation. La formation de maîtresse de maison, souhaitée par l'agent de service, principalement en charge de la cuisine, se traduit par une meilleure intégration dans l'équipe de travail.

Malgré la difficulté d'assurer en parallèle le fonctionnement du foyer et un modeste budget, j'ai fait, jusque-là le choix d'organiser des formations collectives qui renforcent la cohésion de l'équipe. Ce choix est aux dépens d'une seule formation individuelle sur plusieurs années, comme pratiqué ultérieurement. J'en dégage les thèmes à partir des vœux communiqués par les personnels et je les négocie avec eux. Ces vœux sont souvent liés au désir de compréhension des jeunes accueillies et de leurs familles et rejoignent les mêmes thèmes.

Je n'ai pas compris cette démarche assez vite : quatre mois après mon arrivée, ma proposition d'une formation aux écrits professionnels à l'attention de l'équipe éducative a été accueillie sans enthousiasme. Je la motivais par des arguments que j'estimais recevables : nécessité d'une certaine harmonisation dans la présentation des rapports, contenu en terme d'évaluation du projet individuel finalisé par une proposition. Le formateur m'a fait part ensuite de sa difficulté pour animer ces journées. C'est avec le concours du chef de service que je ferai ce travail d'écriture auprès de chaque membre de l'équipe éducative.

La compréhension de la violence chez l'adolescent, puis de la maltraitance et des abus sexuels sont les deux derniers thèmes de formation pour toute l'équipe de

travail. Ils viennent en réponse à la demande de l'équipe confrontée à ces deux phénomènes.

Petit à petit, l'accueil d'étudiants en travail social et d'autres stagiaires s'est généralisé à tous les membres de l'équipe de travail, qui se proposent d'être formateurs « terrain ». Certains interviennent également à l'Institut Régional de Travail Social. (cours, accompagnement de mémoire, jury d'examen). En échange du temps consacré par le personnel, il est demandé aux stagiaires de nous apporter un regard nouveau sur nos pratiques. Leurs apports sont réfléchis par toute l'équipe.

Ces éléments peuvent apparaître comme de simples considérations communes à tous les établissements. Mais le défi de préserver le foyer menacé par ses dysfonctionnements était à relever. L'innovation cependant restait toute relative au regard des besoins pointés. Cette situation trouve quelque explication par un éclairage sur le contexte associatif.

II- ENTRE TURBULENCES ET DYNAMISME ASSOCIATIFS

En 1995, je revenais sur les lieux de mes premières armes professionnelles, après avoir occupé d'autres fonctions, dans un secteur d'activité différent. Mes représentations de l'association étaient celles que je m'étais construites lorsque j'étais assistante de service social exerçant en milieu ouvert. De ma place de directrice, la perception du contexte associatif allait être profondément différente. La lecture du projet dit « d'entreprise », des comptes rendus des rapports d'activité, des réunions du comité d'entreprise, etc., complétée par les échanges entre collègues, informels ou formels, l'écoute de l'équipe de travail ont été de précieux supports d'information.

L'affirmation de la place centrale réservée à l'utilisateur et à sa famille dans les institutions est un principe rappelé dans une abondante littérature, les discours

politiques et de nombreux textes antérieurs à la loi n°75-535 du 30 juin 1975. Le récent rapport de MM. Cathala et Naves fait état de cette place, du fort sentiment d'injustice ressenti par les familles¹¹.

Il faut rendre à l'histoire ce qu'elle amène d'immobilisme dans les institutions, et aux personnes de chaque institution ce qu'elles portent en matière de créativité. Loin des hautes considérations philosophiques, c'est un simple résumé de mes constats. Les paradoxes existent. Je me suis proposé de « faire avec ».

1- REALISE, UNE « ASSOCIATION HISTORIQUE » ?

Lors de l'appel à projets, lancé le 16 juin 2000, entre autre, à l'attention des « associations historiques », le président du conseil général faisait-il allusion à la définition donnée dans l'ouvrage « Le métier de directeur » ? « Le souci de pérennisation l'emporte sur celui d'une nécessaire évolution. Le dynamisme et la souplesse indispensables à l'adaptation du projet inaugural restent introuvables. Le sillon de l'incompréhension se creuse entre les techniciens et les administrateurs »¹².

De la Société de patronage de 1875 à REALISE, l'association s'est forgé une image au fil de l'histoire. Comité nancéien de protection de l'enfance en 1936, selon la loi de 1901, elle devient l'ALSEA, Association Lorraine de Sauvegarde de l'Enfance et de l'Adolescence en 1944, selon les statuts édictés par le régime vichyssois. En 1946, son champ d'action s'étend jusqu'au département de l'Aube, de la Marne, de la Haute-Marne. Son ressort trop vaste oblige à la scission : il y a création de sections départementalisées, toujours sous couvert de l'ALSEA. En 1964, l'ALSEA se scinde : il y a création du CRLEAI, Centre Régional Lorrain pour l'Enfance et l'Adolescence Inadaptée, et du CNSEA, Centre Nancéien de Sauvegarde de l'Enfance et de l'Adolescence. Le CNSEA devient REALISE en décembre 1982, à la suite du rapport de l'inspection générale des affaires sociales

¹¹ B. Cathala. P. Naves, *Accueils provisoires et placements d'enfants et d'adolescents : des décisions qui mettent à l'épreuve le système français de protection de l'enfance et de la famille*, Rapport au ministre de l'emploi et de la solidarité, au ministre de la justice, juin 2000, tome 1, p.45-50.

¹² J-M. Miramon, D. Couet et J-. Paturet, *Le métier de directeur*, Editions de l'ENSP, p. 20-21, 1992.

sur la redéfinition des tâches des CREAL. Les deux associations ont alors des administrations distinctes et deux présidents.

Les dépenses de protection de l'enfance engagées en 1994 par l'association représentait 107 millions de francs, soit 30,40% des dépenses globales départementales. Les services publics, aide sociale à l'enfance et protection judiciaire réunies, en représentaient 47,09%¹³.

R.E.A.L.I.S.E. reste la plus importante des cinq associations oeuvrant dans le secteur de protection de l'enfance. Au 31 décembre 1999, elle salariait 567 personnels, soit 422,9 en équivalent temps plein, avait suivi 395 enfants et adolescents en internat, 80 en semi-internat, 1 316 en « milieu ouvert » au cours de la même année¹⁴.

Ces moyens conséquents laissent entendre des possibilités d'action à la hauteur des attentes, au risque d'une perte de crédibilité.

2- UNE FRAGILITE INTERNE

Jusqu'à 1999, les membres du Conseil d'administration sont en majorité retirés de la vie professionnelle, mais inscrits dans la dynamique sociale locale. Les personnalités notables du passé ne sont plus présentes. Le petit nombre d'adhérents est insuffisamment compensé par la participation assidue de quelques-uns. L'association éprouve des difficultés à se trouver une présidence durable. En cinq ans, elle a connu trois présidents. De juin 1999 à octobre 2000, la fonction sera exercée par le vice-président, personnage remarquable de disponibilité et de convictions philosophiques.

¹³ Sources : *Données et indicateurs pour la mise en œuvre du schéma départemental de protection de l'enfance*, Conseil général de Meurthe-et-Moselle et protection judiciaire de la jeunesse, décembre 1995.

¹⁴ Sources : *rapport d'activité 1999 de l'association*.

Il n'existe pas de « projet associatif » à REALISE, mais un projet dit « d'entreprise ». Est-ce la raison pour laquelle les valeurs, sur lesquelles toute association assoit sa légitimité, ne transparaissent plus ou pas et se sont confondues avec des objectifs de gestion : « une prise en charge spécialisée, concertée avec les familles... Un accueil différencié... Une gestion de moyens » ?

La situation a conduit à la fusion du pouvoir politique et de l'autorité technique en la personne du précédent directeur général, par ailleurs président ou administrateur de plusieurs associations sociales locales. L'autorité ne peut faire croire à son existence sans l'exercice d'une délégation, comme dans toute démocratie.

Le manque de communication est l'une des traductions de ce contexte. Il s'est décliné à divers niveaux : des structures avec la direction générale, des structures entre elles.

L'isolement des établissements a conduit chaque directeur à gérer des « zones d'incertitudes », comme l'analysent M. Crozier et E. Friedberg¹⁵, et à des pratiques sans concertation avec la direction générale.

La direction générale a parfois fait montre d'autorité intempestive peu compréhensible, en prenant des décisions importantes sans concertation avec les directeurs. J'en ferai l'expérience en 1998, en découvrant que le document proposant le budget de l'année suivante omettait la demande réitérée d'un agent de service en charge du ménage et mon commentaire explicatif. Cette demande avait été approuvée par les administrateurs. Il m'était demandé soudain de convertir l'agent de service principalement en charge de la cuisine en femme de ménage et de commander des repas auprès d'un prestataire de service. Les autorités de contrôle ont accepté la proposition de financement d'une prestation extérieure de ménage.

Ce manque de communication peut aussi expliquer l'impact des syndicats. La logique de leurs revendications s'est perdue dans la revendication pure du pouvoir, aux dépens parfois des salariés représentés, trop souvent aux dépens de la mission qui nous est impartie. Quand un comité d'entreprise est informé par la direction générale avant les directeurs, quand des syndicats sont reçus par le conseil général

¹⁵ M. Crozier, E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Edit. du Seuil, 1977.

comme interlocuteurs directs, ne convient-il pas de s'interroger sur la confusion des places des instances ?

Mais, en dépit de ces dysfonctionnements institutionnels, l'élaboration de divers démarches restait la preuve de la réactivité des techniciens.

3- UNE DYNAMIQUE TECHNIQUE FREINEE

Plusieurs réflexions et projets ont ainsi été élaborés par les équipes des structures associatives: plateau technique d'insertion scolaire et professionnelle, accord cadre concernant, entre autre, la mobilité du personnel, parution d'un journal associatif, projet de liaison informatique entre les structures et les services centralisés au siège social (service du personnel et service financier), évaluation du projet individuel, etc.

Ils n'ont cependant pas été concrétisés ou ont brièvement existé. La cause, la conséquence aussi, en ont été une démobilisation des équipes à l'égard des orientations de travail proposées par le conseil d'administration.

Courant 1997, la première répercussion du schéma départemental a été la fermeture des trois centres d'observation de REALISE, estimés « décalés par rapport aux problèmes et aux enjeux de la mission de protection de l'enfance malgré les demandes de mutation formulées par l'Etat et le département »¹⁶.

L'un s'est reconverti en institut de rééducation la même année, sur un projet préparé depuis deux ans.

Conscients de l'enjeu, tous les directeurs ont travaillé à la réponse aux appels d'offres pour la création de deux maisons d'enfants à caractère social. L'un a été reçu favorablement et a permis la création de la MECS Sadoul, ancienne dénomination du centre d'observation. L'autre a reçu les remerciements du conseil général. Un plan social a été mis en place.

Pour ma première élaboration du budget de l'établissement fin 1995, mes collègues directeurs de foyers ont accepté ma proposition de rencontre de travail. Elle nous a permis d'harmoniser certaines demandes. Ces réunions, poursuivies en 1996 et auxquelles se joindront ensuite les chefs de service, donneront lieu à l'élaboration des axes directeurs de la restructuration des foyers.

¹⁶ Projet de schéma départemental de protection de l'enfance, p 70.

L'arrivée d'un nouveau directeur général au printemps 2000, la désignation récente d'un président ouvrent d'autres perspectives techniques et politiques. Une nouvelle image est à construire. Le schéma départemental est là qui nous le rappelle.

III- LES ENJEUX DU SCHEMA DEPARTEMENTAL

La direction départementale de la protection judiciaire de la jeunesse et le conseil général de Meurthe-et-Moselle ont élaboré un schéma départemental de protection de l'enfance. La décentralisation de l'aide sociale à l'enfance au profit du département, parachevée par la loi n°86-17 du 6 janvier 1986, impose une articulation forte entre protection administrative et judiciaire.

En préparation depuis 1992, le projet de schéma a été adopté le 10 juin 1996 conjointement par le conseil général et la protection Judiciaire de la Jeunesse.

En 1999, l'Aide Sociale à l'Enfance restructure les foyers publics par leur éclatement en petites unités regroupées au sein du REMM, réseau éducatif de Meurthe-et-Moselle. La restructuration des établissements du secteur associatif est envisagée en l'an 2000. Il est demandé aux foyers éducatifs, mais aussi aux centres éducatifs et scolaires, de se réorganiser en maisons d'enfants à caractère social et de diversifier leurs actions dans un cadre souple de dispositifs.

La lecture du projet peut se faire sous divers angles. Elle ne peut l'être ici que sous l'angle de vue d'une directrice, attentive à la place réservée aux jeunes et à leur

famille, pour qu'ils ne soient pas les objets des enjeux. Cette lecture passe donc par une analyse en termes de questionnements, d'inquiétudes, au regard du début de mise en œuvre du schéma : le rôle et la place de l'établissement, les moyens financiers, le processus de territorialisation, et enfin la latitude laissée au directeur en matière d'innovation.

1- LE PLACEMENT EN ETABLISSEMENT, ULTIME RECOURS?

Les prestations offertes par les établissements sont énoncées comme « peu différenciées pouvant être inadaptées aux cas dits lourds... Les capacités de certains établissements sont importantes, peu propices à une prise en charge individualisée... Elles limitent l'intimité des enfants »¹⁷. Il est préconisé un accueil en unité de vie n'excédant pas quatorze jeunes.

Nous en avons fait l'expérience au foyer Clair Val, avant que les autorités de contrôle n'accèdent à notre demande : la possibilité d'installer et d'accompagner simultanément plus de trois adolescentes en studios. Jusqu'à fin 1999, l'internat recevait un groupe de dix-sept adolescentes. Cette même année, il supportait, comme les autres établissements offrant un hébergement, les premières conséquences de la mise en œuvre du schéma. Parallèlement à la diminution des demandes d'admission, le recours ultime au placement s'est en effet traduit par l'accueil d'adolescentes aux parcours très complexes et aux situations très dégradées. Une montée en charge des phénomènes de violence, internes et externes au foyer, s'est traduite par l'augmentation du nombre d'ouvertures de dossiers de délinquance. Dix ont été ouverts durant l'année, contre trois en 1998.

Nous constatons les effets positifs de cette décision : peu de phénomènes de violence, meilleure disponibilité des éducateurs présents, plus grande convivialité. Le foyer a accueilli une jeune fille en séjour dit de « rupture » - de prise de distance, devrait-on dire - , avant qu'elle ne retourne vivre dans sa famille d'accueil. Il a pu également accueillir des adolescentes au titre de l'admission provisoire. En accord avec leurs parents, une distanciation était souhaitée. Leur placement s'est conclu par un retour en famille et le signalement judiciaire a été évité. Le placement est-il toujours le dernier recours ?

¹⁷ Cf. projet de schéma départemental de protection de l'enfance, p. 15-16.

2- LA QUESTION DES MOYENS CONSTANTS

Les moyens financiers développés par notre département étaient, en 1990, au quatrième rang national pour les dépenses totales de l'aide sociale à l'enfance par habitant de moins de vingt ans après Paris, les Hauts-de-Seine et le Nord. Elles étaient de 1854 francs, alors que la moyenne française était de 1445 francs. Le poids des placements en établissement représentait 55,19% de ces dépenses, contre 48,49% pour la moyenne française¹⁸.

Dans le rapport relatif à la restructuration des foyers publics présenté au conseil général en décembre 1998, certaine comparaison attire l'attention du lecteur :

« Pour saisir l'effort financier fait par la collectivité, il est peut-être judicieux de comparer la situation financière des foyers publics à celle de l'association REALISE au 31 décembre 1997. Les foyers publics représentent par leur personnel deux tiers du potentiel de REALISE. Ainsi, l'association bénéficie de 134,7 millions de francs de budget de fonctionnement et de 6,7 millions de francs de section d'investissement (source : service de tarification du SDAS). La mise en perspective des informations financières des deux entités montre une proportion qui n'est pas à l'avantage des foyers publics »¹⁹.

Le prix de journée était alors de 1026,25 francs en 1997 au foyer public Bel air.

Le prix de journée le plus bas en établissement à REALISE était de 632,81 francs, le plus élevé de 1 165,47 francs. Ce dernier correspondait à « l'Escale », alors centre d'observation en cours de reconversion en institut de rééducation.

¹⁸ Conseil général de Meurthe-et-Moselle et Direction Départementale de la Protection Judiciaire de la Jeunesse, *Données et indicateurs pour la mise en place du schéma départemental de protection de l'enfance*, décembre 1995, annexes 3G et 3H.

¹⁹ ARPES-IDES, *Etude des foyers publics*, Rapport présenté au conseil général de Meurthe-et-Moselle, décembre 1998.

La restructuration des foyers publics est évaluée à 63 millions de francs, pour un accueil de 220 places ; ils offraient 272 places d'accueil au 1^{er} janvier 1995²⁰. La diminution prévue des capacités d'accueil est logique : elle correspond à la diminution de l'activité enregistrée depuis 1997 sur tous les établissements du département.

La réalisation de ces objectifs est prévue à moyens constants à l'échelle du département. Le conseil général est-il désireux de stabiliser les dépenses en matière de protection de l'enfance ? L'éclatement des foyers publics en petites unités de vie - formules d'accueil les plus onéreuses en dépenses de personnels - ne peut qu'engendrer une augmentation des dépenses globales.

Une question se pose : quels seront les moyens envisagés pour le même éclatement des foyers en petites unités ? Plus globalement, quels seront ceux octroyés aux associations, puisque le renforcement général du service public annoncé est en cours de réalisation?²¹

3- LA TERRITORIALISATION

Les lois de décentralisation ont préconisé une politique au plus près du citoyen. Avec la montée de la délinquance des mineurs, les politiques s'interrogent sur les liens familiaux²², l'importance du père²³, la responsabilité des familles. Les parents estimés « incapables » sont devenus des parents « responsables » et nous entendons parler d'apprentissage à la parentalité, d'accompagnement des parents. Entre la mise à distance salutaire pour les uns et destructrice pour les autres, l'expérience de vie avec des adolescentes montre combien la proximité et la présence active des parents constitue un atout dans la construction de l'identité. L'environnement a aussi toute son importance : le jeune et sa famille y puisent des repères ; autant conserver le recours à la même école, au même médecin.

²⁰ Conseil général de Meurthe-et-Moselle et direction départementale de la protection judiciaire de la jeunesse, *Données et indicateurs pour la mise en place du schéma départemental de protection de l'enfance*, décembre 1995, p.11.

²¹ Cf. infra p.28.

²² C. Lazerges, J-P. Balduyck, *Réponses à la délinquance des mineurs*, Rapport au Premier ministre, avril 1998.

La réorganisation, ainsi proposée entre subsidiarité familiale et solidarité environnementale, est prévue à l'échelle du département. En Meurthe-et-Moselle, de larges zones sont dépourvues d'équipements suffisants. La configuration géographique du département, en forme d'oie, a historiquement centralisé les équipements sociaux autour de Nancy.

La majorité du patrimoine immobilier et des équipements de l'association REALISE, dont les quatre foyers, sont situés sur la grande agglomération nancéenne. Comment négocier un rééquilibrage en lien avec les autres associations et le secteur public ?

4- QUELLE PLACE POUR LES ASSOCIATIONS?

Le secteur public et les associations du secteur social sont censés partager les mêmes finalités et objectifs, à savoir ici l'insertion sociale des enfants et des adolescents. Il n'y a pas de conflits d'intérêt, a priori. Le dispositif de protection de l'enfance gagnerait-il en cohérence dans la mesure où le secteur public assumerait le quasi monopole de l'action sociale ? Le projet de réforme de la loi du 30 juin 1975 évoque la possibilité de choix réservés à l'usager.

²³ A. Buel, *Un avenir pour la paternité ?* Rapport au ministre de l'Emploi et de la Solidarité, juin 1997.

4.1- Une mise en concurrence avec le secteur public ?

Le schéma annonce, pour la protection judiciaire de la jeunesse, « le renforcement du secteur public de telle sorte qu'il assume toutes les fonctions (investigations, milieu ouvert, hébergement) ». Il prévoit aussi « le renforcement du potentiel du service de l'Aide sociale à l'enfance avec des moyens supplémentaires affectés par redéploiement »²⁴. De telles perspectives ainsi posées interrogent sur la place laissée aux associations.

La restructuration des foyers publics prévoit l'éclatement du foyer Bel air en unités d'accueil et d'orientation pour l'accueil à court terme, en unités pédagogiques pour l'accueil à moyen terme - un an environ. Auparavant, le foyer de l'enfance avait vocation d'accueil, d'observation et d'orientation uniquement. Au foyer Clair Val, le temps moyen de séjour était de 12,4 mois en 1999, durée quasi équivalente dans les autres foyers, durée envisagée sur les nouvelles unités pédagogiques du REMM. Si les associations se proposent de créer des unités de vie, dans un principe de cohérence, comment s'envisage leur complémentarité? Afin d'améliorer leur répartition géographique? Pour un choix possible laissé au jeune et à sa famille ?

4.2- Une mise en concurrence des associations entre elles?

Le schéma avance que « les moyens éducatifs dont disposent les établissements sont très différents pour des prestations qui peuvent être équivalentes²⁵. A l'appui, il renvoie à un tableau de ratios des personnels des établissements, sans information sur le contenu des prestations²⁶. Devons-nous en conclure que l'hébergement est considéré à lui seul comme *la* prestation ? L'évaluation de la qualité de l'accompagnement est passée sous silence.

Tout appel d'offre, comme celui lancé par le conseil général en 1996, est une mise en concurrence. Le rapport qualité/prix est-il le seul élément retenu, dans un

²⁴ Projet de schéma départemental de protection de l'enfance, p. 77-78.

²⁵ Op. cit., p.16.

²⁶ Conseil général de Meurthe-et-Moselle et direction départementale de la protection judiciaire de la jeunesse, *Données et indicateurs pour la mise en place du schéma départemental de protection de l'enfance*, décembre 1995, p.14.

secteur qui n'est pas marchand ? Quelle est la part des représentations et des jeux de pouvoir dans la prise de décisions ?

4.3- Quelle place à l'innovation ?

Le projet de schéma annonce :

« compte tenu du niveau des moyens, une répartition plus adaptée devra être entreprise . Toute nouvelle initiative plus proche des mineurs ne pourra se développer que dans la mesure où les moyens seront dégagés sur d'autres chapitres » (p.12).

... « A partir du moment où un mineur est confié à un établissement ou service, celui-ci met en œuvre toutes les ressources pour apporter une solution, une perspective au mineur concerné. L'institution a dans ce cas une obligation de mobilisation de moyens. Celle-ci confère à l'institution une marge de manoeuvre » (p.75).

Concernant les associations, il précise :

« une initiative pédagogique sans base juridique est invalidée dans le champ de la protection de l'enfance par son absence de positionnement juridique » (p.55).

L'adaptation individualisée de l'accompagnement passe par l'inventaire des moyens de l'environnement interne et externe. Quand la recherche est infructueuse, reste le recours à l'inédit. Il est évident qu'il a besoin d'un cadre et le directeur veille à le légitimer juridiquement. Mais nous nous trouvons parfois devant des situations paradoxales qui n'autorisent pas le directeur à différer une décision. La définition de la marge de manoeuvre de l'institution demande à être précisée, au regard des

responsabilités de chacun vis-à-vis du jeune. Plus un dispositif est souple, plus il est adaptable aux attentes et aux besoins.

L'évolution du foyer Clair Val est tributaire de ses environnements et limitée à ses moyens. A défaut de pouvoir s'appuyer sur l'association, il a tablé sur son équipe de travail, solidaire et désireuse d'adapter en permanence son organisation et son fonctionnement aux besoins des adolescentes accueillies. La réflexion dans laquelle s'est engagé le foyer a permis l'émergence de réponses pertinentes qui peuvent être retenues pour finaliser le projet.

L'accompagnement proposé semble jusque-là reconnu, au regard des moyens dont il dispose, par les autorités de contrôle.

La mise en œuvre du schéma de protection de l'enfance enjoint REALISE à restructurer ses foyers éducatifs, voire son offre de service. La crédibilité de l'association passe par la cohérence des réponses qu'apporteront les techniciens. Pour prendre sens, elles doivent s'appuyer sur le repérage puis l'analyse des attentes et des besoins des adolescents et de leur famille. La démarche adoptée par le foyer permet de dépasser le simple constat des limites et des manques pour proposer des axes de réponses nouvelles.

DEUXIEME PARTIE :
L'ADOLESCENT EN RISQUE DE DESAFFILIATION
des axes de réponses

« Cependant, il y a des chutes dont on ne se relève pas. Il en est d'autres qui sont la condition de toute relève, de toute "assomption" : car pour se redresser et se tenir debout, pour se ressaisir ou se reprendre, encore faut-il au préalable être tombé ou avoir été jeté en avant. ».

Paul Audi²⁷

Si on se réfère aux discours et aux comportements des adolescentes, aux discours de nos partenaires, les ruptures les plus fréquemment évoquées se produisent avec la famille, avec l'école, avec l'univers professionnel. Ces trois champs de vie sont déterminants dans la construction de la personnalité.

Leur interaction rend difficile le repérage des ruptures successives dans chacun d'eux. L'analyse demande une mise à distance de nos représentations et la conviction que notre perception ne nous autorise pas à poser des affirmations, sous le prétexte d'expériences ou de connaissances acquises. Il paraît donc nécessaire d'envisager les diverses dimensions du problème, en référence à des approches, philosophique, sociologique, psychologique, psychanalytique. Quelques exemples de situations accompagnées, rendues anonymes, serviront d'appui à la démarche.

²⁷ P. Audi, *L'éthique mise à nu par ses paradoxes, même*, Edit. PUF, octobre 2000, p.1.

L'analyse permet de percevoir les attentes et les besoins des adolescentes. Leur évidence fait penser que chacun est en mesure de les percevoir. Mais est-on toujours capable de les concevoir comme base élémentaire pour construire l'action ? C'est pourtant à partir de ces éléments que doivent se greffer des questionnements sur les réponses existantes adéquates pour que d'autres, inédites, surgissent.

Nous en revenons au fondement du travail social : accompagner la construction identitaire, à la fois sur le registre de l'identité individuelle et sur le registre de la contribution sociale.

Cela signifie que les réponses sont à rechercher *avec* et non à la place des personnes.

I- DES PARCOURS CASSES

F. Dolto compare l'adolescence à la situation transitoire des homards qui perdent leur carapace et se cachent le temps de sécréter leur « nouvelle coquille ». « Mais si, pendant qu'ils sont vulnérables, ils reçoivent des coups, ils sont blessés pour toujours, leur carapace recouvrira les cicatrices et ne les effacera pas »²⁸. Cette image reflète la fragilité des jeunes pendant cette phase de mutation. Ces « coups » peuvent être à l'origine de ruptures, qui viennent remettre en cause ou empêchent leur affiliation aux groupes dans lesquels ils pensaient avoir leur place. L'entourage joue un rôle important en ce qu'il favorise ou non la confiance en soi et le courage à dépasser ses impuissances.

Autrefois, la crise d'adolescence était ponctuée de rites de passage connus et reconnus par tous : épreuve sociale de la mise au travail, souvent en référence à celui des parents, épreuve sexuelle de la mise en couple, reconnaissance du statut d'adulte avec le service militaire pour les garçons, avec la maternité pour les filles. Ces rites participaient à la construction de l'identité et à l'intégration sociale.

²⁸ F. Dolto, *La cause des adolescents*, Edit. Laffont, 1988, p.17.

Actuellement, les épreuves ont changé dans leur nature. Leurs temporalités se sont allongées et sont disjointes. Nous vivons une société de changement et d'incertitudes. Les repères auxquels chacun pouvait se référer sont plus flous. Nous vivons aussi dans une société de l'immédiateté et de l'urgence : il s'agit d'être efficace, rentable, d'être gagnant. Y a-t-il encore une place pour celui qui a besoin de temps pour mûrir avant d'avancer ?

A chacun à présent de trouver du sens à son existence en construisant ses cercles d'appartenance.

Or, la quête requiert d'importantes ressources personnelles d'intériorité : ces cercles, souvent plus nombreux que les groupes où se jouaient traditionnellement les solidarités, sont fragiles et instables. Moins contraint à des relations imposées, l'individu est plus vulnérable.

Il est demandé aux adolescents de construire des projets. Cela suppose d'avoir déjà une certaine dimension non seulement de son identité personnelle mais aussi de ses capacités de contribution sociale et de responsabilité. Comme l'écrit P. Ricoeur, « il n'y aurait pas de sujet responsable si celui-ci ne pouvait s'estimer soi-même »²⁹.

Pour certains adolescents qui vivent un placement, cette construction relève parfois de l'exploit.

1- LA RUPTURE AVEC LA FAMILLE

²⁹ P. Ricoeur, « Approches de la personne » in *Revue Esprit*, mars-avril 1990, op. citée p.116.

Dans sa définition dominante, la famille est un ensemble d'individus, apparentés par l'alliance ou la filiation, vivant sous un même toit. Si le mariage, la parenté, la cohabitation ont été longtemps retenus comme qualifiants, nombre de groupes désignés comme familles ne répondent plus à ces critères. L'union libre, les familles monoparentales, les familles dites « recomposées » demandent une autre prise en compte, comme le montrent les travaux d'Irène Théry³⁰, comme le révèlent aussi les discours des adolescentes. Mais la loi ne réserve encore aucune place particulière au « parent » de la réalité quotidienne. Ce « parent domestique »³¹, dans la pratique judiciaire et éducative, est parfois totalement à l'écart. Il est différemment pris en compte par les diverses législations. Pourtant, il peut être pour le jeune le référent paternel ou maternel.

La situation familiale de chaque adolescente demande une lecture objective, ce qui n'est pas aisé. Nos représentations personnelles sont à mettre à distance, le plus possible. Or, chacun a sa conception du rôle parental, parce qu'il est lui-même enfant de parents.

1.1- Du côté des adolescentes

A leur accueil au foyer, toutes les adolescentes ont des liens fragilisés ou rompus avec leur famille. Pour certaines, la rupture est récente, brutale ; d'autres font état d'un parcours institutionnel dès leur petite enfance.

Dans le discours des jeunes filles, les parents sont toujours présents et la parenté n'est pas simplement biologique ou juridique ; elle est aussi du registre du symbolique.

Les relations de filiation, aussi complexes sont elles, sont correctement repérées, comme le montre le dessin de l'arbre généalogique. Cet outil permet à l'éducateur une première compréhension de la construction familiale et l'écoute de la parole autour de la famille.

³⁰ I. Théry, *Couple, parenté et filiation, aujourd'hui : le droit aux mutations de la famille et de la vie privée*, Rapport au ministre de l'Emploi et de la Solidarité et au ministre de la Justice, Edit. O. Jacob, 1998.

³¹ I. Théry, « Malaise dans la filiation » in *Revue Esprit* n°227, Edit. Esprit, décembre 96, p.47.

Laurence, 16 ans, explique régulièrement qu'elle a « toujours pu compter sur son père ». Ce père, décrit par les travailleurs sociaux comme alcoolique notoire, est décédé il y a quatre ans. L'adolescente raconte que sa mère s'est alors prostituée, mais qu'elle ne l'a compris que plus tard. Confiée par le juge des tutelles à sa sœur aînée, elle ne supporte pas le compagnon de celle-ci, le dit violent et autoritaire. Elle a demandé à entrer dans un foyer. « Ma sœur est la seule personne de famille qui me reste ; elle ne veut pas comprendre et ne veut plus me voir ».

Florence a été violée par son père. Ses révélations ont provoqué une incarcération de plusieurs années pour le père, de quelques mois pour la mère. Toute la fratrie a été placée, en divers lieux. Les tentatives de suicide réitérées de Florence l'ont amenée à une hospitalisation de huit mois en milieu psychiatrique. Les premières semaines au foyer, elle manifeste de la violence contre elle-même. Dernièrement, elle exprimait le souhait de rencontrer ses parents. Une rencontre avec la mère est fixée. Florence a cessé de se taillader le visage et les bras, mais il lui arrive de s'alcooliser.

Gaëlle est l'aînée de huit enfants, nés de pères différents. Son père, dont elle ne porte pas le nom, a quitté le domicile peu après sa naissance. Il est d'origine maghrébine. Elle l'a déjà rencontré, « dans la rue ». Elle ne tient pas, dit-elle, à le connaître : « il a refait sa vie ». Gaëlle mange « sans porc ». Elle parle de « ses parents » quand il s'agit de sa mère et de son beau-père. Agée de 16 ans, son cursus institutionnel a débuté à l'âge de huit ans. Lorsque je lui explique que j'adresse un courrier à sa mère, elle réplique que celle-ci ne me répondra pas. Au reçu de la réponse et après quelques entretiens téléphoniques des éducateurs avec la mère, elle vient parler de ses difficultés en famille où elle ne trouve pas sa place.

La mère de Carine est décédée, il y a sept ans. La famille d'accueil à qui elle est confiée dit ne plus tolérer les moments de rébellion de la jeune fille. Elle présente Carine comme disposant de « capacités limitées ». Accueillie au foyer, la jeune fille demande à rechercher sa fratrie dont elle n'a pas de nouvelles depuis deux ans et un père dont elle ne connaît pas le nom. Les recherches seront couronnées de succès. Ses frères et sœurs feront la demande de rapprochement et l'installation de Carine est préparée dans le département voisin. Par eux, elle apprendra le nom de son père. Lorsqu'elle annonce à sa fratrie son désir de le rechercher, ses frères et sœurs s'y opposeront, lui demanderont de « faire le choix entre lui et eux ».

Le discours véhicule les frustrations familiales, le manque de repères parfois dès la petite enfance, une mince considération de soi, les difficultés d'identification. La perte de confiance dans la parole des parents s'est généralisée à celle des adultes.

1.2- Du côté des parents

Les parents ou l'un des deux parents, - souvent la mère, nous découvrons en général le père plus tard - sont fréquemment présents à l'accueil, même si le placement est l'aboutissement d'un conflit avec leur enfant.

Les premières rencontres font état de l'évolution des relations avec leur fille, de ses relations avec la fratrie et la famille élargie. La situation de l'adolescente est abordée sous divers angles : scolarité, santé, loisirs, etc. C'est l'occasion d'entendre autre chose que de simples éléments d'information.

Même exprimé et compris comme un soulagement, le placement est douloureux, souvent ressenti comme un échec, une impuissance, une dévalorisation, une humiliation parfois. La compréhension par les parents des écrits décisionnels, tant dans leur forme que dans leur fond, peut être difficile. Le vocabulaire utilisé, les appréciations consignées par le magistrat méritent explication. Les parents sont attentifs à l'écoute apportée, à notre façon concrète de nous positionner par rapport à la place qui leur sera laissée. Il est rare qu'ils manifestent à ce sujet des exigences. Pourtant, ils en ont. Ils expriment en général leurs revendications après quelques rencontres. C'est une manière de rechercher ou de marquer leur place auprès de leur enfant vis-à-vis de l'établissement. Elle demande à être « parlée » pour ne pas déboucher sur le conflit et afin d'ouvrir sur leur implication positive dans l'évolution de l'adolescente.

Les discours parentaux font état de la difficulté à poser des limites. Très souvent, il y a confusion dans les rôles familiaux, qui se solde par des manifestations de rivalité, de complicité, tant au niveau des deux parents qu'entre les parents et la jeune fille. A défaut d'autres repères, père et mère tentent d'appliquer ceux qu'ils ont

connus ou imaginent efficaces. La circulation de la parole en famille est souvent réduite ou parasitée. Le sens qui y est attaché aussi.

Les parents vivent l'opposition de leur enfant dans l'incompréhension et le sentiment d'être sans réponse. A les entendre, certains seraient prêts au renoncement...

Il y a aussi ces parents qui ne se manifestent pas et qu'on aurait tort de penser démobilisés. Lorsque nous allons les chercher, ils sont souvent les plus revendicateurs à l'égard des institutions et désirent être reconnus dans leur rôle parental.

2- LA RUPTURE AVEC L'ECOLE

Les parcours scolaires des jeunes filles se sont parfois brusquement arrêtés, bien avant leur arrivée au foyer. Le vécu d'un rejet par l'école est souvent exprimé et se traduit dans un refus catégorique de toute reprise de scolarité. Mais les phénomènes de déscolarisation se produisent aussi pendant le placement.

Il existe des signes avant-coureurs du décrochage scolaire : échecs répétés, fort sentiment de dévalorisation de soi, absentéisme, conflits avec certains professeurs, enfin violences verbales ou comportementales.

Le décrochage remonte parfois à l'entrée en sixième. La parcellisation des disciplines demande que l'élève recherche lui-même les liens entre elles : c'est à cette condition qu'il peut acquérir un processus d'organisation mentale. Pour un jeune en difficulté, cette opération relève parfois du prodige: elle demande à la fois des capacités d'ouverture, de disponibilités intellectuelles et le recours possible à l'entourage.

Claudia, 15 ans, raconte : « quand je suis arrivée en sixième, j'étais perdue. Je me rappelle ne pas avoir trouvé la cantine et je n'ai pas déjeuné le premier jour. On changeait de salle de classe. Mon maître en primaire expliquait bien. Là il y avait trop de choses différentes à apprendre ».

Fathia est partie en Algérie avec ses parents à l'âge de neuf ans. De retour en France, elle intègre à 15 ans une classe de quatrième. Elle éprouve des difficultés à maîtriser une langue qu'elle n'a plus pratiquée à l'école. L'année suivante, elle est admise en classe de troisième.

Mélanie explique n'avoir jamais souhaité intégrer une classe de troisième d'enseignement général. Elle désirait préparer un brevet professionnel sanitaire et social. Faire ces études courtes lui aurait permis un accès plus rapide à l'indépendance financière. Ses parents étaient d'accord, mais « ils n'y connaissent rien et ne rencontrent jamais les prof. ». Elle a « tout laissé tomber ».

Une orientation mal vécue, car imposée, la divergence non parlée entre le désir de l'enseignant et celui de l'élève, l'absence de clarté dans le contrat pédagogique amènent une perte progressive du lien éducatif. Mélanie et Fathia ont vécu une « épreuve de l'exclusion relative », comme l'appelle François Dubet : « la relégation hors des bonnes filières, les passages à l'ancienneté ou l'accès à une classe sans les connaissances nécessaires »³².

La démobilisation des parents est aussi à l'origine de rupture. Quelles sont leurs représentations de l'école par rapport à leur vécu ? Quel intérêt l'école apporte-t-elle à certains jeunes dits difficiles ?

Anne, adolescente de 15 ans, n'est plus scolarisée depuis deux ans. La suppression des prestations familiales n'a eu aucun effet persuasif. La mère, seule avec quatre enfants, dit avoir perdu toute influence sur sa fille. Elle dit aussi que les études, « ce n'est pas ce qui donne du boulot ». Actuellement, Anne a intégré une classe relais. Sa mère a participé à la préparation de son intégration : les éducateurs sont allés la chercher.

Il y a aussi ces parents qui ont reporté sur leur enfant leur désir d'ascension sociale et ne comprennent pas pourquoi ils ne réussissent pas. Si les exigences parentales peuvent représenter un défi pour l'adolescente, elles peuvent être source de culpabilité, de conflits familiaux, de rejet de l'école. La jeune fille parvient à se dégager de la culpabilité quand elle a perçu la vision du monde de ses parents, au travers de leur histoire personnelle. Consciente des difficultés qu'ils ont surmontées, elle peut alors se démarquer des projets parentaux, en prenant en compte certaines valeurs familiales.

³² F. Dubet, « L'exclusion scolaire » in *L'exclusion : l'état des savoirs*, Edit. la découverte, 1996 p.497-505.

Si nombre d'élèves se trouvent en situation difficile, tous pourtant ne décrochent pas. Les raisons du décrochage semblent dépasser le cadre de l'enseignement proprement dit. Les élèves les plus en difficulté accordent une place essentielle aux aspects relationnels dans la vie scolaire, qui prennent le pas sur l'importance d'acquis ou d'apprentissages. Preuve en est le parcours redressé de certains jeunes qui ont pu bénéficier d'un entourage aidant, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'établissement scolaire.

Ainsi, Sandra, 17 ans, après s'être essayée à des stages d'insertion professionnelle et à des recherches d'apprentissage pendant un an, a décidé de reprendre sa scolarité en classe de seconde. L'expression de son découragement ponctuel, tant au foyer qu'au sein du lycée, a permis un accompagnement très soutenu par le référent éducatif de la jeune fille et la conseillère d'éducation. Sandra a souhaité, pour l'année scolaire suivante, son inscription en internat, ailleurs et dans une autre section. « J'ai pu me confier. Il me fallait ça pour pouvoir avoir la tête disponible. Du coup, j'ai compris que les prof pouvaient aussi me comprendre ».

Majoritairement, pour les adolescentes que nous accompagnons, la rupture avec l'école est plus associée à des difficultés relationnelles qu'à des difficultés intellectuelles. Certaines sont plus à rattacher à l'histoire familiale et aux valeurs portées par les parents. Beaucoup sont plutôt en lien avec l'existence de non-sens dans l'institution scolaire.

Pour que l'expression des élèves soit entendue dans le cadre de la communauté scolaire, il faut qu'ils en aient compris le cadre posé. La violence est encore peu envisagée comme une réponse du jeune à une situation personnelle de contrainte ou d'injustice. Elle est souvent interprétée, non dans la dimension du jeune, mais dans la seule dimension de l'acte délinquant qui met en danger la communauté. Selon que l'on se place du côté des effets ou de la personne, les logiques sont différentes.

En 1990, la création des comités d'environnement social marquait un premier pas vers l'ouverture aux parents. Mais pour y participer, ils doivent détenir un potentiel relationnel, à la portée de quelques-uns. Les plus isolés en sont absents.

La réponse réside peut-être dans la mise en place d'une communication transversale accessible à tous les élèves et parents. Pour l'instant, elle reste sélective.

3- LES DIFFICULTES D'INSERTION PROFESSIONNELLE

L'entrée dans la vie professionnelle est souvent imaginée par l'adolescente uniquement en terme d'indépendance économique : c'est la possibilité de ne plus recevoir ou prendre l'argent de personne. En fait, l'adolescente découvre que l'accès au monde du travail se vit en terme de potentialité créative et d'insertion dans un groupe.

Après les épreuves scolaires, s'ensuivent alors les épreuves professionnelles : comment bâtir ce projet qui s'impose comme une norme aussi vague qu'impérative, surtout quand on est sans qualification ou confronté à la non reconnaissance d'un diplôme dévalué ? Pourquoi même tenter de le construire, si on est convaincu que « c'est pas la peine de travailler, y a qu'à faire des gosses et après, y a le RMI » ? C'est ainsi que Valérie, 17 ans, répondait à nos premières sollicitations. Cette référence à la situation de ses parents par qui elle s'est fait « jeter de la maison » a été interprétée comme l'expression d'un « anti-modèle » par certains membres de l'équipe éducative. Ne s'est-elle pas posée en modèle ? Valérie a quitté le foyer Clair Val peu après sa majorité sans avoir pu exprimer autre chose que l'évidence d'un retour en famille. Les tentatives de stages d'insertion ont échoué. La jeune fille a toujours trouvé illégitime de « travailler sans être payée ». Quelle est sa réalité du monde professionnel ?

Les dispositifs de droit commun sont fermés à la plupart des adolescentes : niveau d'acquisitions scolaires « trop bas », comportement « trop instable », « manque de motivations », nous expliquent nos partenaires.

Le chômage des jeunes est une préoccupation qui dépasse le niveau national; le programme TRACE en est un exemple³³. Conscients des difficultés, les responsables des dispositifs ont travaillé à l'installation de passerelles pour toucher les publics les plus en difficultés. Mais elles restent encore insuffisantes. Et nous entendons le même discours, en cascade : « incapable d'être à l'heure aux rendez-vous... rencontres atermoyées... ne supporte aucune remarque... aucune

³³ Le programme européen TRACE - Trajet d'accès à l'emploi - propose un dispositif d'insertion professionnelle pour les jeunes de plus de 16 ans sortis du système scolaire sans diplôme ni qualification.

motivation... ». De telles réponses ne manquent pas d'interroger le travail éducatif. L'insertion professionnelle demande d'abord une préparation plus fondamentale.

La recherche de travail est en fait, pour chacun d'entre nous, une quête identitaire. Pour les adolescentes que nous côtoyons chaque jour, elle s'exprime autour d'attentes : savoir qui on est, ce dont on est capable, oublier son image d'élève médiocre... Mais la conquête de sa valeur personnelle sur le terrain professionnelle demande déjà une conscience de ses talents et de ses limites. Comment les préparer, pour éviter une nouvelle situation d'échec et le risque d'une rupture ? L'univers professionnel peut faire peur dès la première approche. Il est vécu comme exigeant des compétences et une souplesse d'adaptation outrepassant les qualités requises pour accomplir les tâches demandées. « La communauté de travail se fait d'avantage le censeur inflexible des défauts que le pédagogue indulgent de ceux qui n'ont pas toutes les qualités »³⁴. La compétition imposée dépasse le seul regard sur soi et requiert une appréhension et une compréhension des autres. Elle demande déjà l'acquisition d'une assise identitaire.

Du côté des adolescentes, comme du côté des parents, la marque de la désaffiliation pourrait se caractériser par un « trop plein » ou un manque de singularités.

Ce sont des symptômes auxquels nous avons à rester attentifs. Chez les adolescentes, ils se traduisent parfois dans des comportements qui posent les limites de l'accompagnement actuel.

II- LES EFFETS DES RUPTURES

³⁴ J-B. Foucault et D. Piveteau, *Une société en quête de sens*, Edit. O. Jacob, 1995, p.31.

1- LES COMPORTEMENTS DES ADOLESCENTES

La question du « *qui suis-je ?* » que pose l'adolescent à lui-même et à son entourage est particulièrement douloureuse. Quand l'échec n'est vécu qu'à l'extrême, c'est-à-dire comme le rejet, comment se vivre hors d'un groupe d'appartenance, mais sans pouvoir se passer de lui ?

Les adolescentes font état de souffrances qui se traduisent parfois dans des comportements d'autodestruction ou de violences contre les autres. A défaut de reconnaissance mutuelle avec leurs groupes d'appartenance, elles sont en recherche de groupes de référence, comme la bande de copains. Souvent, ce sont les difficultés qui rapprochent. Se développent des rites permettant d'oublier l'isolement et construisant une identité qui, au-delà du « je montre *ce que* je suis », n'a que de fragiles bases. L'habillement, la musique, l'usage de produits psychotropes sont devenus une marque d'appartenance à un groupe de pairs. Le recours occasionnel au cannabis est expliqué comme la recherche d'un plaisir partagé. Le danger est inquiétant quand on sait que nombre d'adultes ont initié une dépendance à l'adolescence ; mais il est nié. Le rappel à la loi, qu'il convient de maintenir, n'est plus dissuasif. La prévention, si elle n'est pas mise en œuvre avant le premier « usage » n'a qu'un faible impact.

2- LES LIMITES DE L'ACCOMPAGNEMENT PROPOSE

Certains comportements ont abouti à l'impossibilité de communication. Quand un foyer, qui se doit d'être structurant, ne trouve alors d'issue que dans une orientation définitive vers un autre établissement ou par le retour en famille, ne va-t-il pas à l'encontre de sa mission ? L'équipe se perçoit en échec, parle de son sentiment d'impuissance devant la complexité de telles situations. Quel recours, quand les relais n'existent pas, pour ne pas en arriver à la rupture ?

Les difficultés multiples sont-elles celles auxquelles se trouvent confrontées les adolescentes ou celles qu'elles posent à leur environnement proche ? De toute évidence, elles ont un dénominateur commun : la souffrance, celle des jeunes dans leur mal de vivre, celle des familles qui se perçoivent comme de « mauvais parents », celle que les jeunes infligent à des tiers, celle des travailleurs sociaux qui ont conscience de l'inefficacité de leur efforts, réduite parfois par les partenaires les plus proches à l'expression insupportable de « l'échec éducatif ».

Les travailleurs sociaux sont parfois amenés, au regard des échéances de prise en charge, à faire pression sur l'adolescente. Si les démarches engagées n'aboutissent pas, ils s'interrogent sur leurs moyens de mettre en place un « précédent ». Le temps fait partie de ces moyens. Judith, arrivée à 17 ans et demi après deux années en lieu de vie, s'est vu refuser un « contrat jeune majeur » par l'Aide sociale à l'enfance au motif qu'elle n'avait encore aucun projet professionnel après six mois de réflexion. Ne doit-on pas remettre du temps là où d'autres parlent d'urgence ? Il est demandé à l'adolescent qui vit un placement de « se trouver » plus vite qu'un adolescent « ordinaire » grandissant auprès de ses parents... Où est « l'institution juste », indispensable à la construction de la personne, dont nous parle P. Ricoeur ?³⁵

Cette réalité remet en question la propre identité du travailleur social, dans la dimension contributive de son identité : « son obligation de service à autrui »³⁶. Si son objectif est d'instituer ou de réinstituer la personne dans sa double dimension identitaire, personnelle et contributive, la situation peut paraître paradoxale. Monique Sassier explique que « *ceux qui s'en sortiront seront ceux qui, d'une manière ou d'une autre (personnes en difficulté ou travailleurs sociaux), auront un projet et la faculté de se projeter* »³⁷.

Les énoncés associés de ces deux sociologues mettent en évidence une urgence de réhabilitation du travail social, par les travailleurs sociaux eux-mêmes.

³⁵ P. Ricoeur, « Approches de la personne » in *Revue Esprit*, mars-avril 1990, p.116.

³⁶ J-F. Garnier, « Aux fondements du travail social » in *Revue Informations sociales*, Edit. CNAF, n°83, 2000, p.14-25.

³⁷ M. Sassier, « L'exclusion n'existe pas, je l'ai rencontrée » in *L'exclusion, définir pour en finir*, Edit. Dunod, coll. Pratiques sociales, 2000, p.67.

Sauront-ils y répondre ? Il me revient en tout cas, en tant que responsable d'une équipe, de mettre cette question en travail.

C'est dans des choses racontées, des histoires de vie enchevêtrées dans d'autres, que se dégage le processus de désaffiliation.

La situation de chaque jeune fille et de sa famille est particulière. Il est donc essentiel, dans les propositions élaborées, de ne pas chercher à classer les personnes. « La tentation de définir des catégories, comme le souligne M. Sassier, produirait la tentation de l'uniformité », paradoxe total quand la finalité est un accompagnement dans une recherche identitaire. Mon interrogation de départ, à savoir « peut-on répondre aux attentes et aux besoins par la mise en place de dispositifs communs ? » révèle certaines inquiétudes et réveille ma vigilance quant aux propositions qui seront apportées.

III- DES AXES DE REPONSES

L'expérience du foyer Clair Val et la pertinence de sa réflexion se trouvent confortées dans les propos, de J-B. Foucault et D. Piveteau :

« la lutte contre l'exclusion ne réussira et la cohésion sociale ne sera instaurée que si le mode de développement s'avère capable de produire non seulement des biens et des services, matériels ou immatériels, mais aussi du sens, de la capacité de représentation symbolique, de l'éthique et du lien social. Il s'agit de développer la personne dans son être et sa vérité, autant que dans son avoir et dans ses biens. »³⁸.

Afin de créer du lien identitaire, il s'agit pour toute une équipe de travail d'apprendre ou de réapprendre à être tiers. Cela suppose d'avoir repéré les attentes et les besoins, au regard des accompagnements et des outils existants. Cela suppose aussi d'inventer du dispositif et d'autres formes d'accompagnements.

En cela, je peux m'appuyer sur la démarche engagée par le foyer Clair Val peu après mon arrivée en poste.

Les aspirations et les besoins, présentés ici comme émanant de l'adolescent, proposent des ébauches de réponses concrètes.

1- SE SENTIR ECOUTE

L'écoute est le fondement de l'action, est notre premier et permanent instrument de travail. Il s'agit d'entendre non seulement la parole dite, mais aussi le langage gestuel et écrit, les silences, pour amener la personne à se sentir comprise et reconnue comme digne d'estime. C'est à cette condition que l'écoute sera la base de l'échange confiant, c'est-à-dire de la compréhension et de la reconnaissance

³⁸ J-B. Foucault et D. Piveteau, *Une société en quête de sens*, Edit. O. Jacob, 1995, p.194.

mutuelle. Elle est indispensable à la construction du sentiment de sécurité, de l'image de soi.

Elle demande disponibilité, dans un espace temporel et géographique aménagé, ce qui n'est pas toujours de première évidence. L'endroit et l'écouter sont parfois à différencier selon la demande de l'adolescent et celle du parent. Ces lieux et personnes sont à mieux repérer, à l'intérieur comme à l'extérieur des structures.

2- LE BESOIN DE REcul

Quand une adolescente comme Alexia est dans l'impossibilité de s'inscrire dans une quelconque action, l'écoute nous apprend qu'elle a « trop d'idées noires qui lui passent par la tête et qu'on lui met la pression ». Elle nous signifie son indisponibilité, le besoin de prendre du recul par rapport à ses difficultés propres, aux problèmes familiaux. Est-il avouable quand on est travailleur social, homme ou femme *d'action*, de soutenir que, paradoxalement, il est toléré de *ne rien faire* ?

Il le faut, cependant, même si la frustration des éducateurs est grande. C'est une réalité, même s'ils craignent que certains ne brossent trop rapidement le tableau d'un immobilisme installé. Pour ces jeunes qui n'ont « envie de rien », qui se disent « bons à rien », un espace est à créer, qui privilégie l'écoute à l'action. Ce lieu, à proximité d'autres espaces, devrait permettre des rencontres.

Mais rien que la démarche de s'y rendre peut être difficile et ne pas se *faire*.

Peut-être l'expérience des « *cercles du matin* » du foyer Clair Val est-elle à reconduire sur les unités de vie ?³⁹

Il y a également nécessité de recul en cas de « crise ». L'évitement d'une nouvelle rupture demande quelquefois un accompagnement « tiers », intensif et pluridisciplinaire.

³⁹ Cf. supra p.12.

La réparation du lien requiert parfois une temporaire mise à distance géographique. Cette distanciation peut être travaillée sur des unités de vie, comme en a fait l'expérience le foyer Clair Val⁴⁰.

Mais les dispositifs traditionnels ne peuvent enrayer certains parcours vers la marginalisation et d'autres formules sont à inventer. L'accueil éducatif en alternative à l'incarcération, par exemple, requiert une prise de recul particulière, avant de présumer d'une inscription ou une réinscription dans ces dispositifs

3- ETRE INFORME

Que ce soit pour l'adolescent ou sa famille, l'information mérite d'être mieux et plus largement énoncée. Les écrits décisionnels sont à expliciter, les écrits professionnels demandent à être connus par eux : ils en sont les sujets et non les objets. C'est de leur évolution dont il est question. L'information est un droit puisqu'il y a débat contradictoire chez le juge des enfants et possibilité de consulter son dossier à l'Aide sociale à l'enfance.

Dans la construction de l'identité, l'image renvoyée par la parole écrite est marquante. Peut-être la systématisation de cette pratique modifierait-elle le contenu des rapports ? Certains auteurs seraient plus attentifs aux « mots qui tuent », aux jugements infondés, à la nécessité d'appuyer leurs appréciations non seulement sur les difficultés mais aussi sur les éléments positifs, si souvent « oubliés ».

Au-delà des écrits, les échanges amènent nombre de questions relatives à la santé, à la sexualité, par exemple. Il ne nous appartient pas toujours d'apporter la réponse. Mais il est essentiel d'en « donner les clés » en orientant, voire en accompagnant les jeunes et leur famille vers des personnes « ressources ». Nous avons donc nous-mêmes besoin de mieux maîtriser l'information, pour cela de nous former, de communiquer, peut-être aussi de nous former à communiquer.

⁴⁰ Cf. supra p.24.

4- LE BESOIN DE FAIRE SES PREUVES

La définition de l'accompagnement prend sa signification pragmatique et symbolique dans les expressions banales de « faire avec », « être avec ». Elles se résument autour des espaces de participation laissés au jeune, de ceux laissés à sa famille par les membres d'une équipe de travail.

La participation est déjà une façon de signifier sa place, pour la famille comme pour l'adolescent. Pour les parents, asseoir leur place passe par des marques concrètes d'intérêt vérifiables par l'adolescent : il y est toujours très attentif.

La participation permet également la parole et le regard de l'autre, indispensables à la construction ou à la reconstruction de l'identité.

C'est l'occasion de valoriser ses talents, de se connaître et de se faire reconnaître ; elle permet de se distancier de l'image négative des échecs passés.

Mais elle demande à sortir de l'isolement. Elle n'est donc pas pour tous évidente ; aux travailleurs sociaux de la solliciter, au travers d'une écoute attentive et d'une information sécurisante, quitte à *aller chercher* la personne, que ce soit l'adolescent ou sa famille.

5- LE BESOIN DE MODELES

Si la référence parentale reste primordiale dans la construction personnelle de l'adolescent, elle n'est pas unique.

L'accompagnement éducatif permet de donner du sens à ses actes quotidiens. L'éducateur peut accéder aux attentes et/ou poser les limites de la loi, des règles d'un groupe, de sa propre personne. Les manifestations d'attachement ou de rejet sont parfois déconcertantes dans leur rapidité et leur intensité. La réponse éducative mesurée permet à l'adolescent de comprendre progressivement que sa place n'est pas dans le « tout ou rien ».

« Les butées mises par l'éducateur, dit Charlotte Herfray, sont nécessaires car structurantes, mais elles doivent respecter des zones de libertés, des zones de

“vide“ afin que l’intérieur du sujet infans lui permette d’éprouver le manque où s’originent ses propres modes à être, son propre désir et ses futurs choix »⁴¹.

La référence, au quotidien, repose principalement sur les éducateurs. Mais chaque adulte est un modèle potentiel d’identifications. « Les identifications, écrit Edmond Marc, ne procèdent pas seulement des groupes d’appartenance, mais aussi des groupes de références dans lesquels le sujet puise ses modèles ou auxquels il cherche à s’intégrer ; elles ne traduisent pas uniquement la position de l’individu, déterminée par son histoire et son statut social, mais aussi ses anticipations et ses aspirations »⁴². En conséquence, dans ce contexte de travail où l’existence de lien prend une signification forte, tout adulte s’expose à des gratifications ou à des conflits dont il doit pouvoir parler et en comprendre la signification.

6- DES ESPACES DE VIE PERSONNALISES

Il arrive un moment où la vie en établissement trouve ses limites. Les adolescents, qui ont pu, auprès du groupe, trouver un support d’évolution positive, aspirent à une plus grande autonomie. Il leur devient difficile de partager au quotidien les difficultés des autres. Pour d’autres, la vie en collectivité, d’emblée, est un problème, soit pour eux-mêmes, soit pour le groupe. Le recours à l’installation en studio sur la ville n’est pas toujours adéquat. Certains adolescents ont fait l’expérience douloureuse de la solitude du soir et ont demandé le retour en internat. Le foyer de jeunes travailleurs, qui propose à la fois une vie en studio et sur des espaces communs, ne peut pas répondre à un accompagnement éducatif soutenu ; ce n’est pas son objectif et il n’en a pas les moyens.

Il manque une structure capable de cumuler à la fois, dans un souci de construction identitaire, la possibilité de vie plus autonome en studio, de vie de groupe permettant la rencontre quand elle est souhaitée, d’accompagnement soutenu pour prévenir l’isolement. Ce serait un outil transitoire, entre l’unité de vie et le studio en ville. Mais il faudrait que ces espaces de vie, espaces de « mise à

⁴¹ C. Herfray, *La psychanalyse hors les murs*, Edt. Epi, Coll. Desclée de Brouwer, 1993, p.76-77.

⁴² E. Marc, « L’identité personnelle », in *Revue Sciences humaines « Identités et identité »*, hors série n°15, 1996.

l'épreuve volontaire », puisse être accessibles facilement dans le temps, afin de permettre les « portées en avant », sans éluder la nécessité de certains « retours en arrière ».

Le repérage des ruptures montre combien chaque situation mérite d'être considérée dans sa spécificité. Les réponses aux attentes et les besoins sont donc à apporter dans une souplesse d'articulations, pour permettre une modulation aisée, évitant les lourdeurs administratives et les décisions faussement urgentes parce que prises trop tard.

Ces réponses doivent se traduire dans des espaces de vie sécurisants à conserver ou à initier, en sachant y faire primer le confort et y installer la convivialité, la communication. Elles se déclinent en termes d'accompagnements spécifiques, d'équipes de travail mixtes et pluridisciplinaires. Elles se concrétisent autour d'outils déjà expérimentés et d'autres à inventer.

Elles demandent aux directeurs à ouvrir, pour les personnels,

- des espaces internes de communication, de compréhension, d'expression, parce que chacun a besoin de trouver des repères. De ces espaces dépend la cohésion de l'équipe de travail ;
- des espaces extérieurs de formation, de partenariat, parce qu'une équipe ne peut se limiter à sa propre compétence.

TROISIEME PARTIE : MODALITES DE MISE EN ŒUVRE DES PROJETS

La réflexion, les constats, les axes de réponses dégagés par le foyer Clair Val sont partagés dans une démarche commune des directeurs puis avec les chefs de service des quatre foyers. Cette démarche est parallèlement alimentée par le support d'écrits officiels, de documents locaux, de rencontres avec divers partenaires, avec des responsables de structures développant les mêmes objectifs généraux. Les propositions doivent se concevoir en complémentarité de l'existant.

Une première ébauche de projets est agréée fin 1999 par le conseil d'administration de l'association, qui permettra la création d'un centre éducatif renforcé, mis en œuvre à l'automne de l'année 2000.

En mai 2000, le directeur général nouvellement arrivé propose une perspective de restructuration plus globale, touchant les deux centres éducatifs et scolaires et la maison d'enfants à caractère social Sadoul.

Une nouvelle dynamique est impulsée sur tous les établissements et services, dans un objectif de cohérence interne : recherche de concertation, perspective de mise en synergie des ressources humaines et matérielles, recherche de l'adhésion des équipes nouvellement constituées.

Je me suis vu confier la création d'un service d'accueil de jour à l'attention des adolescents et de leur famille.

I- ESQUISSES

1- LA DEMARCHE DES DIRECTEURS DE FOYERS

Les quatre directeurs de foyers constituent un groupe de travail en 1996. Le schéma départemental est en cours de préparation. Nos rencontres ont pour objectif d'aborder la démarche de changement.

Il est difficile de convenir d'une méthodologie commune et de réfléchir autrement qu'en terme « d'établissement ». A partir de constats similaires, le projet de changement ne prend pas le même sens pour chacun de nous, même si nous disposons d'écrits officiels, nationaux et locaux, de données associatives. Les échanges sont parfois houleux. Le manque de communication antérieure nous rend la démarche délicate. Pour qu'une réflexion commune puisse réellement s'engager, chacun doit accepter de dépasser son cadre habituel de travail, de partager son savoir et son savoir-faire et celui de son équipe. Cette démarche est ressentie comme stimulante pour les uns, plus ou moins déstabilisante pour les autres. Nous sommes conscients qu'elle mènera à de nouvelles organisations et à de nouveaux fonctionnements. Chacun peut aussi craindre une perte de prérogatives. Il manque un pilote, qui puisse réguler les débats, qui garantisse la validité de la démarche et son potentiel aboutissement.

Devant les velléités de certains à prendre ce pilotage, chaque directeur ramène la réflexion à ses propres convictions. Au bout du compte, chacun a la tendance fâcheuse à se recentrer sur son établissement, ce qui freine notre expression créative et nous détourne de notre objectif. La mise en synergie des moyens, la mobilité des personnels sont des perspectives sans cesse écartées. Il est parfois difficile de ne pas perdre de vue l'adolescent.

Nous aboutissons en 1998 à quelques conclusions. Les foyers, devenus quatre maisons d'enfants à caractère social, accueilleraient des jeunes de plus de 16

ans. Sans être un critère sélectif strict, la notion d'âge souligne des attentes et des besoins différents des adolescents moins âgés.

Ces MECS proposeraient chacune un accompagnement en internat dans une unité de vie limitée à l'accueil de douze jeunes, en studios pour sept adolescents, et un accompagnement en milieu ouvert pour une « consolidation » du retour en famille. Au regard de la richesse de la réflexion de l'équipe de travail du foyer Clair Val, des besoins qu'elle a su percevoir, je me suis sentie en devoir de réintroduire d'autres dimensions dans cette démarche collégiale. Quand il n'y a pas de pilote, comment introduire du sens ? A cette époque, je suis de ces directeurs qui soutiennent l'intérêt de la mise en place de réunions avec les chefs de service, plus que nous, au quotidien, en proximité avec les adolescents.

2- LA DEMARCHE DES DIRECTEURS ET DES CHEFS DE SERVICE

En 1999, les quatre directeurs, enfin d'accord, demandent à leurs chefs de service de se joindre à la réflexion. Ils sont nos remplaçants permanents. Pourquoi trois années après le début de la réflexion ? Peut-être par crainte de partager une prérogative de projet, conçue comme un attribut du pouvoir directorial ?

Leur participation va permettre un recentrage et une avancée de la réflexion à partir des populations accompagnées. La réflexion est plus concrète et des propositions plus ouvertes se dégagent fin 1999.

Chaque directeur dirigerait une unité de vie de douze jeunes. Il aurait parallèlement la gestion d'autres dispositifs :

- un pôle de studios, pour des adolescents ayant suffisamment d'autonomie, seuls ou en couple, éventuellement avec enfant ;
- deux lieux d'accueil et d'accompagnement pour ceux présentant des troubles à la marge de la prise en charge en milieu psychiatrique ;
- un service d'accueil et de mobilisation, pour accompagner en journée certains adolescents dans la construction de leur projet personnel : il proposerait un parcours en étapes à des adolescents « en panne », jusqu'à l'insertion professionnelle ;

- un hébergement et un accompagnement soutenu pour six adolescents ayant des troubles du comportement et susceptibles d'intégrer un internat à effectif très réduit ;
- un espace de rupture préparant et réalisant, avec les jeunes en rupture, des actions fondées sur le voyage, la culture, le sport ;
- un service d'écoute, d'appui et d'accompagnement ouvert aux familles.

Les propositions reçoivent l'agrément du conseil d'administration de REALISE fin 1999. L'association décide de répondre à l'appel d'offre lancé par la direction départementale en avril 1999 pour la création d'un centre éducatif renforcé.

S'élabore un projet, à partir de l'idée d'un espace de rupture et de mobilisation. Il s'adresse à des adolescents engagés dans un parcours de marginalisation et de délinquance. Il leur est proposé d'expérimenter de nouveaux comportements pour se construire une nouvelle image, à la base d'un projet d'insertion. Le principe du déplacement est retenu, pour démarquer de celui du placement. Il se concrétise autour du voyage à l'étranger, qui insécurise en ce qu'il fait perdre des repères familiers et suscite la recherche et l'acceptation du guide. Le projet a été élaboré conjointement par le foyer de Saint-Max et le service d'action éducative en milieu ouvert : chacune de ces structures a précédemment conduit des actions à partir du voyage. Le projet reçoit l'habilitation de la protection judiciaire de la jeunesse. La mise en œuvre de ce centre éducatif renforcé, original parce que sans mur, est rendue effective depuis octobre 2000. Il est géré par le foyer de Saint-Max.

Les projets ont mûris ; mais la préoccupation du maintien du potentiel en personnel a dominé nos réflexions. Est-ce en souvenir du douloureux plan social de 1996 ? La possibilité de mobilité du personnel est restée peu évoquée, même si son bien-fondé est compris. L'articulation entre les différents espaces d'accueil n'a pas été envisagée. Chaque directeur gardait ses prérogatives d'embauche du personnel et d'admission des adolescents.

II- LA RECHERCHE DE COHERENCE

Pour que la réorganisation proposée par le schéma départemental prenne du sens, les réponses doivent être transversales, complémentaires, dans le cadre d'une approche globale et pluridisciplinaire. La cohérence est à rechercher à divers niveaux, au regard de moyens et d'échéances.

1- AU NIVEAU DEPARTEMENTAL

1.1- Des perspectives différentes

En novembre 1999, le responsable de l'aide sociale à l'enfance et le directeur départemental de la protection judiciaire de la jeunesse, consultés sur nos propositions, laissaient entrevoir deux perspectives de travail.

- Le responsable de l'aide sociale à l'enfance souhaitait l'élargissement de la réflexion aux foyers, centres ou maisons d'enfants d'autres associations (une dizaine existe), afin de favoriser, à moyens constants, des complémentarités d'actions à répartir sur tout le département. Selon lui, cette démarche débutée en l'an 2000, ne pourrait être valablement finalisée que dans deux ou trois ans.
- Le directeur départemental de la protection judiciaire de la jeunesse était favorable à la mise en place des dispositifs prévus par l'association R.E.A.L.I.S.E. à l'horizon 2001, du fait d'un impératif de réponses plus immédiat.

Si elle pouvait paraître audacieuse, la première stratégie revêtait un intérêt essentiel dans le sens où elle donnait un caractère concret aux notions de prise en compte de l'utilisateur, de proximité de services et d'adaptabilité.

1.2- Une réflexion en concertation

La dynamique de concertation posée comme l'un des principes du schéma se concrétise, entre autre, par l'organisation d'une réflexion générale en 1998 autour des « adolescents en grande difficulté ». Cette démarche est reprise par un groupe

de travail constitué en mars 2000, auquel je participe. Il réunit des personnes impliquées à divers titres auprès de cette population : magistrats de la jeunesse, représentants de la direction de la solidarité et de l'action sociale, de la protection judiciaire de la jeunesse, de l'éducation nationale, de la pédopsychiatrie, de la police et de la gendarmerie, responsables d'établissements et de services publics et associatifs habilités. Il propose de débattre des réponses existantes, des manques, des propositions de dispositifs.

Il n'existe pas de diagnostic de besoins posé à l'échelle départementale. Chacun reconnaît la difficulté de le construire. Une de ces rencontres permettra de dégager l'ébauche d'axes de réponses à partir de situations présentées comme « ayant favorablement évolué ». Mais, le risque est grand d'évaluer « réussis » des cheminements individuels quand la singularité des situations n'est pas suffisamment soulignée. La facilité de tomber dans des réponses stéréotypées est tentante... Par ailleurs, nous ne pouvons partager une « méthode » de diagnostic qu'avec le même langage et, plus profondément, la même logique. Loin s'en faut. Il nous faudra encore apprendre à communiquer.

Ces rencontres sont justement l'occasion d'échanges de vues et enrichissent par ailleurs la réflexion menée par les quatre foyers.

2- AU NIVEAU ASSOCIATIF

Pour construire une nouvelle image, REALISE doit afficher sa cohérence en s'appuyant sur des valeurs affirmées et des volontés affichées par le conseil d'administration. Le président, élu en octobre 2000, se propose d'actualiser les valeurs associatives.

Sur le plan technique, la cohérence se joue dans une complémentarité des actions proposées avec l'environnement extérieur. Dans une association comme REALISE, elle repose sur le directeur général. De ma place de directrice, je conçois sa fonction comme celle de la personne relais chargée, dans le cadre des orientations politiques définies par le conseil d'administration, d'orchestrer la mise en œuvre des objectifs posés et des projets retenus. Il veille à sa pertinence, son cadre

légal et à sa faisabilité globale. A l'écoute des directeurs, il anime une réflexion collégiale et garantit la qualité d'une communication transversale, interne et externe.

De nouvelles perspectives sont proposées par le directeur général nommé en avril 2000. La mobilisation de tous les établissements et services est sollicitée autour d'une restructuration plus globale. Une méthodologie commune est proposée afin d'apporter plus de cohérence à la démarche.

Pour le directeur général, l'adhésion du comité d'entreprise est à requérir. La forte expression syndicale et son impact jusque-là dans l'association n'ont pas été sans influence sur l'image associative. L'annonce de la restructuration des foyers a provoqué l'année passée quelques remous.

2.1- Une recherche de complémentarité avec l'extérieur

Avec les autres associations

Dans un souci de cohérence globale, le directeur général a rencontré les responsables des associations concernées par l'appel à projets de juin 2000. Il convenait de s'assurer de la diversification des offres de service envisagées. Les projets de restructuration développés par REALISE se conçoivent en complémentarité des leurs.

Avec des partenaires opérationnels

La complémentarité recherchée a deux objectifs :

1°) ne pas proposer une prestation déjà existante, de même nature pour la même population ; par exemple, l'ouverture d'un service d'accueil de jour ne peut se concevoir qu'en complémentarité d'actions avec le centre d'action éducatif de la protection judiciaire de la jeunesse installé à Nancy.

2°) pouvoir travailler en réseau avec des personnes ressources.

Dans les projets développés par les foyers de l'association, des complémentarités d'accompagnements sont envisagées avec éventuellement recours à des conventions de partenariat : mission locale, secteur psychiatrique, éducation nationale, centre de planification familiale, centre de médecine préventive, etc.

Les démarches préliminaires entreprises dans ce sens par le directeur général sont poursuivies par les directeurs.

Lors de ma rencontre avec le directeur du REMM, la question de la complémentarité des équipements associatifs avec ceux du service public a été abordée. Il semble qu'elle n'ait pas encore été portée à la lumière d'une concertation⁴³.

2.2- Une recherche de complémentarité interne

Le projet de schéma départemental demande non seulement la restructuration des foyers en maisons d'enfants à caractère social mais aussi celle des centres éducatifs et scolaires. REALISE gère celui de Han-sur-Seille et celui de Tonnoy, tous deux situés hors de l'agglomération nancéienne, en zone rurale. Comme les autres établissements assurant un accompagnement avec hébergement, ils sont en sous-activité.

Une diversification d'actions en fonction d'une complémentarité territoriale⁴⁴ est à l'étude depuis juin 2000. Une réflexion commune est mise en place. Elle concerne également la maison d'enfants à caractère social Sadoul et le placement familial spécialisé qui gère une petite maison d'accueil de proximité.

⁴³ Cf. supra p.27

⁴⁴ Cf. supra p.26

Concernant la population, ces structures accueilleraient les enfants de moins de 16 ans, en complémentarité de l'accueil des grands adolescents projeté par les actuels foyers.

Les responsables des services d'investigations et d'action éducative en milieu ouvert, du service d'intégration scolaire, de l'institut de rééducation ont été également sollicités : ils participent aux groupes de travail en tant que personnes ressources. Leur concours va fondamentalement enrichir les réflexions.

Lors de l'appel à projets lancé le 16 juin 2000, le conseil général et la protection judiciaire de la jeunesse invitaient les associations à venir discuter de leurs perspectives de restructuration à la conférence départementale du 21 novembre 2000. Le dépôt des avant-projets était fixé au 31 décembre de cette même année. Les échéances paraissaient brèves. La perspective des congés d'été ramenait à septembre l'implication des équipes dans des groupes de travail.

Une méthodologie de projet commune

Elle a été proposée à l'ensemble des directeurs des établissements et services lors d'une réunion de travail, en septembre 2000. Cette approche commune donne la dimension des réticences, des divergences d'implication internes à chaque structure. Le recours à une agence conseil a permis d'optimiser ce temps de réflexion, de définir une méthode de travail autour des éléments de réponses souhaités par le conseil général et la protection judiciaire de la jeunesse.

Des syndicats à convaincre

Que les syndicats développent une logique de défense des intérêts communs aux personnels, ceci s'entend dans le fondement même de leur existence. Si de la divergence doit naître une négociation riche, la contradiction systématique ferme les débats, ouvre aux conflits et conduit à l'immobilisme. La nécessité du changement doit être lue à la lumière des réalités de l'environnement et comprise par une information régulière. Quand ces conditions sont requises, quand les perspectives ne rencontrent pas les réticences de tous les personnels mais abondent dans le sens des aspirations d'un grand nombre, quel sens donner à une remise en cause générale ?

Le dialogue avec la direction générale n'a pas encore convaincu. A l'annonce de la présentation des projets à la conférence départementale en novembre 2000, un avis de grève a été lancé par un syndicat.

3- AU NIVEAU DES FOYERS

Lors des discussions budgétaires pour l'an 2000, les autorités de contrôle ont fixé l'effectif maximum de chaque foyer à dix-neuf adolescents : douze en internat, sept en studios. La diminution de l'activité corrobore cette décision. Un rééquilibrage en personnels, au regard de la baisse d'activité, s'est opéré par des détachements provisoires sur les services de milieu ouvert, en suractivité.

En mai 2000, la perspective de restructuration trouve un autre sens à partir de la réalité d'une population d'adolescents et la proposition de construction d'un unique dispositif. L'appui méthodologique proposé a facilité le pilotage des projets par les quatre directeurs. C'est avec les futures équipes de travail que la réflexion continue de s'affiner.

3.1- Une autre conception des projets

Puisque la population des adolescents accueillis présente des attentes et des besoins proches même s'ils restent singuliers, pourquoi cloisonner les projets en les rattachant au fonctionnement d'unités de vie ? En proposant d'appuyer la réflexion sur la globalité de la population, le directeur général donne un sens différent à la base de la réflexion, une signification qui rejoint ma conception. Elle a le mérite de reléguer au second plan les préoccupations organisationnelles qui ont quelque peu parasité le début de la démarche.

Il convient donc de fonder le raisonnement à partir des besoins de 90 adolescents puis de construire des propositions concrètes dans une perspective de synergie des ressources.

Est posé le principe de souplesse d'accès, dans un objectif de « non abandon ». L'expression utilisée fait référence à l'évitement de situations extrêmes qui conduisent à faire vivre un « échec » supplémentaire à l'adolescent.

3.2- Un unique dispositif pour des services diversifiés

La réflexion des directeurs et des chefs de service qui se poursuit permet de dégager des actions et des outils d'accompagnement jusque-là laissés dans l'ombre.

Les options qui font repères

Elles sont valables quel que soit l'espace de vie de l'adolescent. Elles sont modulées avec plus ou moins d'intensité, selon ses besoins et ses attentes, mais aussi selon son évolution personnelle.

Ces options correspondent aux axes de réponses partagés par les autres foyers, et sur lesquels le foyer Clair Val a fait reposer la mise en oeuvre de son projet d'établissement : l'écoute, l'information, le besoin de recul, de se tester, le besoin de références adultes⁴⁵.

L'accession à l'autonomie, le travail avec les familles sont les points-clés de l'accompagnement.

Les espaces d'hébergement seraient tous ouverts à l'accueil d'urgence à la demande des juges pour enfants.

⁴⁵ Cf. supra, p.44-48.

Les propositions

Elles reposent toutes sur les mêmes options. En voici une très brève présentation.

- Deux unités de vie

Elles pourraient accueillir chacune douze adolescents et adolescentes. Des modalités d'accompagnement soutenu pour chaque jeune ont été travaillées au regard de l'expérience des foyers. A côté de l'accompagnement au quotidien, la référence de deux éducateurs pour chaque adolescent a été retenue.

- Un service d'accompagnement éducatif en hébergement individualisé.

Les foyers ont tous expérimenté l'accompagnement à partir de studio.

Ce service proposerait des installations en studios dispersés dans l'agglomération pour vingt-huit mineurs ou jeunes majeurs et sept pour des jeunes majeur(e)s avec enfant. Ces jeunes auraient acquis une autonomie suffisante pour que la nécessité d'une présence éducative ne soit pas constante, ou ne pourraient pas vivre en collectivité. Cette perspective se conforte dans la mutualisation des studios existants.

Il proposerait également l'installation en « résidence éducative », studios rassemblés sur un même site. Il offrirait la possibilité de vivre au milieu d'autres populations. La présence éducative permanente nuit et jour permettrait, en limitant les problèmes de coexistence, un accompagnement progressif vers une installation en studio dans l'agglomération. Un site est pressenti.

- Un *espace de vie de transition* s'adresserait à ces jeunes « en crise » qui se mettent et mettent en difficulté leur entourage. Cet espace serait avant tout un espace d'accompagnement pluridisciplinaire - éducateurs , psychologue, psychiatre - capable de se mobiliser à tout moment dans le cadre du lieu de vie de l'adolescent. Il pourrait accueillir sur de courtes durées : l'objectif serait d'offrir un lieu de passage où la crise serait traitée comme un processus d'évolution dans un parcours et non comme une rupture.

- Un service d'accueil de jour, ouvert aux adolescents et à leurs familles. La construction de ce projet que je pilote sera présentée plus loin⁴⁶.

Pour chaque proposition, une estimation de la structure du personnel en terme de qualification a été effectuée par le collège des directeurs, sur la base des ressources globales existantes. Des départs en préretraite progressive sont prévus en 2001. Seront alors envisagés une reconversion de certains postes et un ajustement en fonction des besoins. Une répartition des personnels sur chaque élément du dispositif a été réalisée.

⁴⁶ Cf. infra p.65.

La procédure d'admission et d'orientation

Si le dispositif est unique, la logique veut qu'il n'y ait qu'un pôle de réception des demandes d'admission. Ces demandes sont formulées par les services de protection judiciaire de la jeunesse, les services d'autres associations, plus rarement les services en milieu ouvert de REALISE, le plus souvent par le service de protection de l'enfance de la DISAS.

Ce principe de procédure a été longuement débattu. Où recevoir les demandes ? Qui les recevrait ? Qui recevrait les familles dans le cadre de la première visite ? Qui étudierait la demande ? Quelle place laissée aux équipes qui apportent un éclairage sur les moyens à mettre en œuvre au regard des éléments d'information ? Comment organiser l'accueil d'urgence ?

La prérogative de la décision d'admission doit être laissée à chaque directeur, qui assume la responsabilité de la prise en charge. La réception de la demande et la collecte des informations doit être effectuée par un directeur. Celui-ci doit pouvoir entendre la demande, l'accepter pour étude, sauf s'il y a erreur d'orientation, et solliciter à l'appui des documents explicitant la situation.

Il a été retenu que l'étude des admissions serait effectuée régulièrement une fois par semaine en réunion collégiale des directeurs, en leur absence de leur remplaçant permanent. Le demandeur y serait convié.

Le directeur pressenti serait alors amené à recevoir la famille et à examiner la demande avec son équipe afin que soient étudiés les moyens de l'accompagnement. Seulement alors la décision serait donnée, par ce directeur. En cas de difficulté, la situation ferait l'objet d'une seconde étude en réunion collégiale.

Il est possible d'imaginer aussi une prise en charge double sur le dispositif, par exemple en accueil de jour et en studio. Les deux directeurs seraient alors sollicités.

De la même manière, les réorientations seraient étudiées en réunion collégiale.

Les demandes seraient reçues par le service d'accueil de jour, par les unités de vie en cas d'urgence.

Le pilotage des projets

Les directeurs ont été désignés en juillet 2000 pour piloter la mise en place d'une ou deux actions. Il m'est demandé de conduire la mise en oeuvre d'un accueil de jour.

Les chefs de service sont désignés début septembre au regard de leurs motivations d'abord, de leurs expériences et formations antérieures ensuite. Chacun a été sollicité pour assurer le co-pilotage avec un directeur.

La mobilisation des personnels

Les équipes de travail ont été tenues informées par chaque directeur des perspectives de restructuration et de l'avancée de la réflexion. Mais tout projet de réorganisation, aussi compris soit-il, génère de l'insécurité, à chaque échelon de réflexion et de mise en oeuvre.

Quand il est rendu imminent par l'appel à projets, les manifestations de réticences ou d'enthousiasme s'expriment différemment selon les personnes. Les discours traduisent les incertitudes, les craintes, les convictions. L'évocation du passé prend parfois le pas sur celle des projections.

Je suis restée très vigilante à l'expression de l'équipe de travail du foyer. A partir d'un échange d'information en continu depuis le début de la démarche, j'ai pu porter sa réflexion au niveau associatif et lui faire partager les renvois utiles. Les difficultés rencontrées par les adolescentes ont été à plusieurs reprises l'occasion de soutenir la nécessité d'un changement. Pour impliquer individuellement chaque membre de l'équipe, je me suis mise à sa disposition. Les rencontres individuelles ont permis l'écoute des attentes, des ressentis, des craintes, des propositions aussi.

Elles m'ont permis de repérer les enthousiasmes sur lesquels il est possible de compter... Faire valoir à chacun ses capacités a ramené au souvenir de certaines personnes des expériences de formation parfois « oubliées ». La possibilité de mobilité, facilitée à partir de la conception d'un dispositif unique, a été un argument de poids.

La constitution des futures équipes de travail

D'un commun accord, le directeur général et les directeurs ont décidé de constituer les futures équipes et de les impliquer dès la préparation des avant-projets.

Leur a été confié le soin d'approfondir les projets d'actions et d'accompagnements à partir des objectifs posés. C'est une façon de reconnaître leur savoir, leur savoir-faire. C'est aussi une manière pour chacun d'éprouver ses capacités de travail en commun et, au-delà d'aborder la perspective de mobilité qui, de ce fait, est généralisée.

Début septembre 2000, le directeur général a invité tous les personnels des foyers à une rencontre d'information et d'échange. Après le rappel de la démarche, de son cadre, de la volonté de garantir l'emploi, ont été abordées les modalités de constitution des futures équipes de travail pour la poursuite de la réflexion. Il a été souligné que la concrétisation des propositions ne pouvait se concevoir sans l'approbation des autorités de contrôle. Dans l'attente d'une réalisation progressive, les foyers continuent de fonctionner. Chaque personne a émis des choix de travail sur les propositions élaborées. Le critère d'ancienneté a été annoncé et retenu comme argument prioritaire dans la répartition des postes.

Cette répartition a été effectuée par les directeurs et les chefs de service, sans difficulté majeure, à partir du premier ou second choix posé par chaque personne. Les capacités ont été également prises en compte.

La poursuite de la réflexion

Quatre séances de travail, préparées et animées par les directeurs, ont été réalisées avec les futures équipes en octobre 2000. L'objectif a été de préparer les avants-projets à présenter à la conférence départementale de novembre 2000.

C'est fondamentalement la signification des projets qui leur donne leur légitimité. Leur sens doit être entendu pour être reconnu et devenir le support essentiel de leur future existence.

La conception d'un dispositif unique offre de nouvelles perspectives d'actions et d'accompagnement diversifiées pour les adolescents. Pour les personnels, c'est l'occasion de se mettre à l'épreuve de la mobilité, de ce qu'elle engendre d'insécurité et de stimulation.

Au-delà de l'adhésion, c'est la mobilisation des équipes de travail autour du sens du projet qui permet de bâtir l'œuvre. La participation active de chacun à la conception des moyens laisse supposer une implication d'autant plus forte qu'elle s'effectue en amont.

Les réunions de travail avec ma future équipe me donneront l'occasion de corroborer cette hypothèse. Elles ont pour objectif la mise en place d'un accueil de jour.

III- UN PROJET D'ACCUEIL DE JOUR

Le schéma départemental, en prescrivant l'évitement du placement, engage au maintien des enfants et des adolescents dans leur milieu de vie. Le projet d'accueil de jour concrétise sa troisième proposition :

« Favoriser la recherche de réponses adaptées pour la prise en charge de jeunes aux problématiques complexes ; recherche de lieux et de prises en charge spécifiques...

Favoriser les dispositifs territoriaux souples et cohérents issus d'initiatives concertées, favoriser les expérimentations en développant des statuts contractualisés qui permettent des prises en charge sans rupture ni changement de référent.

Développer les accueils de jour pour mineurs, voire mineurs et parents ; ces formules offrent un encadrement éducatif et social approprié...

Favoriser les expérimentations en développant des statuts contractualisés...

Améliorer la prise en charge des jeunes adultes (18 à 21 ans) qui en font la demande en proposant des suivis et aides qui favorisent leur insertion sociale et professionnelle. »

Dans leur courrier en date du 20 juillet 2000, rappelant l'appel à projets lancé le 16 juin, le président du conseil général et le directeur départemental de la protection judiciaire de la jeunesse écrivent, au sujet de la diversification des réponses :

« La notion de besoins est complexe. Les besoins, en protection de l'enfance, ce n'est pas l'addition des observations particulières de chaque intervenant, c'est plutôt la résultante d'un diagnostic partagé qui permet le dégagement de points forts pour l'évolution du dispositif dans sa dimension départementale. »

A quels besoins, à quelles aspirations un service d'accueil de jour accueillant des grands adolescents et leur famille doit-il répondre ? Comment concrétiser un accompagnement et dégager des outils adéquats ?

C'est sur l'énoncé de ces bases que s'est engagée la réflexion, cette fois avec la future équipe de travail. Les premières modalités de mise en œuvre se sont réfléchies à partir des objectifs posés préalablement et du site pressenti : le foyer de Nancy, retenu entre autre pour la facilité d'accès et le tissu de services de proximité qu'il offre.

La réflexion a été alimentée par les constats des uns et des autres, des rencontres avec des services similaires sur l'agglomération de Nancy, pour envisager une mise en œuvre en complémentarité ; ailleurs aussi parce que les expériences menées, sans être décalquées, peuvent être adaptées. Ainsi, ma découverte de « Extérieurs - jour », dans le cadre de ma préparation au CAFDES. Il s'agit d'un dispositif original parce que inter-institutionnel, mis en place par deux foyers éducatifs strasbourgeois, Clair Foyer et le foyer des Fougères. Il propose, à des jeunes de 14 à 21 ans, suivis par la protection judiciaire de la jeunesse et l'aide sociale à l'enfance, des actions dont les acteurs désignés sont « les jeunes, la famille, l'éducateur, le travailleur social, l'intervenant, animateur, le formateur, l'enseignant, le tuteur en entreprise »⁴⁷. Des modules et des actions s'inscrivent autour de divers pôles : l'accueil, l'évaluation par des bilans des actions, la vie sociale et professionnelle, la découverte de ses capacités créatrices, les savoirs de base, les projets d'aventure, les techniques d'expression. Les « tables ouvertes » proposent ponctuellement des échanges autour d'un repas, partagé par tous les acteurs, auxquels sont conviés magistrats, personnalités municipales, etc.

Des outils, souvent similaires selon les lieux, servent d'appui à des activités « leviers ». Ce qui fait la richesse de ces rencontres tient plus dans la découverte d'ambiance, des liens qui s'y tissent.

Pour être toutes partagées, ces expériences méritent d'autres réunions de la future équipe.

1- LES OBJECTIFS

⁴⁷ Association Jean Lataste et Association Clair Foyer, *Avant-projet « Extérieurs-jour »*, Strasbourg, 24 février 1995.

Le service d'accueil de jour serait un lieu tiers, un relais, à la fois un espace de rencontres et de ressources, capable d'accompagner la réinscription de l'adolescent « en panne » dans un réseau ayant du sens. Il se proposerait de construire avec lui ses réponses, par la découverte de ses capacités créatrices, dans le cadre d'une prise en charge personnalisée lui permettant de sortir des situations d'échecs.

Il se proposerait aussi d'accueillir ses parents et sa famille afin d'asseoir leur rôle auprès de l'adolescent, en les rendant acteurs dans la prise en charge.

Pour l'adolescent, il s'agit d'offrir un parcours en étapes, allant d'un lieu privilégiant l'écoute à l'action, jusqu'à son insertion dans des dispositifs de droit commun : reprise de scolarité, accès au monde du travail ou à la formation professionnelle.

Pour sa famille, il convient d'abord d'accueillir, puis d'offrir une écoute, une information personnalisée, une orientation vers des personnes ressources, la possibilité de participer activement.

2- LE PUBLIC

Le service s'adresserait à vingt-cinq adolescents et adolescentes âgés de 16 à 21 ans pris en charge dans le cadre administratif ou judiciaire. Ils seraient de ceux qui ne peuvent pas trouver leur place dans les dispositifs dits de droit commun, ni même dans les passerelles aménagées pour leur en préparer l'accès.

Dix d'entre eux seraient pris en charge sur un espace de vie du dispositif. Quinze autres vivraient habituellement dans leur famille et seraient accompagnés par des services de milieu ouvert.

Le service d'accueil de jour serait ouvert à leurs parents ou aux adultes vivant dans l'entourage familial de l'adolescent.

3- MODALITES ENVISAGEES DE MISE EN OEUVRE

Elles ont été guidées par le canevas méthodologique proposé par le conseil général et la protection judiciaire de la jeunesse dans leur courrier de juillet 2000 ⁴⁸, canevas qui fait penser au cahier des charges d'un appel d'offres.

Elaborées seulement en l'espace de quatre rencontres de deux heures, elles demandent à être approfondies, d'autant que le service d'accueil de jour se conçoit comme partie d'un dispositif unique

La forte présence de chaque membre de la future équipe aux réunions, l'expression d'idées fortes, les capacités créatives de chacun me permettent d'entrevoir les bases solides d'une dynamique d'équipe.

Chaque fois que nécessaire, ont été rappelés le sens du projet, son cadre, les options retenues comme axes de réponses.

Mon propos se limitera ici à une présentation brève de quelques éléments de l'avant-projet.

L'accueil

Il a été particulièrement réfléchi, tant pour les jeunes que les parents, en terme d'ambiance, d'accueil physique, de présence et d'écoute.

La participation de personnes de l'équipe

Chacun souhaite s'impliquer et propose d'ouvrir son espace de travail, par exemple les cuisiniers, dont l'un est monitrice-éducatrice technique, pour mettre en place une cuisine pédagogique et, pourquoi pas, devenir maîtres d'apprentissage. La secrétaire propose la réalisation de documents à la demande des familles, la mise en place et l'actualisation d'un centre de documentation.

L'accompagnement de l'adolescent

⁴⁸ Cf. annexe 1, p.3-4.

A été reprise l'idée du service d'accueil et de mobilisation, proposé fin 1999, avec un parcours en étapes privilégiant d'abord l'écoute à l'action⁴⁹ et accompagnant jusqu'à l'insertion professionnelle.

L'accompagnement serait pluridisciplinaire autour d'activités planifiées avec l'adolescent et programmées, d'autres seulement programmées mais laissées au choix du jeune : éducateurs spécialisés formés à la médiation familiale, à l'analyse systémique, moniteurs-éducateurs, psychologues, conseillère en économie sociale et familiale, psychologues, diverses personnes ressources.

L'action auprès des familles

Le service d'accueil de jour se proposerait d'être à l'écoute, d'informer et d'orienter les familles. Afin de les aider dans la compréhension du parcours de leur enfant, un accompagnement éducatif ou psychologique pourrait leur être proposé. Une permanence d'accueil et un accueil téléphonique seraient organisés.

La participation active de la famille serait sollicitée, dans le cadre des actions menées et de l'accompagnement du jeune dans ses démarches.

Le partenariat

Il doit être envisagé sous plusieurs angles, selon le type de relations entretenues avec l'équipe de travail :

- les magistrats et le service de protection de l'enfance, en tant que « décideurs » d'accueil,
- les familles qui, par la participation active qui leur serait laissée, pourraient les assimiler à des partenaires opérationnels, mais dont la place spécifique a été ainsi soulignée,
- les partenaires opérationnels, personnes ressources accompagnant l'adolescent : enseignant, conseiller d'orientation professionnelle, personnel de santé, employeur, référent éducatif, etc. Une complémentarité serait facile à dégager avec l'accueil de jour du centre d'action éducative de la protection judiciaire de la jeunesse, qui met également en place des actions accompagnées pour de grands adolescents.

⁴⁹ Cf. supra, le besoin de recul, p.45.

Les actions proposées

Elles auraient pour objectif de permettre à l'adolescent de s'informer, de découvrir ses talents et une autre image de soi, de découvrir aussi les autres autour de réalisations artistiques, artisanales, autour du sport, de l'expression corporelle, etc.

La recherche de thèmes se ferait autant que possible avec les adolescents.

L'accompagnement scolaire et la remise à niveau des connaissances sont envisagés pour des jeunes en difficulté.

L'évaluation du projet individuel

Elle serait hebdomadaire, basée sur l'auto-évaluation accompagnée. Un outil serait à inventer, au service du jeune, afin qu'il prenne conscience de ce qu'il est, de ses désirs, de ses besoins.

Temps d'ouverture du service

Ouvert en semaine, de 9 heures à 17 heures en continu, fermé un mois par an, il offrirait une restauration, accessible aussi aux adolescents de la résidence sociale, si le site, pressenti à proximité, était retenu. Le temps d'ouverture est consacré aux jeunes et aux familles. L'amplitude doit permettre des temps de préparation et de coordination avant et/ou après l'accueil. Une ouverture le samedi n'est pas écartée.

La démarche de projet s'élabore à partir de repères fondamentaux. Elle s'évite ainsi de s'encombrer des questions organisationnelles, qui viennent parfois parasiter son bien-fondé en ce qu'elles détournent de la priorité. Certes, l'organisation et le fonctionnement restent essentiels, et il n'est pas toujours évident, au regard des contraintes posées au directeur, de rendre compatibles un service et une règle.

La recherche de concertation, la perspective de mise en synergie des ressources humaines et matérielles, la mobilisation des équipes ont permis l'avancée rapide des projets élaborés par les quatre foyers, recentrés sur les adolescents.

Au vu des brèves échéances, et parce que les projets ne se construisent pas sans la participation des équipes en charge de les mettre en œuvre, seuls des avant-

projets peuvent être prêts. La poursuite de la réflexion permettra d'affiner les diverses offres de service. A moins que la logique de dispositif unique relève de l'écriture d'un seul et même projet ? Cette perspective rendrait cohérente la demande d'un prix de journée unique, établi en fonction d'un coût moyen, quelles que soient la ou les formules de service proposées à l'adolescent et à sa famille.

Il nous faudra envisager les critères d'évaluation du dispositif, planifier certaines formations pour le personnels, organiser la mise en place progressive des services et sensibiliser les jeunes et leur famille à ces changements. Dans l'attente, les directeurs tiennent en haleine les équipes, à la fois sur l'accompagnement actuel et sur les projets.

CONCLUSION

Loin s'en faut de pouvoir offrir au lecteur un ouvrage de facture classique, c'est-à-dire appuyé sur la rassurante complétude d'un projet quasi établi.

Cependant, de ma place de directrice, je pouvais déjà rendre compte de la réflexion d'une équipe de travail qui a été exploitée dans la démarche commune des directeurs et chefs de service des quatre foyers. Cette équipe, solidaire et mobilisée, a su, il y a cinq ans, saisir le sens d'un projet et s'impliquer dans sa mise en œuvre sur un principe : « faire avec ». *Faire avec* des adolescentes, au bord de la rupture, pour leur apprendre à retisser les mailles d'un filet où chaque trou est menace d'isolement. *Faire avec* leur famille, en cherchant à l'asseoir auprès de l'adolescente. *Faire avec* des environnements plus ou moins favorables, plus ou moins fiables. Parce que même si des outils sont à inventer, l'instrument primordial dans l'adéquation des actions avec les adolescents, comme le souligne Tony Laine, est fourni par la qualité des adultes qui font leur environnement⁵⁰.

C'est le fruit de cette réflexion qui m'a convaincue de son bien-fondé : des questionnements qu'elle a engendrés, de la construction de réponses par les adolescentes elles-mêmes qu'elle a suscitée, des projets à mettre en place qu'elle a évoqués.

Je pouvais aussi, ici, rendre compte du partage de cette réflexion avec mes collègues, démarche qui a contribué à poser les premières modalités de mise en œuvre.

En s'appuyant, pour faire face aux incertitudes, sur l'unique sujet de notre mission, il est possible de dépasser certains obstacles, et même de porter une énergie contagieuse.

⁵⁰ T. Laine, « des jeunes sous surveillance », in *Revue Pour*, Edit. Privat, n°110/111, 1987.

Les convictions, pour ne pas rester stériles de sens, doivent pouvoir se partager pour être *pro-jetées*. Quand la rencontre s'opère, alors l'action est *possible*. C'est de là que naissent les projets.

Il est aussi des changements qui doivent se concevoir plus fondamentalement. Quand leur conception de base reflète, non seulement les aspirations et les besoins repérés d'une population, mais aussi la commande politique, tout laisse à penser que les propositions naissantes seront reconnues dans leur cohérence.

C'est ainsi que l'association REALISE, en proposant une restructuration des foyers éducatifs et plus globalement celle des autres structures, a dégagé de nouvelles propositions de services, que les techniciens s'emploient à affiner.

Mais pour que les projets se concrétisent, deux conditions sont nécessaires : une légitimité reconnue et des moyens.

Actuellement, les ébauches de projets élaborées par l'association, pour certains bien avancés, sont « en panne », dans l'attente de la reconnaissance légitime d'autorités, qui détiennent les moyens, et dont les visées s'obscurcissent à la lecture de leurs revirements et de leurs hésitations.

La conférence départementale, qui devait entendre l'exposé des propositions le 21 novembre 2000, a d'abord été repoussée au 28 du même mois. Par un courrier du conseil général et de la protection judiciaire de la jeunesse, reçu le 18 novembre, j'apprenais que le contenu de cette conférence était modifié : six pages d'exposé me sont adressées, directement, pour m'expliquer les raisons de ce changement de programme⁵¹.

De ma position de directrice, j'entends que la gestion des incertitudes, bien compréhensibles dans les périodes de changements fondamentaux, est de mon ressort. Mais il est évident que les enthousiasmes s'estompent si ces incertitudes se prolongent par des indécisions...

⁵¹ Cf. annexe 2, *courrier du conseil général et de la protection judiciaire de la jeunesse, à mon attention, 17 novembre 2000.*

Cet investissement fourni par les équipes répond à une injonction posée en terme d'échéances par les responsables de la mise en œuvre du schéma départemental. Il mérite d'être rapidement conforté dans son bien-fondé. Sinon, nous avons tous le droit de penser que notre reconnaissance professionnelle est invalidée au profit d'autres perspectives, que nous ne maîtrisons pas.

A l'heure où l'écriture de ce document doit s'achever, je ne sais pas si la réflexion engagée sera ou non validée. Seul, le président du tribunal pour enfants de Nancy a avalisé les propositions. Cependant, comme chacun sait, son conseil avisé n'est pas suffisant à la mise en œuvre des projets.

Mais les convictions ne s'éteignent pas pour autant, tant que leur bien-fondé n'est pas contredit par une explication signifiante. Les miennes sont entretenues par ce que me renvoient ces adolescentes en risque de rupture :

« Animal problématique et, pour cette raison, comme dirait Nietzsche, "intéressant", l'homme l'est justement dans la mesure où sa "tâche" est de faire non seulement de lui-même, mais de sa *chute*, un problème, de la même façon qu'il lui arrive de faire de sa tenue, de sa reprise ou de son redressement, une solution, cette solution étant elle-même le fruit d'une intense résolution ».

Paul Audi⁵²

⁵² P. Audi, *L'éthique mise à nu par ses paradoxes, même*, Edit. PUF, octobre 2000, p.3.

BIBLIOGRAPHIE, REFERENCES, ENTRETIENS, NAVIGATION

OUVRAGES

AFCHAIN J., Les associations d'action sociale, Edit. Dunod, 1997.

AUDI P., L'éthique mise à nu par ses paradoxes, même, Edit. PUF, octobre 2000.

AUTES M., CASTEL R., ROCHE R., SASSIER M., L'exclusion, définir pour en finir, Edit. Dunod, coll. Pratiques sociales, mai 2000.

BASTARD B., CARDIA-VONECHE L., EME B., NEYRAND G., Reconstruire les liens familiaux : nouvelles pratiques sociales, Edit. Syros, Coll. Fondation de France. 1996.

BOUDON R., L'inégalité des chances. Edit. A. Colin, 1973.

BOUDON R., La logique du social. Introduction à l'analyse sociologique. Edit. Hachette - 1979.

BOURDIEU P., J-C. PASSERON, La reproduction, Edit. de Minuit, 1970.

BOUTINET J-P., Anthropologie du projet, Edit. PUF, 1990.

CASTEL R., Les métamorphoses de la question sociale. Edit. Fayard, 1995.

CASTEL R., « De l'indigence à l'exclusion, la désaffiliation » in Face à l'exclusion : le modèle français, Edit. Esprit, 1991.

CASTORIADIS C., Le monde morcelé. Edit. du Seuil. Coll. Carrefour du labyrinthe, 1990.

CROUZIER M., FRIEDBERG F., L'acteur et le système, Edit. du Seuil, 1977.

DOLTO F., La cause des adolescents. Edit. Laffont, 1988.

DURET P. GUY A., Les jeunes en difficultés, Edit. Panoramiques, 1996.

ELIAS N., La société des individus, Edit. Fayard, 1991.

FITOUSSI J-P et ROSANVALLON P., Le nouvel âge des inégalités, Edit. du Seuil, 1996.

FOUCAULD J-B. (de) et PIVETEAU D., Une société en quête de sens, Edit. O. Jacob, 1995.

HERFRAY C., La psychanalyse hors les murs, Edit. Epi. Coll. Desclée de Brouwer, 1995.

MIRAMON J-M., Couet D. et Paturet J., Le métier de directeur, Edit. de l'ENSP, 1992.

RENAUT A., L'individu, Edit. Hatier. Coll. Optiques, 1997.

ROSANVALLON P., La nouvelle question sociale, Edit. du Seuil, 1995.

TOURAINÉ A., La critique de la modernité. Edit. Livre de poche. Coll. Points Essais, 1995.

DOCUMENTS ET REVUES

ARPES - IDES, Etude des foyers publics, Rapport présenté au conseil général de Meurthe-et-Moselle, décembre 1998.

BRUEL A., Un avenir pour la paternité ?, Rapport au ministre de l'emploi et de la solidarité, juin 1997..

CASTEL R., « De l'indigence à l'exclusion, la désaffiliation » in Face à l'exclusion : le modèle français, Edit. Esprit, 1991.

CATHALA B., NAVES P., Accueils provisoires et placements d'enfants et d'adolescents : des décisions qui mettent à l'épreuve le système français de protection de l'enfance et de la famille, Rapport au ministre de l'Emploi et de la Solidarité, au ministre de la Justice, juin 2000, tome 1

Conseil général de Meurthe-et-Moselle et direction départementale de la protection judiciaire de la jeunesse, Données et indicateurs pour la mise en place du schéma départemental de protection de l'enfance, décembre 1995.

Conseil général de Meurthe-et-Moselle et direction départementale de la protection judiciaire de la jeunesse, Projet de schéma départemental de protection de l'enfance, juin 1996.

Direction de la protection judiciaire de la jeunesse, Circulaire d'orientation NORJUS 99/50035C. 24 février 1999.

DUBET F., « L'exclusion scolaire » in L'exclusion : l'état des savoirs, Edit. la découverte, 1996, p.497-505.

GARNIER J-F., « Aux fondements du travail social » in Revue Informations sociales, Edit. CNAF, n°83, 2000, pp.14-25.

LAINÉ T., « Des jeunes sous surveillance » in Revue Pour, Edit. Privat, n°110/111, 1987.

LAZERGES C., BALDUYCK J-P., Réponses à la délinquance des mineurs, Rapport au Premier ministre , avril 1998.

MARC E., « L'identité personnelle », in Revue Sciences sociales « Identités et identité », hors série n°15, 1996.

ODAS, SNATEM, Protection de l'enfance en danger : mieux comprendre les circuits, mieux connaître les dangers, avril 1999.

REALISE, Rapports d'activité 1997

REALISE, Rapport financier 1997

REALISE, Bilan social 1997

REALISE, foyer Clair Val, Rapports d'activité 1998, 1999

RICOEUR P., « Approches de la personne » in Revue Esprit, mars-avril 1990.

THERY I., Couple , parenté et filiation, aujourd'hui : le droit aux mutations de la famille et de la vie privée, Rapport au ministre de l'Emploi et de la Solidarité et au ministre de la Justice, Edit. O. Jacob, 1998.

THERY I., « Malaise dans la filiation », in Revue Esprit n°227, Edit. Esprit, décembre 1996

TEXTES LEGISLATIFS

Décret du 18 février 1975 relatif aux jeunes majeurs

Loi n° 75-535 du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales

Loi n° 75-535 du 30 juin 1975 (projet de réforme) - Ministère de l'emploi et de la solidarité. Direction de l'action sociale. Document de travail du 23 décembre 1998

Loi n° 84-422 du 6 juin 1984 relative aux droits des familles dans leurs rapports avec les

services chargés de la protection de la famille et de l'enfance et décret d'application n°85-936 du 23 août 1985.

Loi n° 86-17 du 6 janvier 1986 adaptant la législation sanitaire et sociale aux transferts de compétences en matière d'aide sociale et de santé.

Loi d'orientation n° 98-du 29 juillet 1998 relative à la lutte contre les exclusions

Ordonnance n° 45-174 du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante et à la création des tribunaux pour enfants.

Ordonnance n°58-1301 du 23 décembre 1958 relative à l'enfance en danger

ENTRETIENS avec :

Monsieur Gérard ARNOULD, Directeur du foyer des Fougères et co-fondateur d' « Extérieurs-jour » - Strasbourg.

Monsieur BISCHWILLER, Responsable de la mission Protection de l'enfance - Direction de la solidarité et de l'action sociale. Conseil général de Meurthe-et-Moselle.

Madame MOUSSAY, Directeur de Clair foyer et co-fondatrice d' « Extérieurs-jour » - Strasbourg.

Monsieur PRIORESKI, Directeur du Réseau Educatif de Meurthe-et-Moselle

Monsieur RAUCY, Chargé de mission protection de l'enfance. Territoire s médico-sociale de Nancy. Direction de la solidarité et de l'action sociale. Conseil général de Meurthe-et-Moselle.

Monsieur SERVY, Directeur départemental de la protection judiciaire de la jeunesse de Meurthe-et-Moselle

SITES INTERNET

www.ensp.fr

www.journal-officiel.gouv.fr

www.justice.gouv.fr

www.premier-ministre.gouv.fr

www.social.gouv.fr