

ENSP

ÉCOLE NATIONALE DE
LA SANTÉ PUBLIQUE

RENNES

CAFDES – 2002
I.R.T.S. Nord Pas- de-Calais
Option : Enfance

**Impulser une démarche de projet au sein d'une MECS
pour optimiser l'accompagnement des enfants**

Isabelle MESSIAEN

<u>INTRODUCTION</u>	1
<u>LA MAISON D'ENFANTS SAINT-VICTOR</u>	3
<u>I L'établissement en quelques repères</u>	3
I.1 <u>Des enfants, des adolescents et jeunes majeurs</u>	3
I.2 <u>Une implantation sur plusieurs sites</u>	4
I.3 <u>Des ressources humaines</u>	4
<u>II L'ADES : une association gestionnaire aux valeurs fortes</u>	5
II.1 <u>Les valeurs de l'association</u>	5
II.2 <u>La méthode associative</u>	6
II.3 <u>Une organisation démocratique</u>	7
<u>III L'établissement et son contexte</u>	8
III.1 <u>L'action sociale : un secteur en mouvement</u>	8
III.2 <u>L'usager au cœur du dispositif</u>	9
III.3 <u>La Maison Saint Victor et la territorialisation</u>	9
<u>IV Une nécessaire évolution de la Maison Saint-Victor</u>	10
IV.1 <u>Une longue histoire</u>	11
IV.2 <u>Un absent de taille : le projet d'établissement</u>	12
IV.3 <u>Une architecture peu adaptée à la vie des enfants</u>	13
<u>V Les ressources humaines</u>	15
V.1 <u>L'équipe de direction : une évolution à poursuivre</u>	15
V.2 <u>Des services aux trajectoires très différentes</u>	16
V.2.a <u>L'équipe éducative</u>	17
V.2.b <u>Les services généraux</u>	19
V.3 <u>La communication au sein de l'établissement</u>	20
<u>VI Les enfants accueillis</u>	21
VI.1 <u>Quelques repères</u>	21
VI.2 <u>La vie à la maison Saint-Victor</u>	23
VI.3 <u>Des enfants en grande difficulté</u>	24
<u>Conclusion de la première partie</u>	28

UNE DÉMARCHE DE PROJET POUR OPTIMISER LA QUALITÉ DE L'ACCOMPAGNEMENT DES ENFANTS **29**

I L'enfant et sa famille au cœur du projet **29**

- I.1 Un projet centré sur les besoins des enfants 30
- I.2 Identité et conscience de groupe 31
- I.3 L'individualisation de l'acte éducatif 33
- I.4 La collaboration avec les parents 33
 - I.4.a La réforme des placements d'enfants et d'adolescents. 33
 - I.4.b Une nouvelle conception du rôle des parents 34

II De la prise en charge à l'accompagnement des enfants **36**

- II.1 La citoyenneté 36
- II.2 Les droits et devoirs des enfants 37
- II.3 La parole de l'enfant au sein d'une MECS 38
- II.4 L'enfant acteur au sein de l'établissement 40
 - II.4.a Le conseil d'établissement 40
 - II.4.b Les réunions d'enfants 41
 - II.4.c Le journal de la maison 41

III La concrétisation par le projet **42**

- III.1 Le projet d'accompagnement personnalisé 42
- III.2 L'accompagnement par l'éducateur garant 44
- III.3 La démarche de projet 45
- III.4 L'évaluation du service rendu 47

IV La gestion des ressources humaines pour améliorer la qualité **49**

- IV.1 Définir mes orientations en gestion des ressources humaines 49
 - IV.1.a Un management participatif 49
 - IV.1.b Le personnel moteur du changement 50
 - IV.1.c L'évaluation du personnel 53
- IV.2 Mobiliser et fédérer au sein d'une démarche de projet 54
 - IV.2.b Le projet, fédérateur de l'identité et de la culture 54
 - IV.2.a Conduire et animer une démarche de projet 55
 - IV.2.c Combattre l'usure et la démobilité 55
- IV.3 La communication et la transversalité 56
- IV.4 Développer la capacité d'innovation et l'adaptabilité à la demande 56

Conclusion de la deuxième partie **58**

<u>IMPULSER UNE DÉMARCHE DE PROJET</u>	59
<u>I Définir la stratégie</u>	59
<u>I.1 Associer la direction générale de l'association</u>	60
<u>I.2 Inscrire le projet dans le temps</u>	60
<u>I.3 Affirmer le cadre</u>	61
<u>I.4 Procéder à un diagnostic de l'établissement</u>	61
<u>I.5 Mener une étude sur les besoins</u>	62
<u>I.6 Développer la communication avec les partenaires</u>	63
<u>I.7 Formaliser la praxis</u>	64
<u>II Développer les moyens dans le domaine des ressources humaines</u>	64
<u>II.1 Elargir l'équipe de direction</u>	64
<u>II.2 Développer la cohérence institutionnelle</u>	66
<u>II.2.a Mobiliser les groupes de travail et les personnes ressources</u>	66
<u>II.2.b Accueillir un nouveau salarié</u>	67
<u>II.2.c Elaborer des référentiels</u>	68
<u>II.3 Responsabiliser les salariés</u>	68
<u>II.3.a Définir les profils de poste et les délégations</u>	69
<u>II.3.b Evaluer le personnel</u>	70
<u>II.3.c La gestion financière comme outil de responsabilisation</u>	71
<u>II.4 Elaborer un plan de formation pluriannuel</u>	73
<u>II.5 Favoriser la communication au sein de l'établissement</u>	74
<u>II.5.a Les réunions générales</u>	75
<u>II.5.b Les réunions de service</u>	76
<u>II.5.c Les instances représentatives du personnel</u>	77
<u>III Développer la qualité de l'accompagnement des enfants</u>	78
<u>III.1 Aider l'enfant à se positionner comme acteur</u>	78
<u>III.1.a L'enfant sujet, acteur de sa vie</u>	78
<u>III.1.b Les réunions hebdomadaires d'enfants</u>	80
<u>III.1.c Les délégués d'enfants</u>	80
<u>III.2 Collaborer avec les parents</u>	81
<u>III.2.a L'accueil des familles lors de l'admission</u>	82
<u>III.2.b L'accueil des familles dans la maison d'enfants</u>	83
III.3 Développer un projet architectural	84
<u>III.4 Développer la communication avec nos partenaires</u>	84
III.5 Diversifier les réponses en fonction du territoire	85
IV La Démarche qualité	86
Conclusion de la troisième partie	87
CONCLUSION	88

LISTE ET SIGNIFICATION DES SIGLES UTILISES

AAH	: Allocation aux Adultes Handicapés
AAMS	: Association d'Action Médico-Sociale
ADES	: Association pour le Développement des Equipements Sociaux
AEMO	: Action Educative en Milieu Ouvert
ANCE	: Association Nationale des Communautés Educatives
AP	: Accueil Provisoire
APJM	: Accueil Provisoire Jeune Majeur
ASE	: Aide Sociale à l'Enfance
ARTT	: Aménagement et Réduction du Temps de Travail
CAFDES	: Certificat d'Aptitude à la Fonction de Directeur d'Etablissement Social
CAP	: Certificat d'Aptitude Professionnelle
BP	: Budget Prévisionnel
BEP	: Brevet d'Etude Professionnelle
CDI	: Contrat à Durée Indéterminée
CFAS	: Code de la Famille et de l'Aide Sociale
CHSCT	: Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail
CLAD	: Classe d'Adaptation
CLIS	: Classe d'Intégration Scolaire
CMP	: Centre Médico-Psychologique
DEF	: Direction de l'Enfance et de la Famille
DAP	: Délégation d'Autorité Parentale
ESPC	: Enfant Sous Protection Conjointe
ETP	: Equivalent Temps Plein
GRH	: Gestion des Ressources Humaines
MECS	: Maison d'Enfants à Caractère Social
PAP	: Projet d'Accompagnement Personnalisé
SEGPA	: Section d'Enseignement Général et Professionnel Adapté
UTPAS	: Unités Territoriales de Prévention et d'Action Sociale

Introduction

L'Association pour le Développement des Equipements Sociaux m'a confié, depuis le mois de mai 2000, la direction de la maison d'enfants Saint Victor à Merville (Nord) avec, outre les délégations données aux directeurs, des demandes spécifiques :

- développer, au sein de l'institution, la prise en compte de la parole de l'enfant, la collaboration avec les parents,
- élaborer le projet d'établissement
- mettre en phase la dynamique de la maison d'enfants avec l'évolution du secteur médico-social
- envisager l'évaluation.

En prenant mes fonctions, je découvre un établissement relativement serein, sans tensions particulières parmi le personnel et les enfants dont l'agressivité et la violence sont canalisées par une équipe éducative bien rôdée. La vie des enfants est balisée, le cadre et les repères correctement posés.

La vie est organisée et chacun y coule des jours assez tranquilles dans une certaine convivialité.

En quelques mois, je prends conscience du chemin à parcourir pour mettre en phase la dynamique de l'établissement avec l'évolution des politiques sociales. Les exigences se font de plus en plus précises, notamment avec le projet de loi rénovant la loi 75.535 du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales, loi de référence pour les MECS – Maisons d'Enfants à Caractère Social- .

Il me faut penser en termes de qualité de la prestation fournie aux usagers, d'évolution, de modification des pratiques, d'adaptation, de projets et d'évaluation.

Je me fixe comme objectif de mettre l'établissement en mouvement pour anticiper ces changements, être un interlocuteur sur le territoire de Flandres Intérieures qui est entrain de se constituer, tout en optimisant la qualité du travail effectué au sein de la maison d'enfants.

Il me semble alors important d'impulser, auprès du personnel, une démarche de projet afin d'accompagner chacun dans ce cheminement et d'aborder sereinement l'évaluation du service rendu et la démarche qualité. C'est donc l'objet de ce travail.

La première partie est consacrée à une présentation de l'établissement. Je mettrai en lumière, au fil de ce chapitre, mes motivations à faire évoluer l'institution au regard des modifications législatives, de l'environnement, de la territorialisation, de la démarche associative, de la dynamique propre aux enfants accueillis et de celle de l'établissement. Je dresserai un portrait aussi complet que possible de la maison d'enfants afin d'établir un état des lieux précis, mettant en évidence ses potentialités et défis.

Puis, dans la deuxième partie, je développerai, d'un point de vue théorique, ma conception d'un accompagnement de qualité pour les enfants ainsi que mes choix en terme de management pour mobiliser et impliquer le personnel.

Après avoir exposé ce qu'est une prestation de qualité, c'est au fil de la troisième partie que mon projet de direction sera opérationnalisé, au travers d'une démarche de projet pour optimiser la qualité de l'accompagnement des enfants. Nous serons alors dans l'ère de l'adaptation de l'établissement aux besoins des usagers, de l'anticipation de l'évolution des politiques sociales et de la législation, dans celle de l'évaluation et de la démarche qualité.

La Maison d'Enfants Saint-Victor

Après avoir situé le cadre de l'établissement : son contexte associatif, législatif, environnemental, j'effectuerai un diagnostic de la maison d'enfants. Celui-ci déterminera les bases de mon projet de travail qui s'articulera sur les différents paramètres mis en évidence.

I L'établissement en quelques repères

L'établissement est géré par l'Association pour le Développement des Equipements Sociaux -A.D.E.S.- dont le siège social est à Lille. La maison d'enfants Saint-Victor est implantée à Merville, petite ville de moyenne importance, au sud-ouest de Lille.

Elle accueille en permanence 81 enfants, adolescents et jeunes majeurs.

La maison d'enfants est agréée au titre de l'Aide Sociale à l'Enfance; l'ASE étant l'une des compétences dévolues par la décentralisation, aux conseils généraux.

Le conseil général du Nord en finance le fonctionnement sous forme de prix de journée. Celui négocié pour l'année 2001 est de 670.50 fr. soit 102.22 €.

I.1 Des enfants, des adolescents et jeunes majeurs

Les enfants mineurs de 3 à 18 ans sont confiés à l'établissement par le juge des enfants ou le président du conseil général au titre de la protection de l'enfance en danger (articles 375 à 377 du Code Civil).

Les jeunes majeurs sont accueillis dans le cadre d'un Accueil Provisoire Jeune Majeur (APJM) lié à un contrat tri-partite (jeune majeur - conseil général - établissement) dont les objectifs visent la poursuite de la scolarité, l'insertion socioprofessionnelle....

La moyenne d'âge est de 12 ans 8 mois.

Les familles sont issues pour la majorité de la région lilloise ; elles sont souvent confrontées à des réalités très difficiles : conditions d'existence, intégration sociale défailante.

Des moyens sont mis en place pour leur permettre d'être le plus présent possible au côté de leurs enfants et travailler en collaboration avec l'établissement.

La plupart des enfants sont en grandes difficultés liées à des carences affectives importantes, de la maltraitance, un parcours souvent chaotique. Ils connaissent une absence de cadre et de repères dans leur vie d'enfants ou d'adolescents.

Notre mission est de leur apporter protection, sécurité, hygiène de vie, bien-être par une éducation harmonieuse, équilibrée, vecteur de leur développement.

I.2 Une implantation sur plusieurs sites

Les enfants vivent sur 5 sites différents situés à Merville et à Bailleul (distantes d'une quinzaine de kilomètres); ils sont répartis en 8 groupes de vie :

à Merville : - une grande maison (55 enfants) comprenant :

- ✓ 3 groupes mixtes d'enfants de 3 à 14 ans
- ✓ 1 groupe d'adolescents mixte de 14 à 18 ans
- ✓ 2 studios accueillant chacun respectivement 3 adolescents ou adolescentes en semi-autonomie

- une maison en ville appelée l'annexe pour :

- ✓ 16 enfants en mixité âgés de 3 à 14 ans

- un appartement en ville pour deux jeunes majeurs

à Bailleul : - une maison recevant 8 adolescentes de 14 à 18 ans

- un appartement pour deux jeunes majeurs

I.3 Des ressources humaines

L'établissement emploie 68 salariés¹ en CDI (contrat à durée indéterminée)²:

- 33 éducateurs spécialisés, moniteurs éducateurs, éducateurs de jeunes enfants (soit 29 ETP)
- 6 cadres : 1 directrice, 3 chefs de services éducatifs, 2 psychologues (0.50 ETP chacune)
- 1 infirmière (0.50 ETP)
- 4 personnels administratifs : deux secrétaires (1.5 ETP), une comptable et une aide comptable (1.5 ETP)

¹ Voir organigramme présenté en annexe

² Sous le régime de la Convention Collective Nationale de Travail des établissements et services pour personnes inadaptées et handicapées du 15 mars 1966

- 25 personnels de services généraux (soit 16.93 ETP) : chauffeurs, cuisiniers, hommes d'entretien, dames de ménage, maîtres de maison, lingères...

II L'ADES : une association gestionnaire aux valeurs fortes

L'A.D.E.S. – association pour le Développement des Equipements Sociaux - est présente dans le secteur de l'aide sociale à l'enfance dans trois départements : le Nord, le Pas de Calais, l'Oise. Son siège social est à Lille.

Elle gère un Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale, deux centres maternels et sept MECS.

II.1 Les valeurs de l'association

François ROLIN, président de l'ADES jusqu'en janvier 2001, a beaucoup contribué à conceptualiser le projet associatif, à définir les valeurs qui sous-tendent ses actions.

L'homme est au cœur du projet associatif.

« La personne occupe une place centrale dans notre action. La personne –non pas abstraite- mais dans sa réalité concrète et historique, un être unique, singulier et particulier, corps et esprit, en relation individuelle et communautaire, responsable, soucieux d'articuler réflexion et action, acteur de son devenir et aspirant au dépassement.

C'est en fonction de cet idéal humaniste que nos institutions ont comme finalité dernière d'instituer les personnes accueillies comme sujets, responsables d'eux-mêmes, d'autrui et de la société.

L'accueil en établissement est un lieu d'expression de soi, de prise et de reprise de parole. Il est une sorte de réaménagement de la vie de l'enfant, une reconquête de sa cohérence personnelle, un lieu de conquête et de reconquête de ses droits fondamentaux.

La vie en établissement est un lieu et un temps pour retrouver et ré apprendre l'échange et le lien social...»³.

³ François ROLIN, président, lors des états généraux de l'ADES en 1992

II.2 La méthode associative

Fonctionner démocratiquement.

« L'association est un creuset de civisme et une école de formation des citoyens par la vie démocratique qu'elle met en œuvre. Tous, membres, professionnels, bénévoles, militants, usagers sont appelés à entrer dans une dynamique d'acquisition du statut d'acteurs. »⁴

Faire émerger une nouvelle conception de la laï cité ouverte sur la recherche du sens.

« L'originalité de l'association réside dans la confrontation permanente, dans un espace social donné, de l'action et du sens, de la valeur et de la technicité, de la militance et de la professionnalité. »⁵

L'ADES décline sa philosophie et ses valeurs démocratiques dans le cadre des larges délégations qu'elle confie à ses directeurs. Celles-ci, définies dans le contrat de travail, leur permettent d'œuvrer dans tous les secteurs de la fonction de direction : management du personnel, gestion administrative, financière, dimension politique...

Chaque directeur est responsable du recrutement du personnel ; il signe les contrats de travail hormis ceux des cadres embauchés par l'association.

Chacun est responsable de la gestion financière dans sa totalité. Chaque compte inscrit au budget prévisionnel est utilisé dans l'établissement hormis les frais de siège. Le directeur définit lui-même sa politique en matière d'investissements et engage les achats ...

Le directeur général et son équipe⁶ sont présents dans toutes ces étapes par l'aide apportée aux directeurs, la négociation conjointe auprès du conseil général, le contrôle des délégations...

Des réunions régulières de directeurs animées par le directeur général permettent d'échanger sur les orientations de l'association, sur son évolution et celui de l'environnement, de prendre un certain nombre de décisions au niveau des directeurs, de maintenir la cohésion d'ensemble en lien avec les valeurs de l'association.

Récemment, les chefs de service éducatif de l'ADES ont participé à un cycle de formation dans le but de les impliquer au sein de la dynamique associative et de faire émerger, au niveau associatif, une équipe de cadres cohérente dans ses orientations de travail.

⁴ François ROLIN, président, lors des états généraux de l'ADES en 1992

⁵ voir note n°4

Les délégations de l'ADES envers ses directeurs se déclinent aussi au niveau politique, dans les relations avec les différents partenaires, le positionnement de l'association et de l'établissement au niveau des territoires, (relations stratégiques que je développe au chapitre suivant)....

Récemment, lors de la phase d'élaboration du schéma départemental, chaque directeur a eu délégation pour représenter l'ADES au sein des diverses commissions.

La démocratie et la responsabilisation sont inscrites dans les valeurs de l'association et sont mises en œuvre au quotidien.

II.3 Une organisation démocratique

A l'heure actuelle, trois associations (avec des présidents et conseils d'administration différents) ont la même direction générale :

- l'Association pour le Développement des Equipements Sociaux
- l'Association Temps de Vie, qui gère des maisons d'accueil pour personnes âgées dans le Nord, l'Oise et le Pas de Calais,
- l'AAMS, Association d'Action Médico-Sociale, qui gère des cliniques dans l'Aisne

Elles ont, très récemment, fusionné en une «ASSOCIATION DU TEMPS DE VIE ET DU DEVELOPPEMENT DES EQUIPEMENTS SANITAIRES, SOCIAUX ET MEDICO-SOCIAUX dite TEMPS DE VIE».

L'association représente, dans les régions Nord-Pas de Calais et Picardie, 1420 usagers, 28 établissements et 852 salariés.

En lien avec cette valeur forte des trois associations qu'est la démocratie, une organisation décentralisée est en gestation.

« La démocratie est fragile, elle porte en elle toutes les dérives de la dépossession et de l'usurpation. Un seul remède pourtant à sa faiblesse : davantage de démocratie »⁷.

Son organisation décentralisée se déclinera de la manière suivante :

- un conseil d'administration de 20 personnes environ
- un siège avec le directeur général et deux conseillers techniques

⁶ voir organigramme présenté en annexe

⁷ MIRAMON Jean Marie, COUET Denis, PATURET Jean Bernard, *Le métier de directeur, techniques et fictions*, Rennes, éditions ENSP, 2001, p 38.

- des comités de secteur composés d'élus associatifs, de cadres dirigeants des établissements, de personnes ressources, d'usagers ou de leurs représentants. Au nombre de 4, (enfance-famille, adultes en difficultés sociale, personnes âgées, sanitaire), le rôle de ces comités de secteur sera une anticipation et une contribution aux évolutions des politiques sectorielles, un repérage des enjeux, d'élaboration de propositions qui remonteront au conseil d'administration.
- des commissions locales qui seront créées ponctuellement autour d'un établissement, en lien avec un projet, un enjeu territorial, une difficulté du moment. Elles seront composées d'élus, de cadres, de personnes ressources... autour d'un enjeu particulier.

Cette organisation devrait apporter beaucoup de richesse puisqu'elle permettra à chacun de prendre appui sur une commission et de confronter les différentes expériences. Ainsi par exemple, les MECS pourront profiter de l'expérience des cliniques et maisons d'accueil pour personnes âgées en matière d'évaluation puisque ces dernières y ont déjà travaillé.

III L'établissement et son contexte

III.1 L'action sociale : un secteur en mouvement

La loi 75.535 du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales est le texte législatif de référence pour le fonctionnement de la maison d'enfants. Elle a été modifiée par les lois de décentralisation⁸.

Relevant d'une logique centrée sur le fonctionnement des institutions, une réforme était nécessaire pour accompagner les évolutions des dernières années.

Un rapport d'information⁹ en vue de la réforme a été déposé, en mars 2000, par la commission des affaires culturelles, familiales et sociales de l'Assemblée Nationale. Se dégagent de grandes orientations telles que « *placer l'utilisateur au cœur du dispositif* », c'est à dire « *passer à une logique fondée sur la personne et sur l'évolution de ses besoins* », « *la création d'un véritable régime d'évaluation et d'accréditation* » qui se confirment dans le projet de réforme.

L'établissement doit d'ores et déjà anticiper ces évolutions.

⁸ Lois 83-8 et 83-663 relatives au transfert des compétences en matière d'aide sociale et loi 86-17 du 6 janvier 1986, dite loi particulière, adaptant la législation sanitaire et sociale aux transferts de compétence en matière d'aide sociale et de santé.

⁹ TERRASSE Pierre, *Rapport d'information sur la réforme de la loi 75-535*, 15 mars 2000, [http:// www assemblee nationale.fr/2/rap-info/i2249](http://www.assemblee.nationale.fr/2/rap-info/i2249), httpm

Dans la mouvance du moment, notons que le code de la famille et de l'aide sociale - CFAS – créé par le décret n° 56-149 du 24 janvier 1956, a été abrogé par l'ordonnance n° 2000-1249 du 21 décembre 2000 qui lui a substitué un code de l'action sociale et des familles dans lequel sera intégrée la loi rénovant l'action sociale et médico-sociale, dont le projet de loi a été adopté, en date du 1^{er} février 2001, par l'Assemblée Nationale¹⁰.

III.2 L'usager au cœur du dispositif

D'emblée, dès son article 4, le projet de loi¹¹ garantit l'exercice des droits des usagers. Doivent être assurés :

- le respect de la personne, de sa dignité, de son intimité,
- une prise en charge et un accompagnement individualisé de qualité,
- la mise en œuvre d'un projet d'accueil et d'accompagnement auquel la personne sera associée.

Au sein des établissements, le projet de loi prévoit d'instituer «*un conseil de vie sociale afin d'associer les personnes bénéficiaires des prestations au fonctionnement* ». Un «*projet d'établissement* » devra être élaboré et revu tous les 5 ans.

D'autre part, chaque établissement devra procéder à l'«*évaluation de ses activités et de la qualité des prestations par un organisme extérieur. L'autorisation de fonctionner sera accordée pour une durée de 10 ans renouvelable au vu du résultat de l'évaluation externe mentionnée...* »

Ce projet de loi finalise les évolutions et grandes orientations de ces dernières années à savoir recentrer l'ensemble des dispositifs sur les usagers, leur donner une place d'acteurs et évaluer la qualité de la prestation.

III.3 La Maison Saint Victor et la territorialisation

Le département du Nord s'est engagé dans un mouvement de déconcentration et de réorganisation de ses services d'action sociale en s'appuyant sur une démarche de territorialisation. Cette démarche vise à proposer un service adapté aux spécificités locales, capable de répondre, au plus près, aux attentes de la population.

La loi d'orientation pour l'aménagement et le développement durable des territoires en date du 25 juin 1999 et la loi relative au renforcement et à la simplification de la coopération intercommunale

¹⁰ Projet de loi rénovant l'action sociale et médico-sociale : « petite loi », texte adopté n°632, par l'Assemblée Nationale en première lecture, lors de sa session ordinaire de 2000-2001 en date du 1^{er} février 2001.

¹¹ Voir note précédente

du 12 juin 1999 constituent les nouveaux outils d'élaboration d'une politique d'aménagement et de développement des territoires sur le long terme. Ces nouveaux outils suscitent une recomposition du paysage territorial. *« Il faut structurer l'action sociale autour d'objectifs définis à partir de l'analyse d'une situation territoriale. Cela nous conduit à créer huit directions territoriales qui vont chacune bâtir leur projet en fonction des caractéristiques locales et qui seront dotées d'une véritable légitimité pour agir. »*¹²

La montée en puissance des territoires ainsi que la restructuration des services bouleversent le paysage local et redistribuent les responsabilités différemment. Le directeur territorial a été nommé il y a moins d'un an, les rôles et fonctions sont redistribués au sein de la direction territoriale ; de nouvelles personnes arrivent à des postes de responsabilité...

L'enjeu est de taille pour l'association et la maison d'enfants qui est le seul établissement de l'ADES situé dans le territoire de Flandres intérieures. J'envisage de positionner l'association et l'établissement sur ce nouvel échiquier, nouer des relations, nous faire connaître et reconnaître sur le territoire, revoir notre collaboration avec les trois UTPAS et lancer de nouveaux projets.. C'est une des missions que l'ADES confie à ses directeurs.

IV Une nécessaire évolution de la Maison Saint-Victor

Le contexte étant posé, je vais maintenant me centrer sur l'établissement afin de faire un état des lieux.

En fait, rapidement après ma prise de fonction, je constate que :

- le projet d'établissement, écrit il y a quelques années, n'est plus adapté. Il est en décalage avec ce qui se vit au quotidien. Personne n'y fait d'ailleurs jamais plus référence.
- aucun référentiel commun à l'ensemble de la maison ne permet de marquer, de jalonner la dynamique actuelle ;
- chaque équipe a évolué à son rythme avec des outils parfois très hétérogènes.

Je prends conscience qu'une certaine routine s'est installée, dans un établissement où les rouages sont bien huilés et où, parfois, la recherche du sens n'est que peu prioritaire chez les éducateurs .

¹² Questions à Yves SCHAEFFER, sur l'action sociale dans le Nord, Propos recueillis par Céline GARGOLY, *Actualités sociales hebdomadaires* n°2179 du 8 septembre 2000, p 35
Monsieur SCHAEFFER est le DGA 2, directeur général adjoint chargé de l'action sociale, dans le département du Nord.

Quelques-uns montrent des signes de fatigue que j'analyse dans ce contexte comme des signes d'usure professionnelle.

Une évolution de la Maison Saint-Victor est donc nécessaire à la fois pour redynamiser le personnel et améliorer la qualité de la prise en charge des enfants.

IV.1 Une longue histoire

Quelques dates viennent jalonner la vie de l'établissement. En 1899, Mademoiselle Victorine DEROIDE crée, à MERVILLE, un orphelinat pour garçons qu'elle confie à la congrégation religieuse des sœurs de l'enfant Jésus. Elle le baptise Maison Saint-Victor en souvenir de l'un de ses frères.

En 1908, la congrégation crée l'association Saint-Victor, composée de notables, pour assurer la gestion de l'établissement. Elle relève de la loi de 1901.

En 1969, la maison Saint-Victor est agréée au titre de l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE) par décision de la commission départementale du Nord, en tant que M.E.C.S. accueillant 72 garçons de 6 à 14 ans.

En 1974, les religieuses quittent l'établissement. L'association Saint-Victor en confie la gestion à la Fédération des Etablissements Hospitaliers et des Centres de Soins à but non lucratif de la région de Lille. Un nouveau directeur laïc prend ses fonctions.

En 1978, l'institution se penche sur l'accueil de fratries ; la mixité fait son entrée. L'effectif est porté à 81 enfants de 3 ans à 21 ans.

L'association confie l'établissement à l'Association pour le Développement des Equipements Sociaux (ADES) créée quelques années auparavant pour assurer la gestion des structures lors du départ des communautés religieuses.

L'ADES devient, en 1984, par une fusion absorption de l'association Saint-Victor, propriétaire des immeubles et gestionnaire de l'établissement.

En 1989, une affaire de mort secoue la maison d'enfants. Le directeur est inculpé pour des faits de pédophilie et condamné. L'institution traverse alors une zone de très fortes turbulences.

Les relations avec les services sociaux sont difficiles. Les circonscriptions de service social local n'adressent plus de demandes d'admission à l'établissement.

Un nouveau directeur est nommé. Trois ans après, il quitte ses fonctions.

La directrice suivante restera six années et s'attachera à restaurer l'établissement.

Je prends mes fonctions dans l'établissement en mai 2000.

La maison d'enfants a traversé un siècle d'histoire. Elle a vécu des moments difficiles dont les conséquences sont encore perceptibles mais elle a toujours réussi à dépasser ses difficultés, à se restaurer et rebondir sur une nouvelle dynamique.

Nous sommes maintenant à un moment clé de la vie de l'établissement qui va devoir se transformer. Nous devons rebondir sur une autre dynamique, impliquer le personnel et nous transformer pour nous adapter aux nouveaux besoins.

Comme le dit Jean Marie MIRAMON¹³, les établissements sont confrontés à « *des transformations nécessaires liées à l'évolution des politiques dans le secteur social* ». La maison d'enfants a vécu de nombreuses années sous sa forme actuelle, à savoir une prise en charge en internat continu. Je pense que si nous voulons poursuivre ce travail nous devons anticiper les changements et nous adapter aux priorités des prochaines années à savoir imaginer d'autres types d'accompagnement , « *alternatives à l'internat, développement de l'intégration...* »¹³.

Pour envisager et définir de nouvelles évolutions pour la maison d'enfants, il me faut poursuivre l'analyse de l'existant.

IV.2 Un absent de taille : le projet d'établissement

Alors même qu'un projet éducatif a été écrit en 1992 par le directeur en poste, il n'y est plus jamais fait référence.

A la lecture, ce projet décline la conception du travail éducatif au sein de la maison. Il aborde des grandes idées d'un point de vue conceptuel, éthique mais ne fixe par les cadres, guides, repères de la prise en charge des enfants. Il ne permet pas de se faire une idée du travail mené par les équipes.

Ne sont pas abordés les missions de l'éducateur, les projets individuels. Les relations avec les familles naturelles n'occupent que quelques lignes sur un document de 29 pages...

C'est pour ces raisons, je pense, que la directrice précédente avait décidé de ne plus le diffuser et de ne plus y faire référence.

Elle a engagé avec l'équipe de cadres et les éducateurs une réflexion sur les valeurs, sur la définition de mots qui fondent le sens du travail éducatif. Une plaquette de présentation de l'établissement a été élaborée. Le travail n'a pas été poursuivi.

Actuellement, au sein de la maison d'enfants, le projet de l'établissement est un absent de taille. Il n'existe en fait, aucun référentiel commun pour le travail éducatif. Par référentiel, j'entends, comme le dit Patrick LEFEVRE¹⁴ :

- « *la définition de l'objectif et de son positionnement dans le contexte*
- *la commande institutionnelle et les niveaux de qualité attendus*
- *la déclinaison en terme d'actions concrètes*
- *la définition des procédures (les étapes, le rôle des acteurs, les relations entre les acteurs, les obligations de restitution...)*
- *les modalités et critères d'évaluation. »*

Au sein de la MECS, il existe trois services éducatifs. Chacun a sa ligne de conduite, sa dynamique impulsée par le chef de service. Ceux-ci sont des professionnels compétents et ont jusqu'alors œuvré pour faire évoluer la prise en charge des enfants mais... à des moments différents et sans réelle concertation.

De ce fait, le cheminement et la réflexion sont très inégaux selon les services et les groupes. Certains ont par exemple un plan de synthèse très précis, élaboré après une réflexion menée au sein de l'équipe ; d'autres font les rapports de comportement de façon très anarchique. Pour ceux-là même, les projets individuels voire simplement les axes de travail à mener avec l'enfant sont établis de manière très générale. L'équipe ne développe pas les actions qu'elle va mettre en œuvre pour aider l'enfant à cheminer dans son quotidien et sa problématique. On touche là, me semble-t-il à la question fondamentale du sens de l'acte éducatif et de l'accompagnement de l'enfant.

Je repère un déficit de cohérence dans la dynamique institutionnelle lié à l'absence de projet d'établissement. Ce manque ne permet pas à tous de cheminer dans le même sens, de partager les réflexions et de fédérer les dynamiques et potentialités autour d'un projet commun. C'est un élément supplémentaire qui met en évidence une nécessaire évolution de la maison Saint-Victor.

IV.3 Une architecture peu adaptée à la vie des enfants

L'établissement a été presque totalement reconstruit après la guerre. Il se présente comme un gros cube avec deux grands dortoirs et une chapelle. Plus récemment, des aménagements ont vu

¹³ MIRAMON Jean Marie, COUET Denis, PATURET Jean Bernard, *Le métier de directeur techniques et fictions*, Rennes, éditions ENSP, 2001.

¹⁴ LEFEVRE Patrick, *Guide de la fonction de direction*, Paris, éditions Dunod, 1999, p 161

le jour pour répondre à un souci d'intimité, de vie en petits groupes. Des bâtiments ont été construits dans le prolongement de l'existant, morceau par morceau.

Les dortoirs ont été transformés en chambres sur deux étages pour, effectif actuel, 39 enfants.

La chapelle a été aménagée en deux groupes de vie.

Ces modifications ont été menées avec des moyens relativement réduits, peu à peu, au fil des ans, selon les besoins et malheureusement sans cohérence d'ensemble.

En fait, derrière une façade à l'esthétique agréable, se cachent, dans un dédale de couloirs, d'escaliers et de galeries, des lieux de vie éclatés.

Par exemple, pour rejoindre leurs chambres, les enfants deux groupes (de 3 à 14 ans) doivent emprunter la galerie, le couloir et monter soit au premier ou au deuxième étage. Vu l'éloignement, ils ne peuvent rejoindre seuls leurs chambres.

Les sanitaires sont vieillot, reconstruits il y a plusieurs années avec du matériel de récupération comme c'était l'habitude à l'époque dans l'établissement. L'espace est restreint.

En fait, les bâtiments nécessitent des travaux importants. Les années précédentes, de gros chantiers ont été menés : aménagement de la maison de Bailleul, réfection complète de la cuisine centrale au regard des normes d'hygiène et de sécurité, mise aux normes de toute l'installation électrique. L'ensemble a monopolisé une partie très importante du budget sur plusieurs années : prêts, investissements, provision pour travaux... d'où un retard dans l'entretien courant tels que les peintures et papiers peints, la réfection des sanitaires, toitures...

D'autre part, d'importants travaux de rénovation et de sécurité sont encore à envisager.

Cependant, cette architecture apporte aussi des aspects positifs et intéressants :

- une vie collective intense se crée de fait ; des enfants se croisent dans les couloirs et y jouent.
- dans les lieux de vie, les enfants ont vraiment beaucoup d'espace, ne sont pas confinés dans un espace clos ; les tensions sont amoindries. Si besoin, ils peuvent aller décompresser ailleurs, souffler dans les espaces communs.
- De grandes fenêtres donnant sur le parc contribuent à ouvrir l'espace. Ce parc est un lieu riche de vie et de communication..
- le groupe des adolescents a son intimité. On accède directement aux chambres à partir du lieu de vie. Néanmoins, revers à la médaille, elles sont très petites. Certains adolescents les partagent à deux, avec des lits superposés. Leur espace y est réduit.
- deux studios à l'interne permettent respectivement à trois filles et trois garçons de vivre en semi-autonomie dès 16 ou 17 ans.

Architecture, structuration et qualité de vie sont pour moi intimement liées. Pour améliorer la qualité de la prestation, il me semble indispensable d'intégrer à la réflexion sur le projet, celle sur l'architecture.

Je me propose maintenant d'aborder le diagnostic sous l'aspect des ressources humaines.

V Les ressources humaines

Pour appréhender le présent de l'établissement, un éclairage à la lueur de l'histoire est nécessaire.

Le constat dressé dans ce chapitre a été fait quelques mois après mon arrivée. Il ne prend pas en compte les changements que j'ai pu impulser depuis.

La maison d'enfants a vécu de très fortes turbulences lors du problème de pédophilie. De fortes tensions sont apparues entre ceux qui soutenaient le directeur et les autres. Des alliances se sont scellées. Une scission s'est formée parmi le personnel. Quelques éducateurs sont partis. Ces tensions ont été alimentées par l'insécurité liée au changement de direction et un intérim qui a duré presque une année.

V.1 L'équipe de direction : une évolution à poursuivre

Les éducateurs-chefs sont restés en poste. La directrice qui me précédait a pris son poste en 94. Elle a œuvré pour faire sortir l'établissement des difficultés dans lesquelles il était enfermé. Elle a fait évoluer la conception du travail éducatif mais aussi les missions et responsabilités des éducateurs - chefs. Elle leur a demandé de se situer comme des chefs de service éducatif et non plus comme des éducateurs - chefs. Il semble que ces derniers n'aient pas partagé ses choix et options de travail. L'un d'eux est parti quelques mois après.

La directrice et le nouveau chef de service ont élaboré les bases de la fonction de chef de service au sein de la MECS. Ils ont œuvré et tenté d'associer les deux autres à la nouvelle dynamique mais le clivage s'est creusé. Ces derniers se sont retrouvés en complet décalage avec les missions que la directrice souhaitait les voir assumer. L'un démissionnera en 98, l'autre en septembre 99.

Ces quelques années ont marqué la dynamique des services et sont à l'origine, à mon sens, des grandes différences existant à l'heure actuelle entre ceux-ci.

Décembre 99, la directrice quitte ses fonctions pour prendre la direction d'un autre établissement.

Un chef de service assure l'intérim de direction pendant 4 mois.

Cette période fut relativement difficile ; une rivalité entre deux chefs de service eut pour effet de créer des tensions au sein de l'équipe de cadres ainsi que de l'insatisfaction.

Je prends mes fonctions en mai 2000.

Une année après, en avril 2001, le chef de service ayant assumé l'intérim prend un poste de directeur adjoint dans un autre établissement.

L'ADES recrute un chef de service 10 mois après mon arrivée.

Chacun peut aisément se rendre compte des mouvements au sein de l'équipe de cadres, de la difficulté à trouver une cohérence et une dynamique commune à l'ensemble. L'évolution des services sera à l'image de l'équipe de direction.

Il est important de rappeler qu'à mon arrivée, j'ai trouvé un établissement serein, sans tensions particulières tant au niveau du personnel que des enfants. L'angoisse et l'insécurité liés à ces changements ont été bien appréhendés et canalisés à la fois par les équipes éducatives et par les chefs de service.

La vie des enfants au sein de la MECS est suffisamment bien cadrée, structurée pour ne pas laisser de place à la désorganisation, la perte de repères, l'anomie. De même, le travail des éducateurs est balisé, encadré par les chefs de service fort présents.

V.2 Des services aux trajectoires très différentes

Les organigrammes (organisationnel et hiérarchique) présentés en annexe seront d'une aide certaine pour la compréhension des relations hiérarchiques et fonctionnelles.

Quelques repères concernant les salariés.

Tous sont diplômés en lien avec leur fonction, excepté les postes pour lesquels aucun diplôme n'est exigé ou reconnu par la convention collective¹⁵.

¹⁵ Convention Collective Nationale de Travail des établissements et services pour personnes inadaptées et handicapées du 15 mars 1966

Le tableau suivant offre quelques indications quant à la moyenne d'âge et l'ancienneté. Il ne prend en compte que les CDI (contrats à durée indéterminée) ainsi que le nombre de personnes physiques.

Fonction ou Service	Cadres	Educateurs + infirmière	Services administratifs	Services généraux	totaux
Nombre de Personnes	6	33	4	25	68
Age Moyen	38	34	47	47	41
Ancienneté Etablissement	7	7	11	9	8

V.2.a L'équipe éducative

L'équipe éducative est composée de 29 ETP – équivalents temps plein – éducateurs spécialisés, moniteurs éducateurs, éducateurs de jeunes enfants et aide médico-pédagogique. La répartition par sexe est inégale : 10 hommes, 19 femmes.

On peut noter, sur le tableau précédent, une équipe éducative relativement jeune, 34 ans d'âge moyen mais dont paradoxalement, l'ancienneté dans l'établissement est conséquente. Nombre d'éducateurs sont entrés comme pré-stagiaires, sont partis se former et revenus après l'obtention du diplôme.

De jeunes diplômés embauchés récemment, y compris ceux sur des postes créés au titre de l'ARTT – Aménagement et Réduction du Temps de Travail- permettent une ouverture et un apport d'expériences diverses et variées.

Je vais maintenant rapidement présenter les équipes éducatives en précisant, au vu des disparités évoquées précédemment, le cheminement de chacune. Je nomme les groupes de vie par les noms, marques du passé, encore utilisés actuellement. Je souhaite que ces noms soient repensés grâce à une réflexion menée avec le personnel et les enfants.

❖ Les équipes des aiglons et des mouettes

Ces deux équipes sont en difficulté. Il faut, avec elle, se questionner le sens des actes de la vie quotidienne, le sens de leurs actions. Une meilleure prise en compte des besoins de l'enfant est essentielle afin qu'ils arrivent à adapter avec finesse leurs réponses à chacun d'eux. Sous la responsabilité du dernier éducateur-chef, ils ont, à son image, manqué « le souffle du changement ». Ils ont pâti de ses difficultés à intégrer la nouvelle dynamique. C'est aussi dans cette équipe que travaillent deux éducateurs résistant au changement. Ils ont assis leur pouvoir depuis de nombreuses années. Ils n'ont en apparence aucun problème d'autorité et ont très fortement structuré la vie des enfants selon leur idée. Ils semblent assis sur des montagnes de certitudes. Le travail d'équipe et la remise en cause sont difficiles. Ils n'ont pu jusqu'alors faire évoluer leurs pratiques de travail malgré l'arrivée d'un nouveau chef de service en septembre 99.

❖ Les équipes des gazelles et des panthères

Ces deux équipes sont sous la responsabilité du chef de service arrivé en 1998. D'un tempérament affirmé, ses difficultés relationnelles au sein de l'équipe des cadres n'ont pas freiné ni entaché le cheminement qu'elle s'était fixé avec ses équipes. Ensemble, elles ont travaillé la dynamique d'équipe, la remise en cause, la notion de relais..... La parole y circule assez librement même dans les difficultés. Elles se sont penchées sur la question du projet individuel.

❖ Les équipes des adolescents et de la maison de Bailleul

Ces équipes sont celles qui ont le plus cheminé. En effet, rapidement, après son arrivée en 1994, le premier chef de service a engagé avec elles un travail de questionnement des pratiques, de remise en cause et d'élaboration de cadres communs. Il a pu mener son projet dans la durée. Ces deux groupes ont donc élaboré leur propre grille de synthèse, ont travaillé les projets individuels et commencé à élaborer les projets de groupe voire de service. Toutefois, cette réflexion a été menée sans échange avec les autres.

Au-delà de ces disparités d'équipe, il semble que la directrice précédente avait un type de management assez centralisateur. Ainsi de nombreuses tâches sont assumées soit par les chefs de service, par le secrétariat ou l'infirmière... On trouve donc des équipes éducatives qui sont déchargées de ce qui devrait être leur quotidien. Par exemple, les éducateurs de la grosse structure se préoccupent peu du suivi médical des enfants.

Les dossiers scolaires sont remplis par la secrétaire.

L'organisation des centres de vacances de l'été est assurée par la secrétaire qui propose aux chefs de service une palette de choix et remplit les dossiers.

Une autre dérive s'est progressivement installée : un cadre étant présent dans la maison jusqu'à 22 heures, la tentation est grande en cas de problème d'aller lui demander un avis et de le mettre en position de régler les choses : régler le conflit, rencontrer les enfants pour re fixer le cadre ou se positionner, ce qui déresponsabilise à mon sens les éducateurs.

Bien évidemment, le fonctionnement est bien huilé ; toutes les tâches sont assurées. Rien n'est oublié. Toutefois, pour moi, l'ensemble n'est pas satisfaisant :

- le secrétariat est totalement submergé;
- les chefs de service pris par le quotidien ne peuvent s'investir dans de nouveaux projets,
- l'infirmière est totalement dépassée et se plaint du manque de relais des éducateurs « comme s'ils n'étaient pas concernés » dit-elle....

De plus, je constate qu'à ratio de personnel égal, les structures externalisées assument elle-mêmes ces différentes prérogatives c'est pourquoi je parle d'une forme de dépossession voire de déresponsabilisation au sein de la grosse structure.

Cette réflexion est issue d'une analyse menée avec l'équipe de direction.

V.2.b Les services généraux

Les personnels des services généraux, au nombre de 25 soit 17 ETP sont peu valorisés dans l'établissement. Il ne sont pas selon moi suffisamment responsabilisés. Les dames de ménage sont isolées, sans outils de communication formalisés avec les éducateurs. Ainsi par exemple :

- l'adjointe d'économat, sans aucune formation, s'est vue déléguer au fil des années, la gestion et le contrôle de la cuisine. Elle fait les menus, les commandes, gère les stocks, y organise la vie, au grand dam du cuisinier diplômé qui aimerait assumer cette responsabilité.
- les 2 hommes d'entretien ne s'accordent pas depuis de nombreuses années. L'un et l'autre se démobilisent et rejettent la responsabilité du travail non fait sur l'autre. La comptable leur donne à la journée la liste des travaux à effectuer. Aucun gros chantier n'est mené à l'interne car les travaux n'avancent pas ou sont de mauvaise qualité. Recours est fait à des entreprises extérieures ; ce qui vient fortement déséquilibrer le budget et diminuer la capacité d'entretien des bâtiments.
- j'entends souvent dire par des éducateurs que « le personnel de service est au service de l'éducatif ». Ces conceptions ont entraîné des habitudes de fonctionnement ne favorisant pas les contacts entre les éducateurs et les dames de ménage ou les lingères qui se retrouvent en quelque sorte dans une situation d'infériorité vis à vis de l'éducatif.

L'organisation induit elle-même des effets pervers : éducateurs et dames de service attachées au lieu de vie travaillent en horaires décalés et ne se croisent que très rarement. Ils n'ont pas la possibilité d'échanger sur les difficultés rencontrées de part et d'autre ainsi que sur le sens des actions menées, source d'incompréhension et de repli.

Je pense que les personnes des services généraux ne peuvent pas exploiter leurs compétences, qualités et qualifications à leur juste valeur et qu'il existe de ce fait une certaine dévalorisation de leurs fonctions.

V.3 La communication au sein de l'établissement

Toutes les équipes éducatives se réunissent avec le chef de service chaque semaine durant trois heures pour aborder à la fois l'organisation, l'éducatif et les rapports de comportement.

Chaque trimestre, l'ensemble des équipes éducatives et des cadres se réunissent pendant une heure trente pour parler de la vie de la maison.

Toutefois, chaque équipe a sa dynamique propre avec peu d'échanges formalisés avec les autres au delà de cette réunion. Peu d'activités transversales sont organisées dans l'établissement hormis le football. Celui-ci passionne garçons et filles et donne au terrain un intérêt central et majeur, objet de toutes les attentions des enfants.

En 2000, une formation intitulée « apprendre à apprendre » réunissant deux éducateurs par groupe a favorisé les échanges entre équipes. Les éducateurs ont beaucoup apprécié et souhaitent plus d'échanges.

Le personnel des services généraux et administratif, quant à lui, ne participe à aucune réunion.

Aucun salarié des services généraux ne rencontre la comptable, responsable du service, en réunion. Ainsi donc, certaines catégories de personnel ne se rencontrent jamais.

Les veilleuses communiquent, entre elles, uniquement par l'intermédiaire de leur carnet de veille.

Des échanges informels existent favorisant bien sûr les « bruits de couloirs » et les conflits larvés.

Il n'existait dans l'établissement aucune réunion générale; certains personnels ne se connaissaient pas. Ainsi, les psychologues, présentes depuis quelques années déjà, ne connaissaient ni les veilleuses ni les chauffeurs.

Les rouages du fonctionnement de la maison d'enfants sont huilés. L'ensemble est « sécurisé » ; certaines personnes dont les cadres contrôlent chacune une partie du système et pallient le cas échéant les manques repérés.

Le système se révèle très cloisonné ; chaque cellule est sous la responsabilité d'une personne bien définie. Il n'y a pas d'équipe de direction constituée.

Le risque, selon moi, qu'engendrerait le maintien de l'ensemble en l'état, serait de nous acheminer progressivement vers un éclatement total de la structure voire vers une perte d'identité; chacun avançant de manière anarchique. Les compétences, la rigueur des chefs de service et des professionnels doivent nous permettre, sous réserve de travailler la cohérence d'ensemble, avec des référentiels communs, d'apporter aux enfants plus de qualité dans la prise en charge.

VI Les enfants accueillis

VI.1 Quelques repères

Les articles 375 à 377 du code civil permettent aux juges des enfants, au titre de l'assistance éducative, d'ordonner diverses mesures si « *la santé, la sécurité ou la moralité d'un mineur sont en danger ou si ses conditions d'éducation sont gravement compromises* ¹⁶ ». A ce titre, le mineur peut être confié à une tierce personne, à un établissement (Enfant Sous Protection Conjointe : ESPC) ou au président du conseil général qui le confiera à un établissement ou à une assistante maternelle (mesure de garde).

Le président du conseil général peut aussi nous confier des enfants dans le cadre d'une mesure administrative, le juge des enfants n'intervenant pas :

- l'Accueil Provisoire Jeune Majeur – APJM - est lié à un contrat tri-partite (jeune majeur, conseil général, établissement) dont les objectifs sont contractualisés et adaptés à chaque situation.
- l'accueil provisoire – AP - sur demande des parents et négociation directe avec les services du conseil général.
- dans le cadre de la délégation d'autorité parentale ou de tutelle – DAP -.

¹⁶ Article 375 du Code Civil

Types de placement, en fin d'année 2000, (en pourcentages) :

Décisionnaire	Juge des enfants	Juge des enfants et Président du conseil général	Président du conseil général		
type de mesure	ESPC	GARDE	ADMINISTRATIVE		
cadre de la mesure	art 375 du code civil	art 375 du code civil	DAP ou tutelle	APJM	AP
Pourcentages	5 %	73 %	10 %	5 %	7 %

Origine géographique des enfants, suivant le type de mesure (en pourcentages)

Département	PAS DE CALAIS	NORD
ESPC	3 %	3 %
GARDE	15 %	79 %
Total	18 %	82 %

80 % des enfants sont originaires de Lille Roubaix Tourcoing et 20 % de Merville et environs.

On note une différence importante dans l'origine géographique des enfants. Seuls 20% d'entre eux viennent de Merville et des environs. Nous devons travailler nos relations et notre collaboration avec les UTPAS du secteur pour développer d'autres types d'accueil rendus possibles par la proximité des familles.

L'association a choisi depuis quelques années de multiplier les interlocuteurs en élargissant les zones d'habitation des parents. Or à l'heure actuelle, la direction territoriale évoque la mise en adéquation du nombre de places offertes sur le territoire avec les besoins qui y sont repérés. L'accueil majoritaire d'enfants venant d'autres territoires pourrait à terme poser problème.

VI.2 La vie à la maison Saint-Victor

Un cadre repérant, une vie assez sereine

Les équipes éducatives, comme je le disais précédemment, sont formées pour la plupart de professionnels compétents. Dynamisées par les chefs de service, elles cheminent dans leur réflexion autour de la prise en charge des enfants. Des liens affectifs s'établissent entre ces derniers et les éducateurs. Des réunions d'enfants se mettent en place assez régulièrement où il est question notamment de respect, respect de soi, respect des autres... Des règles de vie clairement établies et discutées avec le groupe en début d'année permettent de poser un cadre précis, repérant qui structure la vie de chacun dans une certaine convivialité. Les situations de violence sont en général assez vite désamorçées ; un gros travail de verbalisation des éducateurs avec les enfants qui vont mal est engagé pour qu'ils puissent exprimer leurs difficultés autrement que par la violence, l'agression ou le passage à l'acte.

Une vigilance au quotidien des adultes quant au bien-être des usagers leur permet de vivre assez sereinement leurs vies d'enfants au sein de la MECS. L'accueil des fratries impulse là aussi une dynamique intéressante. Il crée du lien, favorise la communication et l'échange.

La qualité de la vie au sein de la maison d'enfants est, selon moi, liée à un équilibre global. Culture d'établissement, cadre sécurisant, rythme de vie bien équilibré en fonction des besoins, écoute, respect, prise en compte de la parole des enfants modèrent la violence, l'intolérance, le non-respect présents chez certains mais aussi parfois engendrés par l'organisation elle-même. Il faut régulièrement se poser la question de la pertinence de nos réponses, du sens des actes posés par les éducateurs et de ce qu'induit la structure sur le comportement des enfants.

L'ensemble est un équilibre fragile. Un manque de vigilance de la part des cadres, un défaut d'attention des éducateurs à l'égard d'un enfant qui va mal, un autre qui ne se sent pas respecté, à qui on ne consacre pas assez de temps en relation individuelle... peuvent donner lieu à des dérapages importants.

Récemment, le départ du chef de service aurait pu, au delà de l'insécurité, générer de l'angoisse, une désorganisation, un flottement qui auraient laissé émerger des comportements violents et mettre à mal l'équilibre somme toute fragile de la maison. Il n'en a rien été. Une culture d'établissement solidement ancrée, une vigilance accrue de l'équipe de cadres, un soutien particulier au nouveau chef de service, une présence importante, des explications tant aux personnels qu'aux enfants, des réponses apportées rapidement aux questions ont permis de passer ce cap sans trop de difficulté.

VI.3 Des enfants en grande difficulté

Des problématiques familiales souvent très complexes

Les enfants qui arrivent sont en souffrance liée à la séparation avec leurs parents, à la problématique familiale... Les parents, eux aussi, sont souvent en grande détresse.

Composition de la famille lors du placement

Monoparentale ou recomposée	naturelle	Tutelles, pupilles ou délégation d'autorité parentale
70 %	20 %	10 %

Relations avec les parents (épisodiques ou régulières)

avec le père et la mère	avec le père sans contact avec la mère	avec la mère sans contact avec le père	sans relations parentales
40 %	7 %	33 %	20 %

Il est à noter que :

- seuls 38 % des enfants vivent avec leurs deux parents.
- 19 % n'ont pas été reconnus par leur père.

Enfants orphelins

des deux parents	de père	de mère
5 %	4 %	14 %

Ces statistiques sont en phase avec l'enquête menée par P LAIDEBEUR¹⁷ dans le département du Nord.

Elles mettent en évidence que très peu d'enfants rencontrent leurs deux parents (40 %) d'où l'importance de multiplier le travail avec les familles, de reconstruire les histoires familiales pour leur permettre de se repérer dans leur filiation et connaître leurs deux parents.

¹⁷ Etude sur les enfants et adolescents pris en charge par le service de l'ASE au 30 juin 1998, P. Laidebeur adjointe technique auprès de la directrice de l'enfance : enquête réalisée avec 23 équipes Enfance du département du Nord et leurs responsables

Les problématiques globales

Beaucoup d'enfants arrivent à la maison d'enfants après un parcours chaotique, difficile lié à de très importantes difficultés parentales.

Tous ont de grosses carences affectives. Ils sont souvent très instables, présentent des problèmes de comportement qui génèrent des difficultés d'intégration: ne supportent pas la frustration, font de fortes colères, insultent, sont violents ou dépressifs..... Les carences éducatives sont présentes dans la plupart des cas ce qui engendre chez l'enfant une absence de cadre, de règles, de limites et d'hygiène de vie.

Beaucoup ont été témoins, victimes de violences physiques. Certains ont été victimes d'abus sexuel ou d'attouchements. 77 % des enfants ont bénéficié, durant l'année 2000, d'un soutien psychologique tant à l'interne qu'à l'externe.

Les enfants sont en souffrance. Nous devons attacher une grande attention à la prise en compte de leurs difficultés, leurs besoins pour les aider à évoluer et se construire.

Parcours scolaire des enfants :

Enfants scolarisés en Primaire	CLIS ou CLAD ¹⁸	Présentant un an de retard au moins	Scolarité normale
	16 %	58 %	26 %

Enfants scolarisés au collège	SEGPA ¹⁹	CAP	BEP	Cursus classique	
				De la 6 ^{ème} à la 3 ^{ème} Sans retard	avec retard
	14 %	7 %	26 %	14 %	38 %

Les tableaux nous le confirment, la plupart des enfants sont en difficulté scolaire. Beaucoup ont un parcours émaillé d'absentéisme, voire d'exclusion avant le placement et pour nombre d'entre eux de redoublement. Les éducateurs axent une partie de leur travail au quotidien dans l'aide à la scolarité, pour combler leurs lacunes voire acquérir les bases nécessaires pour la lecture et l'écriture.

¹⁸ CLIS : Classe d'intégration spécialisée
CLAD : Classe d'adaptation

Des prises en charge individuelles sont mises en place pour certains : aide à la lecture ou à l'écriture, rééducation orthophonique, psychomotricité....

Les difficultés spécifiques connues chez nombre de parents

- L'alcoolisme très fréquent ne fait que peu l'objet de soins.
- La toxicomanie des parents : 9 % des enfants avec parfois des cures de désintoxication
- La prostitution maternelle : 10 % des enfants
- Incarcération d'un ou deux parents : 9 %
- Un ou deux parents percevant une AAH (Allocation Adultes Handicapés): 2 %
- Certains parents sont connus de longue date par les services sociaux, ont été eux-mêmes suivis ou placés dans leur enfance.

Une succession de mesures éducatives

La plupart des enfants ont déjà bénéficié à leur arrivée de mesures d'assistance éducative :

Aucune mesure	Au moins une mesure	Au moins deux mesures de type différent
6 %	94 %	49 %

Certains ont connu des itinéraires complexes, avec parfois des alternances de placements et de retours en famille.

On peut donc affirmer que pour une part non négligeable des enfants, les itinéraires de vie revêtent un aspect plutôt voire très chaotique.

Les relations avec les familles

Merville est totalement excentrée de l'axe autoroutier Lille-Dunkerque et de toute la dynamique y afférant. Les communications routières et ferroviaires avec Lille ou Hazebrouck sont peu fréquentes voire inexistantes. Peu de parents sont donc en capacité de venir seuls.

Pour compenser cette difficulté, un système complexe de navettes vers Lille a été mis en place pour les départs en week-end. De même, le dimanche, nous organisons un transport vers l'agglomération lilloise pour accompagner les enfants qui vont chez eux à la journée et ramener les parents qui rendent visite à leurs enfants à la journée.

¹⁹ SEGPA : Section d'enseignement général et professionnel adapté

Le travail avec les familles occupe une place importante au sein de la MECS. Les chefs de service et les éducateurs garants rencontrent régulièrement les parents dans l'établissement pour à la fois faire un bilan de la prise en charge du jeune, échanger autour de ses difficultés et aussi de la problématique familiale. Les parents apprécient beaucoup ces moments où, sortis de leur contexte, ils existent autrement aux yeux de leurs enfants, en étant bien repositionnés dans leur rôle de parents. Ces rencontres permettent à chacun de cheminer ; certains s'y engagent très fortement et font progressivement évoluer leur situation.

Chaque année, fin juin, nous organisons avec succès une journée récréative où, après un repas commun, parents et enfants participent à des jeux organisés pour les enfants.

Nos partenaires

Dans l'accompagnement des enfants et de leurs familles, les services du conseil général sont notre partenaire principal tant au niveau du territoire, du service de la tarification que dans le domaine de l'éducatif. En effet, chaque enfant confié par le magistrat au président du conseil général est suivi par un éducateur référent de ses services. Une collaboration étroite est nécessaire puisque le conseil général est le service gardien ; tout projet concernant l'enfant doit être élaboré en partenariat avec la famille et le référent du conseil général.

La collaboration avec les services d'Action Educative en Milieu Ouvert est moins importante mais régulière. Elle s'effectue principalement pour les enfants en placement direct (ESPC) ou lorsque le juge décide de confier l'enfant au service de l'ASE après une mesure d'AEMO. Le passage de relais s'avère déterminant dans la manière d'appréhender et d'engager le travail avec l'enfant et sa famille.

Les pédopsychiatres, rééducateurs en psychomotricité des différents Centres Médico - Psychologiques de la région sont aussi nos partenaires dans la prise en charge des enfants ou adolescents.

La plupart de nos partenaires apprécie de travailler avec nous et nous le font savoir. Nous avons de très nombreuses demandes d'admissions malgré l'éloignement de Lille. Les éléments les plus appréciés sont le cadre convivial et serein dans lequel évoluent les enfants, notre rigueur et le travail mené avec les familles. Ces qualités seront à préserver voire à développer lors de l'élaboration du nouveau projet.

Conclusion de la première partie

Dans cette première partie, j'ai fait un état des lieux de la maison d'enfants telle que je l'ai découverte à mon arrivée. Au fil de mon implication, j'ai commencé à élaborer une stratégie de direction que je vais développer dans les parties suivantes, prenant appui en cela sur la formation CAFDES qui m'a ouvert de nombreux axes de réflexion et de travail.

La maison d'enfants est une structure stable, dont les rouages sont bien huilés. La plupart des professionnels sont des personnes compétentes, impliquées dans leur travail. Toutefois, un fonctionnement très sectorisé a fait évoluer les équipes à des vitesses inégales. Il manque de référentiels communs, élaborés de manière transversale, bases d'une cohérence globale et d'une réflexion sur la qualité de la prise en charge de chaque enfant.

De plus, en lien avec l'évolution du cadre législatif, de l'environnement et la montée en puissance des territoires, il faut penser notre projet, notre raison d'être. L'établissement doit s'adapter aux évolutions du secteur et cheminer.

Il me faut donc, avec l'équipe de cadres, impulser une dynamique de projet pour dynamiser, avancer, ouvrir la maison d'enfants aux évolutions extérieures. *« Le projet est la prise de conscience du monde autour - de - soi et de son existence dans ce monde. »*²⁰

C'est ce que j'appelle la démarche de projet dont l'objectif est d'optimiser la qualité de l'accompagnement des enfants en nous adaptant aux besoins et en anticipant les changements. *« Nous sommes entrain de passer historiquement d'une « logique de placement », où l'on sollicitait avant tout la capacité d'accueil d'un établissement, à une logique de prestations de services, où l'on examine sa capacité à répondre à une problématique. Ainsi la valorisation de l'établissement – dont son financement- ne sera plus seulement fonction de sa pertinence, eu égard à des besoins, mais aussi fonction de son efficacité, eu égard aux changements. »*²¹

²⁰ LOUBAT Jean-René, *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social, contexte, méthodes, outils*. Paris, Dunod, 1997, p 25

²¹ idem p 33

Une démarche de projet pour optimiser la qualité de l'accompagnement des enfants

Après avoir mis en évidence les potentialités de l'établissement, je m'attacherai dans cette seconde partie à étayer une réflexion théorique afin de fixer les objectifs de la démarche de projet.

Deux axes se dégagent :

- la qualité de l'accompagnement des enfants,
- la gestion des ressources humaines pour améliorer la qualité du service rendu.

Pour optimiser la qualité de l'accompagnement, je développe deux axes prioritaires à savoir :

- positionner l'enfant et sa famille au cœur du projet,
- passer d'une prise en charge à un accompagnement de l'enfant qui lui permette de devenir acteur.

Cette conception de la mission d'une MECS implique une évolution, un changement dans les pratiques professionnelles. Pour ce faire, j'ai pour objectif d'impliquer le personnel, de mobiliser ses compétences et de le responsabiliser. C'est l'objet de la deuxième partie de ce chapitre.

Cette réflexion sera le support de la démarche de projet. Celle-ci se profilera peu à peu au fil du chapitre pour être opérationnalisée dans la troisième partie.

I L'enfant et sa famille au cœur du projet

Comme le dit P. LEFEVRE, un projet est une « élaboration dynamique des objectifs d'action sociale et médico-sociale fixés par une institution au regard de sa philosophie, de ses missions et de ses choix stratégiques²² »; il doit répondre aux besoins des usagers et aux attentes de l'environnement et des partenaires.

²² LEFEVRE Patrick, *Guide de la fonction de directeur d'établissement social et médico-social*, Paris, Dunod, 1999, p 151,

I.1 Un projet centré sur les besoins des enfants

Au vu de la dynamique actuelle de la maison d'enfants, il me semble important, en premier lieu, de nous questionner, de questionner nos partenaires, les enfants, les familles sur les besoins et attentes de chacun. Je prends appui, pour définir le besoin, sur la définition qu'en donne MASLOW : « MASLOW a défini le besoin comme : « indispensable à la vie de l'être humain. Son origine n'est pas seulement physiologique et instinctive mais culturelle et sociale²³ ».

La question des besoins des enfants n'a pas été travaillée depuis longtemps. De plus, comme le dit Philippe BERNOUX, « il ne faut pas se priver d'une occasion pour reformuler et mettre en ordre des pratiques qui ont pu devenir trop évidentes et routinières²⁴ ».

Une réflexion à ce sujet est la première étape d'élaboration du projet, d'autant que je veux ce dernier, dynamique, capable de répondre au mieux aux différentes problématiques et d'accompagner l'évolution des besoins, des attentes.

Les enfants qui arrivent dans l'établissement ont des itinéraires très complexes, de lourdes problématiques. Ils manquent de cadre, de repère tant dans leur histoire, leur vie familiale que dans leur quotidien.

Les chefs de service doivent réfléchir avec les équipes sur les besoins des enfants tant au quotidien (cadre, sécurité, relations affectives, hygiène, soins..) qu'en ce qui concerne leur vie d'enfants (grandir, s'épanouir, s'affirmer, se préparer à aborder leur vie d'adulte...).

La qualité de l'accompagnement et les outils mis en place sont déterminants pour que l'enfant trouve l'équilibre, la sécurité et l'aide nécessaires pour se construire. Nous devons questionner ce qui fait leur quotidien, les conditions d'accueil, de vie, les pratiques éducatives afin de pouvoir ensuite les adapter, les ajuster à chaque enfant. « Encore faut-il que les ressources à la disposition des acteurs soient mobilisables dans la relation spécifique et qu'elles soient pertinentes par rapport aux objectifs de l'autre²⁵ ».

L'accueil et l'intégration dans un groupe de vie dès l'admission sont une première étape de la réflexion que je me propose d'aborder maintenant.

²³ BERNOUX Philippe, *La sociologie des organisations*, Paris, éditions du Seuil, 1985, p79

²⁴ voir note précédente, p 140

²⁵ CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et le système*, Paris, éditions du Seuil, 1977, p 77

I.2 Identité et conscience de groupe

L'approche de l'enfant, la conception de sa place, de son rôle au sein de la structure sont déterminantes dans son évolution. C'est finalement le regard que l'on porte sur lui qui sera capital. « *L'important n'est pas tant de savoir ce que le participant est censé devoir faire, ni ce qu'il fait réellement, mais le fait que l'activité prévue dans l'organisation implique une certaine conception de l'exécutant et que, par conséquent, l'organisation puisse être tenue pour un milieu capable d'engendrer des attributs d'identification*²⁶ » .

Notre but est d'aider les enfants à devenir des adultes responsables, capables de faire des choix, de les assumer, d'agir sur leur milieu, leur environnement. Alors, il est important de les préparer à s'adapter aux systèmes de relations sociales extérieurs, d'y devenir acteurs. Pour ce faire, l'établissement ne doit pas être un cocon mais un lieu d'échanges et de sollicitations pour aller vers l'extérieur.

Je vais développer rapidement comment le groupe en tant que structure sociale permet à l'enfant de se tourner progressivement vers l'extérieur.

Le groupe comme structure sociale

Il faut tout d'abord que l'enfant se sente bien au sein du groupe et prenne sa place au sein de la structure sociale qu'il représente. Chacun trouvera, avec l'aide des éducateurs, des modalités de participation qui soient compatibles avec ses besoins et qui lui permettent de manifester le plus possible ses aptitudes personnelles. C'est en prenant une place dans l'organisation sociale du groupe que l'enfant pourra affronter, dialectiser la vie sociale extérieure.

Le groupe comme contrainte

Chaque personne et le groupe dans son ensemble, exercent vis à vis des membres, un contrôle permanent, un contrôle social qui rappelle chaque individu à la réalité, évite les dérapages et permet à chacun de vivre une vie harmonieuse où il est respecté. C'est selon M. CROZIER, « *la contrainte fondamentale qui oblige chaque participant à tenir compte des exigences et règles prévalant dans les jeux qui se jouent dans l'organisation, et aussi à contribuer à l'accomplissement des objectifs de celle-ci*²⁷ » .

²⁶ GOFFMAN Erving, *Asiles*, Paris, Les éditions de minuit, 1968, P 241

²⁷ CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et le système*, Paris, éditions du Seuil, 1977, p 114

La conscience de groupe

Peu à peu, à travers les réunions, moment de régulation de la vie collective, l'action du groupe vis à vis des individus prend corps ; le groupe devient responsable. Du jeu des interactions entre individus, de la réflexion à travers les réunions, de la prise de conscience du pouvoir que peuvent avoir les enfants face à l'institution, de la culture communautaire, de la vie quotidienne avec ses contradictions, du groupe qui est devenu groupe-sujet, naît une conscience de groupe.

L'enfant peut alors développer une certaine identification à ce dernier. Elle rend les enfants plus réceptifs à son influence, et par là-même, favorise une évolution de leur personnalité. C'est ce même travail qui leur permet de s'insérer dans les relations sociales extérieures à l'établissement.

«La conscience naît des problèmes, contradictions et conflits, options et choix à la fois nécessaires et libres. La conscience de soi naît en l'autre, de l'autre, par l'autre²⁸».

Devenir sujet

Ce système de rôles permet à chacun d'exister vis à vis de l'autre et vis à vis du groupe, en tant que sujet. C'est le type de relation qui s'établit au sein du groupe qui permet à l'enfant de grandir et d'évoluer. Le travail des éducateurs consiste à réfléchir, analyser l'organisation de cette structure sociale dans laquelle ils sont impliqués, à percevoir comment évolue cet ensemble de relations afin d'éviter les dérapages. Ils sont à l'écoute de chacun, l'aide à prendre une place, à se situer. Il s'agit là d'un travail important que l'éducateur mène en relation individuelle avec chaque enfant.

«Jusqu' alors les dispositifs éducatifs reposaient largement sur une vie communautaire, et leurs efforts tendaient à l'intégration de l'individu à cette vie collective. Nous savons aujourd'hui que l'intégration dans un groupe est une phase intermédiaire nécessaire mais pas suffisante²⁹».

Individualiser l'accompagnement permet à l'enfant de devenir acteur de sa vie et de veiller à ce que l'organisation ne vienne pas lui dicter ce qu'il doit faire.

J'utiliserais volontiers une métaphore racontée par F. BASAGLIA³⁰ pour faire la transition.

« Un conte oriental nous narre l'histoire d'un homme aux prises avec un serpent. Un jour que notre homme dormait, le serpent se glissant par sa bouche entrouverte, alla se loger dans l'estomac, d'où il dicta dès lors toutes ses volontés au malheureux, qui devint son esclave. L'homme était désormais à la merci du serpent : il ne s'appartenait plus. Puis, un beau jour, il se sentit de nouveau libre : le serpent s'en était allé.

²⁸ LEFEBVRE Henri, *Critique de la vie quotidienne*, tome 2, Paris, L'Arche Editeur, 1961, P 193

²⁹ LOUBAT Jean-René, *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social*, Paris, Dunod, 1997, p 124

³⁰ BASAGLIA Francesco (sous la direction de), *L'institution en négation*, Turin, éditions du Seuil, 1970, p 138

Toutefois, il s'aperçut aussi qu'il ne savait que faire de sa liberté ».

Durant tout le temps où le serpent l'avait tenu sous son empire, il s'était tellement habitué à soumettre sa volonté, ses désirs et ses impulsions à la volonté, aux désirs et aux impulsions du serpent, qu'il avait perdu la faculté de désirer, de vouloir, d'agir de façon autonome. Au lieu de sa liberté, il ne trouvait que du vide ; avec le départ du serpent, il avait perdu sa nouvelle essence acquise durant sa captivité. »

I.3 L'individualisation de l'acte éducatif

Individualiser l'accompagnement de l'enfant lui permet de ne pas devenir dépendant de l'institution, d'exister en tant que personne dans le collectif avec ses besoins, sa dynamique, sa problématique, d'accéder à la qualité de sujet. C'est de la responsabilité de l'éducateur garant. Il doit être, comme son nom le dit, garant d'une mise en place cohérente d'un cadre adapté à chacun. On rejoint là la notion d'accompagnement que je développe par la suite. L'éducateur garant s'implique dans la relation à l'enfant, questionne l'équipe entière, l'interpelle pour élaborer le projet personnalisé.

Cet aspect du rôle de garant n'est pour le moment pas suffisamment développé au sein de la maison d'enfants . Nous devons y travailler

Après avoir développé une réflexion sur la place des parents, je définirai ce qu'est pour moi, non plus une prise en charge, mais un accompagnement de l'enfant. Cette différence est fondamentale ; elle fonde ma politique de direction.

I.4 La collaboration avec les parents

Une évocation du droit des familles me paraît intéressante alors même qu'une réforme du droit de la famille et de l'autorité parentale est en gestation.

I.4.a La réforme des placements d'enfants et d'adolescents.

Madame Ségolène ROYAL, ministre déléguée à la Famille à l'Enfance et aux Personnes Handicapées, a présenté au conseil des ministres du 16 mai 2001, le projet de réforme des placements d'enfants et d'adolescents. Partant des conclusions du rapport de Messieurs Pierre

NAVES et Bruno CATALA³¹ et de celui de Monsieur DESCHAMPS³², la ministre déléguée à la Famille, à l'Enfance souhaite « *réduire le nombre de placements à ceux qui sont strictement nécessaires*³³ ».

Elle conjugue mesures immédiates et actions pilotes. Retenons principalement :

- le développement du soutien aux parents et à l'accompagnement des familles à domicile,
- la diffusion d'un guide « mon enfant est placé, j'ai des droits »,
- la mise en place des états généraux de la protection de l'enfance le 15-11-2001.

I.4.b Une nouvelle conception du rôle des parents

*« Il faut poser en règle qu'on ne peut jamais opposer « intérêt » de l'enfant et « agir » des parents, aussi défailnants ou mal-traitants fussent-ils ; traiter les parents de façon disqualifiante mutiler symboliquement l'enfant, qui, dès lors, ne peut plus opérer le travail de reconnaissance de cette dette de vie*³⁴ ». Aussi, occupent-ils une place importante dans l'institution.

Tout d'abord, nous attachons un soin tout particulier à l'accueil, lors de l'admission. Je rencontre tous les parents dans cette phase. Deux rencontres sont organisées où nous présentons, à la famille et aux enfants, l'établissement : nos buts, notre volonté de les associer, de les avoir à nos côtés pour aider l'enfant à vivre sa vie d'enfants, venir passer un moment, se rendre à l'école, prendre en charge des soins médicaux...

*« Certains conçoivent l'association des familles comme un « travail avec ou plutôt sur les familles ». Il s'agit bien d'associer. Considérer la famille comme un partenaire est bien différent que de la voir comme un client car dès lors toute négociation est impossible*³⁵ ».

Les deux parents sont systématiquement sollicités pour toute décision concernant leurs enfants. Ils viennent régulièrement en réunion pour parler de ces derniers.

Nonobstant ces sollicitations, je pense que nous n'associons pas les parents. Ils ne sont ni associés ni consultés sur les objectifs et axes de travail à moyen et long terme du projet d'accompagnement de leur enfant ; nous ne les questionnons pas sur l'intérêt de tel ou tel axe de travail.

³¹ Rapport de messieurs Pierre NAVES et Bruno CATALA intitulé « *l'accueil provisoire et le placement d'enfants et d'adolescents* » de juillet 2000 sur l'ASE,

³² Rapport de monsieur DESCHAMPS, intitulé « *le contradictoire et la communication des dossiers en assistance éducative* », de mars 2001

³³ Communication sur la protection de l'enfance, présentée, le 16 mai, en conseil des ministres, par Ségolène Royal, extrait de l'article : Social en textes, *Actualités Sociales Hebdomadaires*, du 18 mai 2001, n° 2215

³⁴ CLEMENT R, dans son article « Parents et dysparentalité » paru dans la revue *Le groupe Familial*, n° 112, de juillet 1986, p 53

Nous ne les positionnons pas, de fait, dans un rôle de «partenaires»³⁶, partenaires qui ont des liens essentiels et privilégiés avec l'enfant et qui seraient en capacité d'évaluer la qualité du service rendu.

« Caractériser les pratiques des maisons d'enfants en termes de suppléance et non plus de substitution permet une redéfinition de la mission de l'établissement et ouvre des perspectives nouvelles de co-éducation avec des parents provisoirement ou durablement en difficulté pour occuper une position parentale ³⁷ ».

Considérer les parents comme partenaires, ce serait collaborer avec eux, négocier les objectifs du projet d'accompagnement de l'enfant. « Négocier, c'est faire appel à la capacité de transcender des points de vue pour parvenir à un autre stade qui n'est ni le premier point de vue, ni le deuxième, ni la somme des deux. De ce dépassement naît une autre issue, une autre relation, une autre forme sociale³⁸ ».

Cela suppose que les professionnels fixent les objectifs, les moyens à développer, rendent compte aux familles et prennent leur avis. Nous avons encore beaucoup à ouvrir en ce sens pour faire évoluer les pratiques et donner aux parents tous les éléments leur permettant de faire une évaluation de la prestation fournie aux enfants. La mise en place prochaine par les chefs de service éducatif d'un groupe de travail sur les projets d'accompagnement personnalisé devrait fortement y contribuer.

Parfois, les relations sont complexes, difficiles, par exemple avec certains parents maltraitants, la psychologue peut alors y participer pour aider à la compréhension du système familial, proposer ensuite des axes de travail. Sa formation en analyse systémique est d'une richesse certaine.

De nombreuses familles sont en très grande difficulté lors du placement. Elles ont besoin d'aide, d'une aide que nous ne pouvons pas, nous établissement dans les conditions actuelles, leur apporter. Le rôle des autres partenaires, à savoir les référents du conseil général, les éducateurs d'AEMO, est donc aussi essentiel dans cette démarche. A nous de leur faire partager le sens de notre travail. C'est là un des gages de la réussite de l'accompagnement des enfants.

³⁵ LOUBAT Jean-René, *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social*, Paris, Dunod, 1997, p 216

³⁶ LOUBAT Jean-René, *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social*, Paris, Dunod, 1997, p 210

³⁷ ASH, du 14 avril 2000, n° 2162, article de F. BATIFOULIER, directeur de MECS « Internats éducatifs : l'impasse de la logique substitutive ». P 21

II De la prise en charge à l'accompagnement des enfants

« Jusqu'alors l'enfant était surtout reconnu comme objet de droit... Aujourd'hui, l'enfant qui reste objet de droit et objet de revendication dans l'hypothèse d'un conflit affectif est aussi sujet de droit³⁹ ».

Au sein des maisons d'enfants à caractère social, l'enfant accède au statut de sujet ; sujet ayant des droits et des devoirs, capable de se positionner, d'agir sur son environnement. L'enfant devient acteur ; c'est une personne que l'on accompagne pendant un moment de sa vie ; il n'est plus - pris en charge -. C'est une approche différente que je vais développer dans ce chapitre. Nous travaillons sur une réelle prise en compte de la parole de l'enfant au sein de la MECS à travers la citoyenneté, les droits et les devoirs des enfants, les temps de parole...

II.1 La citoyenneté

Pour mettre en œuvre la citoyenneté au sein de la maison d'enfants, nous appuyons notre démarche éducative sur les expériences et pratiques de Célestin FREINET dans le domaine scolaire. Précurseur en la matière, il fait une place importante à la motivation, à l'expression, à la socialisation et au tâtonnement expérimental. *« Donner la parole aux enfants est une des priorités qui permet de mettre en place une pédagogie populaire, prenant en compte les différences et ancrant les apprentissages sur les besoins de tous⁴⁰ ».*

Nous nous appuyons aussi sur les travaux de Françoise DOLTO, ardent défenseur des droits de l'enfant qui écrivait : *« l'enfant est une personne, même mineur socialement parlant. C'est un individu, un être de chair et de sang ayant une âme, une pensée, une réflexion, une sensibilité qu'il faut prendre en compte en tout et pour tout, pour lui ».*

M'inspirant de l'expérience des communautés thérapeutiques et de manière plus récente des travaux de l'ANCE - Association Nationale des Communautés Educatives -, je souhaite introduire une *« démocratisation »* au sein de l'établissement en amenant les enfants à participer à la prise de décisions, à devenir *« responsables⁴¹ »*.

³⁸ voir note 36, p 236

³⁹ Article : le rôle de l'avocat, par B. VATIER ancien Bâtonnier de l'Ordre des avocats à la cour de Paris, paru dans *Le Journal du Droit des Jeunes (JDJ)*, n°205 du mois de mai 2001 p 23

⁴⁰ Extrait du *compte-rendu du colloque international : Droits et Devoirs des Enfants : une réponse à la violence*. Janvier 2000, le compte-rendu est de Patrick BUQUET, administrateur de la MOCEN, responsable du département de l'Eure.

⁴¹ RAPOPORT Robert N., *la communauté thérapeutique*, Paris, éditions Maspéro, 1974, p 72

Notre travail éducatif les aidera à devenir des adultes capables de tenir un rôle et une place dans un réseau social. Cet adulte sera à même de s'adapter à toute situation nouvelle, de prendre une place dans un réseau de relations, d'appréhender son environnement, d'agir sur celui-ci et le faire évoluer. Il sera sujet, acteur de sa vie.

La communication, la verbalisation, la responsabilisation sont trois axes essentiels de notre travail pour cheminer avec les enfants.

II.2 Les droits et devoirs des enfants

Nous référons nos pratiques à la Convention Internationale des Droits de l'Enfant – CIDE - du 20 novembre 1989 et ratifiée par le parlement français le 7 août 1990.

B. VATIER nous dit : « *alors que l'on assiste à l'effritement des valeurs (famille, morale, religion) et de la solidarité qui en découlait, la question des droits devient essentielle* ». Ceux-ci ont évolué. Ils ne sont plus « *des droits - de - exprimant l'exercice d'une liberté et les limites de celles-ci, mais des droits - à - qui sont des droits de créance de l'individu sur la société*⁴² ».

Il faut entendre par créance : droit de celui qui peut exiger la prestation de la part du débiteur.⁴³

Ce sont les droits « à » qui ont pris le plus d'importance.

« *L'effet pervers le plus significatif de l'idéologie des droits de l'enfant est d'en faire un individu plutôt qu'une personne, de l'isoler au nom de ses droits, de le couper d'un rapport d'interdépendance avec sa famille, ses éducateurs. Certains droits impliquent la reconnaissance de la dépendance à l'autre*⁴⁴ ». Nous devons préserver l'équilibre entre droits « de », droits « à » et devoirs.

Car, comme le rappelle C. BRISSET, le devoir de l'adulte est de fixer des limites à l'enfant et « *le droit de l'enfant est aussi d'avoir en face de lui ces mêmes adultes qui soient prêts à lui fixer des limites. Droits et devoirs sont imbriqués. Il faut que les enfants soient écoutés et que leur intérêt supérieur soit au cœur des décisions*⁴⁵ ».

Bien évidemment, au sein de l'établissement, les enfants ont des droits et des devoirs. Nous avons créé des lieux de parole et d'échanges avec eux, afin de leur apprendre leurs droits et leurs

⁴² article : le rôle de l'avocat, par B. VATIER ancien Bâtonnier de l'Ordre des avocats à la cour de Paris, paru dans *Le Journal du Droit des Jeunes (JDJ)*, n°205 du mois de mai 2001 p 22

⁴³ encyclopédie Larousse, p 806

⁴⁴ article de J. FIERENS, avocat : trop d'assistance brise-t-elle l'autonomie ? paru dans *le Journal du Droit des Jeunes JDJ*, n°202 de février 2001.

⁴⁵ propos de C. BRISSET, défenseur des enfants, recueillis par Guy BENLOULOU sous le titre : Les droits de l'enfant rencontrent de la résistance, paru dans *Lien Social* du 30 novembre 2000, n° 554,

devoirs, dans une démarche prenant ses racines dans un concept de citoyenneté ; ce faisceau d'actions donne du sens au lien social.

Toutefois, l'équipe de cadres est sans cesse être vigilante quant au respect des droits des enfants. Dans un besoin de réassurance, de cadrer correctement les choses pour mieux les appréhender, les éducateurs, parfois en difficulté dans la gestion du groupe au quotidien, ont tendance à privilégier les devoirs des enfants. J'ai ainsi découvert récemment des règles de vie, travaillées, écrites et joliment décorées par des enfants avec leurs éducateurs, se résumant à une succession de : je dois....., je dois....., je dois....., il faut..., il faut..

C'est une dimension à intégrer dans le projet de l'établissement.

II.3 La parole de l'enfant au sein d'une MECS

Comme le disait François ROLIN, président de l'ADES, lors des état généraux, « *Respecter quelqu'un, c'est lui permettre de trouver un sens à ce qu'il est* ».

La parole permet aux enfants de donner du sens à ce qu'ils sont, à leurs actes. Elle leur permet d'exister, de se construire et de se projeter dans l'avenir. M'appuyant sur l'expérience des communautés éducatives, je suis vigilante à la circulation de la parole dans l'établissement et plus précisément à la prise en compte et au respect de celle de l'enfant. Parole de l'enfant et celle des professionnels sont intimement imbriquées. J'aborderai la question sous l'angle des professionnels dans la quatrième partie de ce chapitre.

La parole de l'enfant est prise en compte à trois niveaux différents :

- au niveau individuel, que l'enfant puisse s'exprimer et être entendu par rapport à son histoire, sa famille, ses conditions de vie, sa scolarité, ses désirs, ses projets....
- au niveau du groupe : comme le dit M. CROZIER, « *Un groupe est un construit humain et n'a pas de sens en dehors du rapport à ses membres⁴⁶* » ; la régulation de la vie de groupe à travers des réunions régulières permet de préserver et de garantir la qualité de vie de l'enfant au sein du collectif, en lui donnant la parole.
- Au niveau de l'établissement ; la parole de l'enfant est sollicitée et prise en compte. Je développe cet aspect dans une des parties suivantes.

⁴⁶ CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et le système*, Paris, éditions du Seuil, 1977, p 50

Cette parole qui met du sens sur ce qu'il vit, permet à l'enfant de devenir acteur ; acteur dans son histoire, acteur dans son devenir, acteur au sein de l'établissement. Elle lui permettra de conquérir son autonomie. On définit l'entrée dans la vie comme un passage de l'hétéronomie, marque de l'enfance, à l'autonomie, privilège de la condition adulte. Or l'exclusion de base dans laquelle vivent la plupart des familles, retire aux parents leur statut de sujets et les place dans une position d'adultes hétéronomes : tutelle, intervention des services sociaux, retrait des enfants... Depuis leur petite enfance, la plupart des enfants ont connu cette exclusion. Ils en ont intégré les mécanismes. L'expérience de la responsabilisation, de la citoyenneté aidera l'enfant à se construire différemment. Le but de l'accompagnement en MECS serait selon moi d'amener l'enfant, capable de différenciation, de synthèse, au carrefour de sollicitations et d'apports multiples à partir desquels il pourra choisir et se construire.

« Eduquer, ce serait aider un enfant à sortir du désir des autres, du projet qu'on a pour lui. Ce serait l'accompagner vers sa propre parole, libérer son désir personnel d'apprendre, lui accorder le droit de devenir sujet de son histoire⁴⁷ ».

L'enfant acteur dans son histoire, acteur de son devenir

« Fertiliser le passé et produire l'avenir, tel est pour moi le présent »

NIETZCHE

L'enfant sujet peut conquérir son identité, en vivant comme un être de désirs. *« Le désir signifie la lutte...- pour accroître sa propre puissance d'exister et son pouvoir de s'affirmer⁴⁸ »*. Il pourra alors devenir acteur dans sa vie.

Comme le dit le professeur PELICIER, *« Eduquer, c'est permettre à l'individu de produire sa vie⁴⁹ »*.

Pour qu'il puisse devenir acteur, il est essentiel que l'enfant sache se repérer dans son histoire personnelle et familiale. Peu d'enfants en sont capables à leur arrivée. C'est donc le rôle de l'éducateur garant de collecter le maximum d'informations le concernant pour en reparler avec lui (parents, tribunal, dossier, travailleurs sociaux...). L'implication des parents est fondamentale. Aucun aspect ne doit être négligé pour permettre à l'enfant de se réapproprié son histoire.

⁴⁷ LAINE Tony, KARLIN Daniel, *La raison du plus fou*, Paris, Les éditions Sociales, 1977

⁴⁸ MIRAMON Jean Marie, COUET Denis, PATURET Jean Bernard, *Le métier de directeur*, Rennes, éditions ENSP, 2001, p 123

⁴⁹ le Professeur PELICIER, au colloque de l'AFSEA en mars 1991.

Il est impératif de faire évoluer les conceptions de travail des éducateurs afin qu'ils organisent un cadre, un environnement dans lequel l'enfant pourra faire des choix. L'éducateur accompagne l'enfant, lui laisse faire ses choix et ne décide pas à sa place, en acceptant aussi de laisser le temps agir ! « *Cela s'impose comme une nécessité de prendre le temps qu'il faut pour construire avec les enfants, une dimension du futur, entre le rêve et la réalité*⁵⁰ ».

Soutenu dans ses projets, ses désirs, l'enfant ou l'adolescent pourra alors tenter de vivre des expériences positives, appréhender le présent, se projeter dans l'avenir. C'est alors qu'il envisagera des « possibles », sera capable de poser des choix, d'assumer des responsabilités et de conquérir son identité.

L'art d'être éducateur consiste à créer un contexte stimulant dans lequel l'enfant sera acteur et à l'accompagner. « *Il n'est pas évident d'admettre que le service rendu par les professionnels ne soit qu'une toute petite touche dans la trajectoire de la personne, qui puisse néanmoins s'avérer décisive de par les conséquences entraînées*⁵¹ » .

II.4 L'enfant acteur au sein de l'établissement

Nous rejoignons ici, la question de la citoyenneté et de la démocratisation au travers de la reconnaissance d'un pouvoir aux enfants.

Ce courant a été amorcé dans l'établissement depuis quelques années par la mise en place du conseil d'établissement.

II.4.a Le conseil d'établissement

La loi n° 75-535 relative aux institutions sociales et médico-sociales, prévoit que les usagers, les familles et les personnels soient associés au fonctionnement des établissements. C'est ainsi qu'auraient dû être créés dès 1978⁵², des conseils de maison. Ce texte a été ensuite abrogé et remplacé par un décret⁵³ précisant les objectifs et les modalités de mise en place du conseil d'établissement. Cette instance qu'est le conseil d'établissement donne un avis et peut faire des propositions sur toute question intéressant le fonctionnement de la maison.

Le premier conseil d'établissement a été mis en place en octobre 1992. Il se tient deux fois par an.

La maman élue comme représentante des parents est toujours présente et trouve la dynamique

⁵⁰ MANNONI Maud (sous la direction de), *Bonneuil, 16 ans après*, Paris, Denoël, 1986, p 116,

⁵¹ LOUBAT Jean-René, *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social*, Dunod, Paris, 1997, p 85

⁵² décret n° 78-377 du 17 mars 1978

⁵³ n° 91-1415 du 31.12.91 (paru au journal officiel du 7 janvier 92, p 340) et complété par la circulaire n° 92-21 du 3 août 1992

satisfaisante. Par contre, selon moi, ces réunions sont trop espacées pour permettre une réelle dynamique d'échanges entre les participants et avec les groupes. Il me semble intéressant de les alimenter par des rencontres régulières avec les enfants. C'est un aspect que je développerai dans mon projet de direction.

II.4.b Les réunions d'enfants

L'accent a été mis sur la régulation de la vie de groupe et sur la participation à la prise de décisions des enfants au sein des unités de vie.

Certaines équipes ont mis en place régulièrement ces réunions (une par semaine). Pour d'autres, la fréquence est beaucoup plus aléatoire et fluctue selon le calendrier, la dynamique du groupe.... Ces éducateurs n'ont pas encore saisi l'importance et l'enjeu de ces réunions. Ils ont tendance, face aux aléas de la vie quotidienne et à la difficulté des enfants, à les négliger et à les repousser au second plan.

De plus, certains sont réticents, ont peur de donner la parole au groupe d'enfants, peur d'être renvoyés à leurs propres contradictions ou à celles de l'équipe..... Les réunions sont alors détournées de leur but. Elles deviennent un lieu de rappel des règles, de mise au point collective, un lieu où finalement le pouvoir des éducateurs est renforcé.

Les autres qui les pratiquent régulièrement ont découvert un impact très riche aux niveaux individuel et collectif. Les enfants l'attendent, la préparent, la réclament. Les choses sont faites sérieusement : un secrétaire est nommé ; la vie du groupe y est discutée. C'est un exercice qui n'est pas facile :

- pour l'éducateur qui apprend à animer une telle réunion et à accepter une remise en cause
 - pour les enfants qui ne savent pas s'écouter, prendre la parole chacun à leur tour, respecter l'autre.
- Ce n'est pas chose facile quand on sait l'instabilité de certains. Pourtant, ils peuvent rester longtemps concentrés, participant avec entrain, signe de leur intérêt.

Nous sommes aux prémices de cette démarche et avons encore fort à faire dans ce domaine au sein de l'établissement.

II.4.c Le journal de la maison

Le petit Victor (voir en annexe) paraît deux fois par an depuis 2 ans. Il est l'expression individuelle ou collective de la vie de la maison. Chacun, enfants comme salariés, peut y aller de sa plume pour parler de ce qui lui tient à cœur, de ses activités....On y fait paraître des photos, des

compte-rendus.... Ce journal crée du lien au sein de l'établissement et avec l'extérieur. Il est donné aux enfants, au personnel et envoyé à tous nos partenaires ou personnes qui gravitent autour de la maison. Les parents le reçoivent.

Il est un élément essentiel dans la construction et la cohésion de l'identité de la maison. Il sera maintenu voire développé pour ouvrir la communication.

Ces différents outils qu'il convient de développer partout dans l'établissement sont pertinents et riches ; ils permettent aux enfants d'être pris en compte, de participer. Toutefois, la dimension institutionnelle est quelque peu relayée au second plan. Même dans les groupes où les réunions se tiennent régulièrement sans déraiper face aux objectifs premiers, les enfants et adolescents ne sont pas acteurs *au niveau* de l'établissement. Leurs zones d'influence se limitent à celles des groupes. C'est pourquoi, je pense que leur parole n'est pas suffisamment prise en compte au niveau global de l'institution hormis deux fois l'an au conseil d'établissement.

Il nous faut réfléchir à d'autres stratégies de communication avec eux. « *Cette démarche donne lieu à des stratégies de communication et d'information qui placent l'établissement dans une politique de relations permanentes avec les usagers*⁵⁴ ».

C'est un des axes de mon projet de direction.

III La concrétisation par le projet

Après avoir développé les grands axes de l'accompagnement des enfants au sein d'une MECS, je m'attacherai maintenant à définir les différents outils à mettre en œuvre pour en optimiser la qualité.

III.1 Le projet d'accompagnement personnalisé

J'ai choisi l'expression « projet d'accompagnement personnalisé » - PAP - car il me semble plus adapté aux idées que je viens de développer. On entend très souvent dans notre secteur parler de projet individuel. Il ne fait pas référence à un projet global d'établissement qui ne serait alors qu'une addition de projets singuliers. C'est pourquoi je préfère l'expression -accompagnement

⁵⁴ LEFEVRE Patrick, *Guide de la fonction directeur d'établissement social et médico-social*, Paris, Dunod, 1999, p157,

personnalisés-. Je ne reviendrai pas sur le terme *accompagnement* que j'ai développé précédemment mais sur le terme *personnalisé*.

La personnalisation est une adaptation d'un service à la personnalité de celui à qui il est destiné.⁵⁵ Chaque personne se situe dans le monde de manière unique, s'insère parmi les autres de façon originale, même si elle utilise pour ce faire des techniques identiques à d'autres. Les équipes doivent donc s'adapter, adapter les outils proposés à chaque enfant. « *La composition des moyens mis en œuvre, des prestations, des stratégies doit être à - géométrie variable -*⁵⁶ ». Chacun possède en lui des potentialités qu'il peut développer.

Le projet d'accompagnement personnalisé est établi à partir de celles-ci, « *sur du positif, sans renoncer pour autant à toute amélioration dans les autres secteurs, mais en établissant des priorités d'action*⁵⁷ » .

Ainsi donc, le regard que portent les éducateurs sur les enfants évolue là aussi. Quelques soient les difficultés, l'équipe valorise l'enfant ou l'adolescent dans ce qu'il sait faire, ses qualités, ce qui est mobilisable.

Le projet d'accompagnement personnalisé sous-tend un engagement de la part des différentes parties. Il incite et amène une contractualisation entre l'établissement représenté par l'équipe éducative et la famille qu'il s'agit d'impliquer et d'associer au PAP chaque fois que cela est possible. Il s'agit là d'une évolution, une façon différente de travailler.

Un travail de méthodologie, d'élaboration et de mise en œuvre du PAP est à mettre en chantier dans l'établissement ; c'est un axe de travail que l'équipe de direction doit mener avec les équipes éducatives.

Observation, réflexion, bon sens et intuition – ce qui se pratique actuellement- sont des auxiliaires précieux mais laissent trop de place à des solutions provisoires élaborées dans l'urgence ou sous la pression d'un quotidien non distancié . Une méthodologie de projet fiable, l'élaboration de référentiels permettent, dans une cohérence globale, de s'attacher à la qualité de l'accompagnement.

⁵⁵ encyclopédie Larousse p 2361

⁵⁶ LOUBAT Jean René, *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social*, Paris, Dunod, 1997, p124 et 128

⁵⁷ voir note précédente, p 131

III.2 L'accompagnement par l'éducateur garant

On ne peut parler de PAP sans évoquer la place primordiale de l'éducateur garant. Il apporte un soutien relationnel et technique à l'enfant ou l'adolescent, au plus près de ses évolutions, besoins et aspirations, veille à la mise en œuvre de son PAP et à sa réactualisation. Il est coordinateur du projet. Sur délégation du chef de service, il est responsable de son élaboration et de sa conduite. *« Son rôle est celui de chef d'orchestre du projet : il assure la rédaction, le suivi du projet personnalisé et la coordination entre les acteurs⁵⁸ »*.

Il est la cheville ouvrière de l'accompagnement personnalisé. Il recueille les informations, les organise, analyse, fait émerger les besoins. Il propose des objectifs et axes de travail dont il discute avec le chef de service, l'équipe, avec l'enfant et élabore le projet.

Pour ce faire, il interpelle les parents et l'équipe pluridisciplinaire – chef de service, collègues, infirmière, psychologue, psychothérapeute, référents sociaux...-. Cette responsabilisation de l'éducateur garant représente un changement au sein de l'établissement.

Dynamique, le garant est porteur des aspirations de l'enfant, a un réel désir de l'accompagner. Régulièrement, il fera un point avec le chef de service et ses collègues sur l'évolution de l'enfant, du projet, recueillera les avis, réajustera le PAP.

Les retours à l'ensemble de l'équipe sont essentiels, gages de la qualité : ils obligent les éducateurs à tenir des échéances, valider un projet et l'évaluer. Le chef de service entérine la pertinence du PAP eu égard à l'enfant et au projet global d'accompagnement des enfants au sein de la MECS.

L'accompagnement par l'éducateur garant implique une relation individuelle importante avec chaque enfant suivi, de prendre le temps d'un travail individuel régulier et de se distancier de la vie du groupe. Cette prise de distance est difficile. Les enfants et adolescents ont en permanence de très fortes demandes auxquelles il faudrait répondre dans l'urgence. Bien que s'efforçant de ne pas répondre sur le même mode, l'éducateur est happé par cette dynamique.

Il existe aussi une crainte chez certains éducateurs de se retrouver en tête à tête avec l'enfant et de ne « pas savoir quoi dire si l'enfant ne parle pas ».

Je repère là des manques en terme de métier, tant en ce qui concerne les outils et la méthode que le besoin de sécurité ou les difficultés de distanciation ; manques à prendre en considération pour faire évoluer les pratiques.

L'évolution du rôle de garant doit être accompagnée, soutenue au sein de l'établissement. C'est un changement important. Le type de management mis en œuvre est déterminant qui favorisera ou non cette responsabilisation. Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG amènent des perspectives intéressantes lorsqu'ils disent, à propos du changement, « *processus de création collective à travers lequel les membres d'une collectivité donnée apprennent ensemble, c'est à dire inventent et fixent de nouvelles façons de jouer le jeu social de la coopération et du conflit*⁵⁹ ». Ceci exclut un mode de gestion autoritaire du changement !

III.3 La démarche de projet

« *La tâche prépondérante du directeur est l'élaboration de la politique et de la stratégie de son établissement ou service. Il dispose pour ce faire d'un outil privilégié : le projet d'établissement. Le projet est au cœur de la problématique managériale. C'est lui qui cristallise le sens de l'action*⁶⁰ ».

Le projet d'établissement porte sur le sens des actions et de l'accompagnement réalisés. Il permet à une équipe de se fédérer autour d'orientations, d'objectifs et d'axes de travail communs. Il développe les spécificités de chaque service en lien avec le projet global. Il met en évidence les ressources et richesses exploitées ou exploitables en son sein et permet une identification de l'établissement sur l'échiquier du territoire.

Selon Bernard HONORE, « *l'idée de projet d'entreprise est porteuse de 4 grands axes :*

- *la volonté d'un enracinement historique : l'histoire renforce ce sentiment d'appartenance à l'organisation*
- *la détermination d'un ensemble de valeurs traduisant un esprit commun*
- *l'émergence d'un défi collectif donnant sens à l'activité de chacun*
- *la fixation de règles de fonctionnement qui permettent une réelle responsabilisation et un auto-contrôle*⁶¹ ».

⁵⁸ LOUBAT Jean René, *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social*, Paris, Dunod, 1997, p 156

⁵⁹ CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et le système*, Paris, Editions du Seuil, 1977, p 35

⁶⁰ MIRAMON Jean Marie, COUET Denis, PATURET Jean Bernard, *Le métier de directeur*, Rennes, éditions ENSP, 2001, p 175

⁶¹ HONORE Bernard, *L'hôpital et son projet d'entreprise*, éditions Privat, Paris, 1992, p 68

Je souligne l'importance des termes employés par Messieurs MIRAMON, COUET et PATURET dans « Le métier de directeur » et Monsieur HONORE dans « L'hôpital et son projet d'entreprise », cités précédemment : *le sens de l'action*.

La relation entre le sens - la pensée- et l'action -l'agir- est essentielle. L'idée de projet est reliée à la pensée et à la volonté. « *Le projet est la manifestation d'un vouloir qui veut penser l'action, lui donner un sens. Penser l'action, c'est prendre une distance par rapport à elle et détendre temporairement la volonté comme ressort de la décision*⁶² » .

Au fil de l'accompagnement des enfants et adolescents, la question du sens est sans arrêt à interroger. Chacun sait combien, pris dans un quotidien non distancié, il est difficile pour les éducateurs d'avoir présent à l'esprit le sens des actions. C'est pourtant ce qui apporte la qualité. Questionner le sens permet de sortir de la routine, d'être attentif, de partager avec les collègues et d'aller, ensemble, dans la même direction.

L'équipe de direction, mobilisée autour de cette question, permet que les équipes soient régulièrement interpellées, que des pistes de réflexion s'ébauchent en permanence, que s'ouvrent des perspectives nouvelles.

« *L'idée de projet indique une exigence plus fondamentale, celle d'un réveil de la faculté humaine de penser le sens de l'action, sens qui n'est lui-même possible que dans l'expérience d'une volonté tendue vers un avenir de liberté et de responsabilité*⁶³ » .

Ainsi, un projet d'établissement n'a de sens qu'en tant que démarche permanente et cheminement continu. Il ne peut être une fin en soi.

« *Plutôt que considérer qu'une entreprise a un projet, il paraît préférable de la voir en projet, c'est à dire engagée dans une démarche volontaire de pensée de l'action*⁶⁴ » .

La démarche de projet permet aux acteurs d'exprimer leurs potentialités, de les exploiter et de s'ouvrir à de nouveaux horizons, mus par une volonté de réfléchir et d'agir ensemble.

Faire en sorte que du projet existe dans une institution ne se résume pas à élaborer un projet mais consiste surtout à ouvrir l'établissement au projet, à en faire un *champ de projet*⁶⁵ où peuvent se cultiver des projets. L'institution s'engage alors sur le chemin de la réflexion, de l'émergence et de l'élaboration de « *projets se maillant et donnant forme à un projet global, soutien de tous les autres*⁶⁶ ».

⁶² HONORE Bernard, *L'hôpital et son projet d'entreprise*, éditions Privat, Paris, 1992, p 57,

⁶³ idem p 59

⁶⁴ idem, p 43

⁶⁵ idem, p 63

⁶⁶ idem p 62

Un projet concerne les équipes s'il prend sa source dans leur champ d'action. Dès le départ, le directeur fait part à l'ensemble du personnel de son engagement dans une démarche de projet et exprime « *une intention de projet et non pas un contenu de projet*⁶⁷ ».

Le rôle de l'équipe de direction sera ensuite primordial.

Il consiste à enrichir le terrain, faire prendre conscience des potentialités de chacun, aider à la distanciation, susciter des projets, fertiliser ceux naissants, les faire connaître, les croiser.

Dans une telle démarche, l'écrit a de l'importance en tant qu'étape dans le processus à poursuivre. Il affirme un cheminement et ne peut être considéré comme l'aboutissement de la démarche qu'alors il réifierait. Il ouvre de nouveaux horizons et autorise de nouveaux projets. « *Ce doit être un rappel, une invitation à se maintenir en projet*⁶⁸ ».

Outre l'obligation que laisse augurer le projet de loi rénovant l'action sociale et médico-sociale, l'écrit permet d'informer, d'associer nos partenaires à l'évolution de la démarche de projet. Ce sera un outil privilégié de communication externe.

III.4 L'évaluation du service rendu

Dans une démarche de projet, il est important que chacun, au sein de l'établissement, soit en capacité de porter un jugement sur son action, de l'objectiver. L'évaluation est de ce fait un élément essentiel. De plus, les moyens financiers de plus en plus contraints doivent être utilisés le mieux possible pour ouvrir vers une prestation de qualité qui nécessite d'être évaluée.

L'évaluation vise l'amélioration de la qualité de la prestation. La qualité se définit au carrefour des attentes de l'utilisateur, du prescripteur et de l'environnement social. Il est alors essentiel de penser la qualité non pas « *uniquement à partir de l'appréciation des effets produits par une action, mais bien plus dans une logique d'adaptation aux besoins*⁶⁹ ».

Une évaluation de l'adéquation des réponses proposées aux besoins repérés est impérative. Elle ne pourra intervenir que lorsque nous aurons clarifié au niveau institutionnel le sens de nos actions, qu'une charte de l'accompagnement de l'enfant aura été formalisée. Nous définirons ensuite avec les salariés, chaque année, quelques actions précises que nous évaluerons.

⁶⁷ HONORE Bernard, *L'hôpital et son projet d'entreprise*, éditions Privat, Paris, 1992, p 64

⁶⁸ idem p 66

⁶⁹ LOUBAT Jean René, *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social*, Paris, Dunod, 1997, p 57

L'évaluation permet de mesurer les écarts entre ce que nous souhaitons faire, ce qui est formalisé et ce que nous faisons réellement. Elle nécessite ensuite une phase d'adaptation pour mettre en adéquation la meilleure possible nos réponses aux besoins repérés.

En ce sens, l'évaluation représente pour moi un processus permanent nécessaire et, qui plus est, d'aide à la décision, pour optimiser l'accompagnement des enfants.

J'envisage d'associer le personnel à l'élaboration des outils d'évaluation afin de les impliquer, gage de la réussite de la démarche et de l'ouverture vers d'autres horizons. Une réflexion sera menée avec les salariés parallèlement à celle sur les PAP puisqu'un repérage des besoins et une -pensée de l'action- sont préalables.

L'évaluation se fera d'abord à l'interne puis sera ouverte aux différents partenaires : familles, financeur, environnement.. selon les actions retenues pour être évaluées.

Elle pourrait être proposé, sous forme de questionnaire, aux familles, aux partenaires et aux salariés visant deux axes principaux :

- la prestation globale au sein de l'établissement : accueil, hébergement, restauration, place des différents partenaires...
- le projet d'accompagnement personnalisé.

Ce type d'évaluation annuelle donnera à l'établissement son propre système d'évaluation de l'adéquation de ce qui est proposé et mis en oeuvre aux besoins repérés. Cet outil permettra chaque année de fixer les actions à mener en priorité pour optimiser l'accompagnement et adapter de nouveaux outils.

Peu à peu, les personnels s'habitueront à cette évaluation permanente et dépasseront la peur qu'ils en ont. L'évaluation du personnel que je développe au chapitre suivant entrera elle aussi dans les pratiques habituelles de travail.

J'évoquais tout à l'heure avec M. CROZIER, E. FRIEDBERG, combien le changement en tant que « *processus de création collective* »⁷⁰ est intimement lié au type de management instauré. Ainsi, pour optimiser la qualité de l'accompagnement des enfants dans l'établissement, il faut impliquer le personnel, le responsabiliser, faire évoluer les pratiques, lui permettre de se positionner différemment pour élaborer de nouveaux projets. Cela signifie une implication des acteurs, une

⁷⁰ CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et le système*, Paris, Editions du Seuil, 1977, p 35

démarche volontaire, participative, une reconnaissance et une valorisation. Autant de notions que je développe dans la partie suivante, centrée sur la gestion des ressources humaines.

IV La gestion des ressources humaines pour améliorer la qualité

Un directeur est, dans son établissement, un chef de projet garant de la qualité du service rendu, de la mise en œuvre d'actions en lien avec l'évolution de l'environnement, de l'adéquation entre les objectifs et les moyens, de la finalisation des projets. Dans l'environnement, il porte témoignage de la praxis, de la qualité de ce qui se vit dans l'institution. En interne, il anticipe les évolutions nécessaires et les changements, mobilise le personnel autour des objectifs du programme qu'il s'est fixé. « *Anticiper suppose de ne pas se contenter de l'existant mais de le présupposer en perpétuel décalage avec les besoins ou les demandes. Anticiper, c'est éclairer les chemins à tracer, c'est susciter, accompagner, saisir les opportunités*⁷¹ ».

La gestion des ressources humaines a pour objectif de mobiliser le personnel autour de projets qui vont fédérer une culture d'entreprise forte, développer l'identité de l'établissement. La mobilisation permet de dynamiser, de prévenir l'usure, de faire émerger leurs potentialités qu'ils mettront à profit pour s'investir dans de nouveaux projets et améliorer la qualité de l'accompagnement des enfants.

IV.1 Définir mes orientations en gestion des ressources humaines

IV.1.a Un management participatif

Le directeur dirige, donne du sens et sécurise ses collaborateurs. Il fait des choix stratégiques. Il anticipe les évolutions, développe les compétences et la mobilisation des personnels pour qu'ils puissent s'adapter et inventer d'autres types d'accompagnement à « *géométrie variable*⁷² ».

Pour ce faire, j'opte pour un management qui fait appel à une participation toujours plus grande des salariés à la vie institutionnelle. « - *La citoyenneté salariée - dans l'entreprise suppose une*

⁷¹ MIRAMON Jean Marie, COUET Denis, PATURET Jean Bernard, *Le métier de directeur*, Rennes, éditions ENSP, 2001, p 92

⁷² LOUBAT Jean René, *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social*, Paris, Dunod, p 124

appropriation par ses personnels de l'objet social de la structure et de ses orientations. Il s'agit de passer d'une juxtaposition d'individus salariés à un - collectif actionnaire - ⁷³».

Cela passe par une participation maximale de tous, une volonté de permettre à chacun d'exprimer ses compétences, ses potentialités, d'avoir les informations nécessaires pour pouvoir s'investir.

« Le management participatif est l'affirmation d'une croyance en l'homme capable d'engagement à condition qu'il soit placé dans des conditions favorables⁷⁴ ».

La responsabilisation de chacun dans des domaines particuliers avec des délégations précises fait partie de mes choix en la matière. J'appuie donc mon management sur un ensemble d'outils, de moyens, à même d'inscrire les salariés dans un processus de mobilisation, de responsabilisation et de professionnalisation .

C'est ce que je développe ci-après d'un point de vue théorique. Dans la 3^{ème} partie, j'aborderai plus concrètement les outils que je mets en place au sein de mon projet d'action.

IV.1.b Le personnel moteur du changement

Le changement ne peut se faire de manière autoritaire. Deux pôles doivent être pris en compte : le système organisationnel et le jeu des acteurs. Ce sont ces derniers qui seront les acteurs du changement s'ils en perçoivent les finalités et s'y engagent. Il est de la responsabilité de l'équipe de direction de les y amener.

Il est important que chacun soit sensibilisé, informé et impliqué. *« La véritable citoyenneté ne prend sens que dans la reconnaissance de la dignité des acteurs, dans leur capacité d'être humains à construire le sens de leur action⁷⁵ »* . J'impulse, relayée en cela par l'équipe de direction, un climat institutionnel qui favorise l'expérience et la reconnaissance *« dans un projet collectif où la parole fait ouverture et espace pour des sujets de désir, où les évaluations permettent une réappropriation constante du sens⁷⁶ »*. Il permet aux salariés de se révéler, d'agir dans un univers où les cadres de l'action sont clairement identifiés, où ils peuvent exercer et promouvoir leurs compétences et où ils ont le sentiment de participer, de prendre part à une œuvre collective.

⁷³ MIRAMON Jean Marie, COUET Denis, PATURET Jean Bernard, *Le métier de directeur*, Rennes, éditions ENSP, 2001, p 99

⁷⁴ idem

⁷⁵ MIRAMON Jean Marie, *Manager le changement dans l'action sociale*, Rennes, éditions ENSP, 1996, p VI

⁷⁶ idem, p VII

« Les pratiques managériales – d’organisation, de gestion et de contrôle – doivent élargir la marge de liberté dans toutes les unités d’action, donc les possibilités d’initiative, de développement des capacités⁷⁷ ».

Chacun peut alors se situer au sein de la communauté de travail, être « une force de proposition, plutôt qu’un « bof » ou un « béat », satisfait ou non, mais de toute façon non impliqué⁷⁸ ».

Un moyen d’animer efficacement un groupe de travail passe par la participation de tous, l’information, la communication et la négociation permanente. « Telle est l’orientation du management dit participatif nécessitant un double flux de communication descendant et ascendant⁷⁹ ».

Deux axes de travail sont essentiels : la responsabilisation et la communication.

La délégation

La délégation est un outil de responsabilisation. Déléguer c’est : « confier à autrui la réalisation d’objectifs précis et négociés, à l’intérieur d’un cadre bien défini⁸⁰ ». Déléguer c’est aussi savoir déterminer en amont les modalités de contrôle et les mettre en œuvre; c’est aussi évaluer l’avancée de la mission et les résultats. Ce qui veut dire qu’une délégation est précise, temporaire et qu’elle nécessite suffisamment de liberté et d’autonomie des acteurs pour définir les moyens et méthodes à employer.

La délégation se décline à tous les niveaux de l’établissement. Pour que les chefs de service puissent déléguer, une définition claire, précise de leur délégation est nécessaire ainsi qu’une marge de manœuvre suffisamment large. Ainsi, les éducateurs pourront eux-mêmes, responsabiliser à leur tour les enfants qu’ils accompagnent.

La mission des chefs de service

Je poursuis le travail engagé par ma collègue en faisant évoluer les responsabilités des chefs de service. Depuis mon arrivée, ils font partie intégrante d’une équipe de direction qui émerge progressivement. Celle-ci, s’appuie sur la culture de l’établissement et devient le vecteur de cette dynamique managériale. Elle est garante de la qualité, ouvre l’espace pour l’émergence des projets, et par là même développe l’identité de la MECS ainsi que le sentiment d’appartenance chez le

⁷⁷ HONORE Bernard, *L’hôpital et son projet d’entreprise*, éditions Privat, Paris, 1992, p 48

⁷⁸ MIRAMON Jean Marie, COUET Denis, PATURET Jean Bernard, *Le métier de directeur*, Rennes, éditions ENSP, 2001, p 226

⁷⁹ idem

⁸⁰ MIRAMON Jean Marie, *Manager le changement dans l’action sociale*, éditions ENSP, Rennes, 1996, p 67

personnel. Elle est un espace de réflexion, d'examen des priorités, d'analyse du fonctionnement institutionnel et d'aide à la décision.

L'équipe de direction, reconnue dans l'organigramme organisationnel et hiérarchique, assure aux chefs de service « *les conditions de leur légitimité et de leur reconnaissance*⁸¹ ».

Au centre de l'organisation, se trouve l'équipe de direction, noyau fort, qui impulse la dynamique. Autour gravitent les équipes dans un espace et une dynamique balisés. Le rôle d'encadrement du chef de service est très important. Il dynamise, anime, délègue, évalue, contrôle par rapport à la mission. « *C'est un meneur d'hommes capable de mobiliser autour d'un projet*⁸² ». Il n'est plus un « super expert » en action éducative de terrain. Il aide les équipes à prendre de la distance, rechercher le sens, mobiliser leurs compétences et favoriser l'élaboration de projets. Il développe et enrichit par là même la culture d'établissement. « *Le sentiment d'appartenance, pour rester vif, demande que les acteurs de l'entreprise se sentent des partenaires dans l'incessante fondation de la communauté de travail*⁸³ ».

Il est aussi, à l'extérieur, un ambassadeur de l'établissement et entretient le réseau de partenaires.

Les équipes éducatives et des services généraux

Le travail d'équipe est laborieux, les échanges souvent complexes à travers les aléas de la vie quotidienne. Les équipes sont encore des sommes d'individualités et de compétences. Il serait bien plus riche s'il émanait d'un collectif d'où émergent des propositions dans la confrontation et la concertation. Il faut, à l'instar de ce que j'ai développé pour les enfants, que les groupes de professionnels deviennent des groupes – sujets : qu'ils soient responsabilisés, en charge de leur devenir. « *Un groupe de travail devient une équipe quand il se trouve en position de créer, d'imaginer, de vivre une expérience commune, sans en connaître à l'avance tous les aboutissements*⁸⁴ ».

On voit là toute l'importance du management des chefs de service qui impulsent et produisent les conditions qui permettent cohésion, cohérence et solidarité interne. Il est essentiel que vive la culture d'équipe.

⁸¹ LEFEVRE Patrick, *Guide de la fonction directeur d'établissement social et médico-social*, Paris, Dunod, 1999, p 208

⁸² idem, p 214

⁸³ HONORE Bernard, *L'hôpital et son projet d'entreprise*, éditions Privat, Paris, 1992, p 71

⁸⁴ MIRAMON Jean Marie, COUET Denis, PATURET Jean Bernard, *Le métier de directeur*, Rennes, éditions ENSP, 2001, p 227

Former les professionnels au travail d'équipe, à la communication, favoriser la participation, afin que chacun soit force de propositions au niveau de responsabilité où il se trouve ; autant de moyens à mettre en oeuvre.

La formation est un outil important pour développer les compétences et dépasser les résistances internes qui inévitablement se lèveront contre le changement source d'angoisse et d'insécurité.

« La formation et sa mise en oeuvre impliquent de sortir des influences internes des acteurs, afin de promouvoir une mobilisation de l'intelligence pour faire des choix pertinents capables de produire des effets multiplicateurs sur le terrain de la qualité et du développement des compétences internes⁸⁵ ».

L'établissement s'enrichit de la confrontation des compétences, des expériences des différentes équipes, personnels et enfants. Cette dynamique est portée par une philosophie de l'ouverture et de l'échange, par le décloisonnement, par les expériences inter-équipes et inter-services. Le but est de permettre à chacun de penser l'établissement, non comme une somme d'équipes mais comme une entité avec de nombreuses interactions.

IV.1.c L'évaluation du personnel

Les entretiens d'évaluation avec le personnel figurent dans les priorités que je développerai dans la troisième partie consacrée à mon projet de direction.

Ces entretiens consistent, comme le dit Patrick LEFEVRE, à :

- *« formaliser le cadre du lien contractuel et de subordination,*
- *permettre à chaque salarié de se repérer, d'être apprécié et de se promouvoir,*
- *préparer le cadre des évolutions individuelles par des mesures de progrès appropriées,*
- *assurer une fonction diagnostic des compétences et analyser le potentiel d'une institution,*
- *mettre en oeuvre la responsabilité des cadres dans la gestion des personnels⁸⁶ ».*

Ils favorisent la communication et fournissent des éléments objectifs de connaissance des différents salariés. Ils permettent d'articuler l'individuel et le collectif dans la vie de l'établissement.

L'entretien oblige tant l'équipe de direction que les salariés à une analyse des pratiques, à des interrogations quant à l'avenir et à des engagements mutuels. Ils nécessitent toutefois de dépasser les freins liés à l'association - évaluation = contrôle - présente dans la tête de nombreuses personnes comme référence à un système antérieur. Des référentiels seront nécessaires qui objectivent l'évaluation.

⁸⁵ LEFEVRE Patrick, *Guide de la fonction directeur d'établissement social et médico-social*, Paris, Dunod, 1999, p 245

⁸⁶ idem p 254

L'équipe de direction disposera, au fil des entretiens, d'informations quant aux difficultés rencontrées, à la pertinence du travail réalisé, à la participation des salariés. Nous serons à même de modifier notre façon de faire ou de développer des axes prioritaires : formation, groupes de travail... pour optimiser l'accompagnement des enfants.

Cette évaluation sera expliquée à l'ensemble du personnel en référence à la dynamique globale en matière de gestion des ressources humaines que je développe.

IV.2 Mobiliser et fédérer au sein d'une démarche de projet

IV.2.b Le projet, fédérateur de l'identité et de la culture

Le projet d'établissement vise à dynamiser l'institution et ses différentes ressources.

C'est une œuvre collective qui légitime l'autorité et la compétence d'un établissement, qui contribue à affirmer son identité. *«Un autre axe majeur de l'entreprise est de s'inscrire dans une culture. « .. » Par la notion d'enracinement, il invite les acteurs au partage d'un destin en développant le sentiment d'appartenance à une communauté⁸⁷».*

Oeuvre collective qui permet à chacun de se projeter dans le futur, le projet donne du sens à l'action et oriente vers un idéal commun. Il est la propriété du collectif auquel chacun se rallie. En proposant un dessein, une ambition, le projet « projette un – nous pouvons -, un – nous sommes capables de -⁸⁸ ». Il donne plus de valeur aux pratiques, à la qualité de l'accompagnement des enfants. Autant d'éléments qui conduisent les personnels à être fiers de l'œuvre entreprise, fiers d'y contribuer et qui développent un sentiment d'appartenance à l'établissement au-delà des intérêts particuliers.

Charge à l'équipe de direction de tenir de façon dynamique cet idéal commun.

La communication y est essentielle. La démarche de projet va obliger les personnels à se rencontrer, à échanger sur leurs pratiques. Les logiques d'action des différents groupes vont pouvoir se croiser, se rencontrer et se fédérer dans un même sens. Ces échanges permettront d'« inscrire la pluralité des regards dans la mission conduite auprès des usagers⁸⁹».

Une culture commune va peu à peu émerger.

⁸⁷ HONORE Bernard, *L'hôpital et son projet d'entreprise*, éditions Privat, Paris, 1992, p 58

⁸⁸ idem

⁸⁹ LEFEVRE Patrick, *Guide de la fonction directeur d'établissement social et médico-social*, Paris, Dunod, 1999, p 168

IV.2.a Conduire et animer une démarche de projet

Le directeur conduit et anime la démarche de projet. Il met l'établissement « *en projet, engagé dans une démarche volontaire de pensée de l'action*⁹⁰ ».

La première étape consiste à faire émerger le sens de ce qui se fait actuellement. C'est la reconnaissance du projet existant. Il s'agit du projet implicite, non formulé, pas élaboré clairement dans la tête de chacun et qui n'est pas reconnu dans sa « *valeur de projet*⁹¹ ».

La communication y tient une place essentielle. Elle permet l'expression, l'écoute, la compréhension de ce que vit l'autre... ces conditions ne pouvant s'instaurer que progressivement.

La deuxième étape consiste à s'interroger sur le système organisationnel en place. Elle permettra à chacun de se positionner différemment, de prendre des responsabilités, d'évoluer.

C'est ensuite l'écoute du projet naissant et l'appel à sa mise en forme et à son explication.

Reconnaissance et valorisation de la personne ou des groupes sont deux éléments essentiels pour motiver, permettre à chacun de retirer des bénéfices personnels en ces termes et faire en sorte que la démarche soit dynamique, portée par l'ensemble des salariés. Responsabilisation et délégation sont intimement liées à la reconnaissance et à la valorisation

IV.2.c Combattre l'usure et la démobilisation

Elaborer une culture commune implique une réflexion partagée qui ne se limite pas au seul repérage de l'expérience accumulée. La démarche de projet laisse émerger une créativité, un souci d'interroger les évidences, combattre les certitudes, élargir les horizons institutionnels et professionnels. « *Le projet d'établissement est un moyen de sortir des positions réductrices et conduit à une forme de désinhibition des pratiques professionnelles*⁹² ». Pour d'autres, la démarche de projet permettra d'innover et de sortir d'un cadre trop bien rôdé qui ne motive plus suffisamment.

De fait, la démarche de projet est formative. Elle place les acteurs dans une situation d'exploration et développe un élargissement des savoirs et savoir-faire. Elle permet l'expression des compétences et l'enrichissement mutuel, gage de la lutte contre l'usure.

⁹⁰ HONORE Bernard, *L'hôpital et son projet d'entreprise*, éditions Privat, Paris, 1992, p 61

⁹¹ idem, p 63

⁹² LEFEVRE Patrick, *Guide de la fonction directeur d'établissement social et médico-social*, Paris, Dunod, 1999, p 169

IV.3 La communication et la transversalité

« *La communication peut se définir comme l'ensemble des moyens, canaux et processus de transmission divers de l'information qui, elle, est la somme des messages et des contenus à transmettre à l'ensemble des acteurs*⁹³ ». Comme je l'ai déjà évoqué, la communication est le point d'ancrage de la vie institutionnelle. Le management participatif passe par une communication maximale. La transversalité représente pour moi la communication la plus efficace. J'adhère volontiers à la définition qu'en donne Georges LAPASSADE : « *La transversalité s'oppose à la verticalité de la structure pyramidale, à l'horizontalité où l'individu vit dans un imaginaire indifférencié, où les rôles sont niés et les contradictions refusées.*

*La transversalité tend à s'instaurer lorsqu'une communication maximum s'effectue entre les différents niveaux hiérarchiques et surtout dans les différents sens. La transversalité est l'objet même du groupe – sujet, la condition nécessaire pour que tout groupe ait la parole et s'échappe à l'assujettissement qui caractérise la verticalité (où la parole ne s'énonce que dans un sens, sous forme d'ordres)*⁹⁴ ».

La communication transversale renforce l'ouverture, la qualité des échanges et relations. Les réseaux de communication formels institués permettent ou non une participation effective des salariés. La stratégie de communication tant à l'interne qu'à l'externe est de ce fait à soigner particulièrement, à mûrement réfléchir ; elle se veut souple et adaptable.

Je développerai ma stratégie de communication dans la troisième partie de ce travail, à savoir mon projet de direction.

IV.4 Développer la capacité d'innovation et l'adaptabilité à la demande

La transversalité, le travail mené entre groupes, entre équipes, entre services permettent d'évoluer, de sortir des cloisonnements professionnels, des logiques sectorielles. Ils obligent les équipes à penser autrement leurs pratiques professionnelles et mettre en œuvre de nouvelles compétences. La transversalité ouvre le système, développe une approche globale du projet. Elle autorise des lectures nouvelles, place les acteurs dans une attitude critique et constructive qui permet à chacun d'ouvrir d'autres horizons, de se projeter dans l'avenir et d'innover.

⁹³ MIRAMON Jean Marie, COUET Denis, PATURET Jean Bernard, *Le métier de directeur*, Rennes, éditions ENSP, 2001, p 203

⁹⁴ LAPASSADE Georges., *Socianalyse et potentiel humain*, Paris, Gauthiers-Villars, 1967, p 78

Le directeur est dans une position de veille active, à l'écoute de la dynamique interne, de l'évolution des besoins, l'émergence des compétences, des nouveaux projets et de l'environnement externe. «*Tout établissement est guetté par le risque de la réduction de la complexité ou par la négation implicite ou explicite des niveaux d'environnement, des problématiques des usagers ou encore des enjeux liés aux évolutions culturelles, sociologiques ou technologiques*⁹⁵». C'est dans la confrontation entre ces deux niveaux, interne et externe, qu'émergera l'adaptabilité de la structure à son environnement.

Nous devons articuler offre et demande et prendre le mieux possible en compte ce que l'environnement peut attendre d'un équipement tel qu'une maison d'enfants d'où l'importance de l'évaluation.

L'innovation est la clef de voûte de l'adaptation. Elle se traduira à deux niveaux : «*les services proposés et les formes d'intervention sociale et médico-sociale, les méthodes et techniques utilisées et mises en œuvre sur le terrain*⁹⁶».

⁹⁵ LEFEVRE Patrick, *Guide de la fonction directeur d'établissement social et médico-social*, Paris, Dunod, 1999, p 165

⁹⁶ idem, p 140

Conclusion de la deuxième partie

J'ai défini au fil de ce chapitre mon projet de direction à savoir mettre en oeuvre un accompagnement de qualité pour les enfants, avec comme outil pour le concrétiser, le projet d'accompagnement personnalisé et la démarche de projet.

Mon objectif est d'optimiser la qualité de l'accompagnement des enfants accueillis ; accompagnement souple, adaptable aux besoins et aux évolutions, innovant. Je décide, animée par les valeurs de respect, de responsabilisation et aidée en cela par l'équipe de direction, de fixer un but, un défi qui mobilisera et impliquera l'ensemble du personnel. Il enrichira la culture d'entreprise, développera l'identité de l'établissement, le sentiment d'appartenance parmi le personnel et fédèrera l'ensemble des acteurs dans une dynamique institutionnelle, mobilisés vers le même but.

La démarche de projet oblige à nous engager dans une pensée de l'action, dans un questionnement du sens de ce que l'on fait – la praxis- pour ensuite s'ouvrir vers de nouveaux horizons et de nouveaux projets.

Cette dynamique repose sur une forte volonté d'inscrire l'établissement dans un cheminement dynamique, de le mettre en projet et sur une indispensable implication du personnel. La démarche de projet me semble être un outil pertinent pour lutter contre l'augmentation de « l'entropie »⁹⁷ que secrète toute institution en son sein, donc lutter contre les phénomènes d'usure et de démobilisation.

L'ambition contenue dans le titre de ce mémoire : impulser une démarche de projet au sein d'une MECS pour optimiser l'accompagnement des enfants, est maintenant définie dans ses finalités et objectifs généraux.

Je vais m'attacher à rendre cette démarche de projet opérationnelle.

⁹⁷ KAËS René, (sous la direction de), *L'institution et les institutions, Etudes psychanalytiques*, Chapitre : Le travail de mort dans les institutions de Eugène ENRIQUEZ, Paris, Dunod, 1988, p 85

Impulser une démarche de projet

Me voici parvenue à la troisième étape de ce mémoire et du projet qu'il décrit.

J'ai, en premier lieu, posé des constats, établi un diagnostic mettant en valeur les potentialités de la maison d'enfants. Une analyse théorique a permis de définir les objectifs de mon projet en posant les bases d'un accompagnement de qualité pour l'enfant et l'importance des ressources humaines pour l'optimiser.

Je vais maintenant aborder la phase opérationnelle. C'est le temps de l'action, de la déclinaison concrète d'un processus de réflexion, d'analyse et de recherche.

Opérationnaliser un projet, c'est d'abord prévoir une stratégie, c'est à dire penser les moyens à mettre en œuvre, les méthodes et cheminements qui permettront la meilleure réalisation des objectifs. C'est l'objet du premier chapitre.

Viendra ensuite la déclinaison des moyens et outils mis en œuvre dans le domaine de la gestion des ressources humaines pour que le personnel impliqué soit moteur de ces changements.

Alors, je pourrai, dans le troisième chapitre, développer les outils pour proposer une prestation de qualité aux enfants à travers un accompagnement personnalisé, souple, adaptable en fonction des besoins, de l'environnement ; le tout prenant corps dans la démarche qualité impulsée par l'association.

I Définir la stratégie

La stratégie est partie intégrante de la fonction de direction. « *Toute stratégie est un jeu, au double sens de pari sur un avenir qui, par essence, persiste à échapper, et d'ajustement imparfait entre les pièces d'un mécanisme*⁹⁸ » .

Elle est un élément essentiel du projet. Elle organise, planifie, fixe des priorités...

⁹⁸ MIRAMON Jean Marie, *Manager le changement dans l'action sociale*, éditions ENSP, Rennes, 1996, p 65

I.1 Associer la direction générale de l'association

La démarche de projet que je développe dans ce mémoire répond aux missions qui m'ont été confiées par l'ADES. Elle sera menée en concertation avec la direction générale de l'association. Promotrice d'un projet, il est important à mes yeux d'associer le directeur général. Il doit avaliser la démarche.

Je suis aidée dans ce projet par la réflexion menée dans les réunions de directeurs avec la direction générale. Celles-ci permettent de confronter les expériences, développer l'identité associative et le sentiment d'appartenance en faisant référence à une évolution globale de l'association voire de la fédération.

Dans le droit fil de cette dynamique, je veille par un travail permanent de lien et de communication, à situer l'établissement comme partie d'un tout.

I.2 Inscrire le projet dans le temps

Toute stratégie s'inscrit d'abord dans la durée, élément primordial en ce sens qu'il va déterminer un espace tout à la fois contraignant mais aussi rassurant par les repères posés.

Une perspective de trois années me semble nécessaire pour installer la démarche de projet. Celle-ci devra automatiquement rebondir sur d'autres projets; c'est l'essence même de la démarche de projet.

Divers paramètres sont à prendre en compte pour fixer cette échéance :

- mon arrivée relativement récente
- le budget. La démarche globale aura un impact direct sur le budget. Une demande de 500 francs par enfant et par an pour deux ans a été posée lors de l'élaboration du budget prévisionnel pour nous guider dans la démarche. Nous devons attendre l'accord des financeurs. Celui-ci arrive en général fin juin.
- l'étude sur les besoins. Elle peut être engagée rapidement. Je l'ai inscrite au plan de formation 2002 pour former les personnels à appréhender les besoins.
- L'évolution de la culture de l'établissement. Elle se fait doucement. Le changement est impulsé depuis mon arrivée dans la maison. Toutefois, c'est un accompagnement à long terme.
- La démarche de projet. Elle suppose des changements importants au niveau des pratiques professionnelles. Elles ne peuvent se faire rapidement, sous peine d'être dénuées de sens. Elles seront accompagnées.

C'est en fonction de tous ces paramètres qu'un délai de trois ans me paraît raisonnable.

I.3 Affirmer le cadre

Des finalités et des objectifs cohérents qui font sens dans une perspective globale, des références aux orientations générales (politiques sociales, volonté associative, perspectives de la démarche de projet), un cadre de travail précis sont autant d'éléments qui, clairement posés, vont produire un effet d'entraînement, de mobilisation et limiter les résistances.

Ces divers éléments sont la traduction d'une volonté forte qui ne peut être remise aisément en cause, volonté que les acteurs perçoivent déjà de façon évidente. Cependant, cette volonté ainsi affirmée ne doit concerner que les finalités et objectifs généraux du projet.

Volonté forte ne saurait pour autant être synonyme de rigidité notamment dans le chemin à parcourir pour atteindre les objectifs prévus. Ce chemin est balisé mais laisse aussi d'importantes marges de manœuvre, gage de mobilisation, d'adaptation et de créativité.

Il s'agit donc de garder de la souplesse et des jeux de fonctionnement, tout en garantissant le respect des balises annoncées.

Cette entrée en projet de l'établissement sous-entend une modification de la culture des personnels et ne peut se faire rapidement sur seule décision autoritaire de ma part. L'équipe de direction doit procéder à un accompagnement des équipes pour les amener progressivement à prendre conscience de l'évolution du contexte, des demandes et besoins et de l'impérieuse nécessité d'évoluer. J'ai déjà engagé ce travail tant avec l'équipe de cadres qu'avec l'ensemble du personnel afin que chacun y soit bien associé.

Chaque réunion générale est un moment privilégié pour développer le sentiment d'appartenance et l'identité Maison Saint Victor. C'est l'occasion de poser un axe de travail supplémentaire, de lancer de nouvelles pistes de réflexion afin de permettre progressivement à chacun de prendre conscience des enjeux mais aussi des évolutions nécessaires.

I.4 Procéder à un diagnostic de l'établissement

Prenant appui sur ce que dit M. CROZIER, à savoir qu'« *un nouveau construit collectif ne peut s'élaborer qu'à partir d'un construit ancien et contre lui*⁹⁹ », la première phase d'une démarche de projet consiste à procéder à un diagnostic de l'établissement. « *Il convient de connaître les*

⁹⁹ CROZIER Michel, cité par HONORE Bernard, in *L'hôpital et son projet d'entreprise*, éditions Privat, Paris, 1992, p 46

*contraintes du système et les ressources des acteurs avant d'aborder la finalité de leur action*¹⁰⁰». Il permet une meilleure connaissance à la fois de l'organisation et du jeu des acteurs.

Le diagnostic, comme première étape, permet de faire une analyse de l'existant, une transition entre le présent et le futur. Son objectif est de mettre en évidence, de pointer les forces et faiblesses de la maison d'enfants. Je veux ce diagnostic le plus exhaustif possible afin de permettre une vision très claire des potentialités de l'établissement au moment présent.

Je serai en mesure de rapidement déterminer les priorités d'action à court terme, les carences de l'organisation, les manques à pallier par des formations. Ce qui me permettra d'enrichir le terrain, d'ajuster les structures, les potentialités aux besoins immédiats. Je solliciterai, dans cette démarche, toutes les forces en présence au sein de la MECS de façon à ce que la pluralité des positions des acteurs institutionnels soit représentée. Mon objectif est d'élargir le plus possible le champ d'investigation pour ouvrir des horizons nouveaux.

Pour mener ce diagnostic de façon la plus objective possible, j'envisage, sous réserve de l'accord du financeur, de faire appel à un intervenant extérieur.

I.5 Mener une étude sur les besoins

Cette étude me semble essentielle comme point de départ de la démarche pour qu'elle soit la plus en phase, la mieux adaptée à la fois aux besoins des enfants dans leur accompagnement mais aussi aux besoins de l'environnement, des partenaires : familles, travailleurs sociaux, juges...

Pour nous accompagner dans cette démarche, je ferai appel à un intervenant extérieur dans la cadre du plan de formation. Il sera chargé d'apprendre aux équipes à appréhender des besoins différents, de l'apport conceptuel et de l'aspect méthodologique. Il aidera les équipes éducatives à élaborer la liste des besoins des enfants, adolescents et jeunes majeurs mais également les outils pour associer les familles, les partenaires et les salariés dans cette définition.

Seront déterminés dans un deuxième temps les moyens utilisés pour répondre à chacun de ces besoins.

Ensuite, une évaluation sera réalisée concernant la pertinence des besoins définis et leur degré de satisfaction sous forme de questionnaire qui sera élaboré par le groupe. Les outils d'évaluation seront définis avec le personnel afin de les impliquer, gage de la réussite de la

¹⁰⁰ HONORE Bernard, *L'hôpital et son projet d'entreprise*, éditions Privat, Paris, 1992, p 46

démarche. Le questionnaire sera proposé aux familles, aux partenaires et aux salariés. La personne situera l'importance des besoins la concernant et le degré de satisfaction de ceux-ci. Elle pourra faire émerger un besoin non repéré.

Un travail de validation de l'ensemble sera à réaliser auprès des enfants et adolescents qu'il est important d'associer. Le moyen le plus adapté sera à imaginer au sein du groupe de travail .

Cette évaluation pourra être menée chaque année. L'établissement aura alors son propre système d'évaluation de l'adéquation de ce qu'il propose et met en œuvre aux besoins repérés. Cet outil permettra tous les ans de fixer les actions à mener en priorité pour optimiser l'accompagnement et les outils utilisés.

I.6 Développer la communication avec les partenaires

La participation des partenaires dans l'élaboration de cette démarche de projet est essentielle pour que ce dernier soit le plus adapté possible aux besoins. Elle nous aidera à anticiper les évolutions futures. Elle marque en même temps ma volonté d'inscrire la démarche dans une véritable concertation tant à la fois interne qu'externe.

Leur participation à ce questionnaire me permettra d'ajuster la stratégie de communication de la maison d'enfants et de développer certains axes. Je pense par exemple aux services d'AEMO, avec lesquels nous travaillons relativement peu et avec qui nous pourrions mener des projets communs tels que l'accueil modulé.

Je dois d'ores et déjà développer la communication avec les différents responsables territoriaux locaux qui viennent d'être nommés ou ont pris de nouvelles responsabilités au sein des UTPAS. Rendez-vous est pris avec la responsable du pôle enfance à la direction territoriale, les chefs de service et responsables des UTPAS courant novembre 2001, pour échanger sur nos pratiques et envisager d'autres formes d'accueil.

Une action ciblée vers les juges des enfants me semble être aussi une nécessité pour que nous puissions échanger sur nos projets et axes de travail.

Ces actions développeront une image positive de la maison d'enfants qui pourra se positionner comme interlocuteur, partenaire des décideurs dans l'environnement territorial et local.

I.7 Formaliser la praxis

Une autre étape dans la démarche de projet consiste à écrire ce que nous faisons dans l'établissement. « *L'action , ou praxis, n'a d'autre fin qu'elle même : elle n'est autre que l'usage et l'exercice même de l'action*¹⁰¹ ».

Nous allons écrire la praxis, c'est à dire le travail que nous menons dans la maison d'enfants en définissant le sens qui sous-tend chaque action. L'encyclopédie Larousse définit la praxis comme un « comportement structuré perçu par des actes concrets ». Ecrire la praxis relève d'un acte collectif puisque chacun va prendre part au travail collectif.

Prenant appui sur le diagnostic, nous allons repérer et formuler les pratiques allant de soi, afin d'en rechercher le fil conducteur et l'intention originelle. Nous écrirons et mettrons en valeur l'existant qui servira de fondement à la démarche de projet. C'est une tâche exigeante, coûteuse qui nécessite de poser des priorités. Je pense demander à une personne par groupe d'écrire la praxis. Il faudra ainsi dégager du temps pour qu'elle puisse écrire, du temps en réunions avec ses collègues pour alimenter ou valider sa réflexion et peut-être même du temps pour une formation d'aide à la méthodologie. Toute cette réflexion fera émerger de nouvelles pistes de travail et apportera de la cohérence à l'ensemble. Cet écrit sera une référence pour l'ensemble de la maison.

II Développer les moyens dans le domaine des ressources humaines

Comme j'ai pu le développer dans la deuxième partie de cet écrit, la démarche de projet repose principalement sur la mobilisation du personnel, son implication donc sur la stratégie pour gérer les ressources humaines. Dans ce domaine je définis deux priorités :

- une équipe de direction repérée et repérante qui dynamise l'ensemble de l'établissement
- la responsabilisation de chaque salarié.

II. 1 Elargir l'équipe de direction

Je distingue deux niveaux complémentaires :

- l'équipe de direction composée des 3 chefs de service éducatif, la comptable responsable des services généraux et moi-même
- l'équipe de direction élargie incluant les psychologues et l'infirmière.

L'équipe de direction.

C'est pour moi, un lieu de réflexion, d'examen des priorités, d'analyse et de régulation du fonctionnement, un espace de communication inter-services. L'équipe de direction est le noyau central de la vie de l'établissement; noyau autour duquel gravitent les différentes équipes. Elle impulse la dynamique, les grandes règles de fonctionnement et permet la cohésion des services.

Nous nous réunissons tous les lundis afin de discuter de la semaine écoulée et préparer celle à venir. C'est un lieu de discussions autour de la vie de l'établissement, de la dynamique des équipes, lieu de proposition, d'élaboration de stratégies, de réflexion et d'aide pour moi à la décision. C'est le lieu d'où émerge la cohérence institutionnelle dans l'échange, la communication entre services et l'élaboration de stratégies communes. C'est au sein de cette réunion que sont examinées les décisions à prendre ; décisions que j'arrête ensuite.

Chacun travaille ensuite avec ses équipes dans l'esprit de la réunion, dans une cohérence globale qu'ils déclinent selon leurs spécificités.

Ils ont la responsabilité du management de leur service. De ce fait, la communication est un élément essentiel au sein de l'équipe de direction. J'ai un échange hebdomadaire voire plus si nécessaire, avec chacun d'eux à propos de leurs équipes ou des enfants dont ils sont responsables par délégation.

Il est aussi important que les délégations soient clairement définies et écrites. Or, pour le moment, seules les délégations du chef de service remplaçant du directeur le sont. Je dois maintenant formaliser celles des deux autres chefs de service et de la comptable. Eux-mêmes auront alors la capacité de développer la responsabilisation des salariés en déléguant.

La communication et la collaboration entre eux est aussi essentielle pour que les réponses apportées soient concertées, adaptées et qu'ensemble, ils dynamisent la vie de l'établissement de manière transversale. J'ai proposé aux trois chefs de service une formation avec l'intervenant en communication afin de travailler la cohésion et la cohérence entre eux. Celle-ci a démarré en octobre 2001.

¹⁰¹ MIRAMON Jean Marie, *Manager le changement dans l'action sociale*, éditions ENSP, Rennes, 1996, p III

L'équipe de direction élargie.

J'ai décidé de faire entrer dans la sphère directionnelle les deux psychologues et l'infirmière pour que l'ensemble des secteurs soient représentés et l'enrichir par des apports pluridisciplinaires. Depuis janvier 2001, des réunions trimestrielles nous permettent d'échanger sur nos positionnements, le sens que chacun impulse dans son travail.

Mon objectif est de faire prendre corps à cette équipe, que chacun, avec ses spécificités, y soit intégré, s'autorise à faire des propositions, fasse évoluer son positionnement dans la maison d'enfants.

A terme, je souhaite que cette équipe élabore des axes de travail au niveau de l'établissement pour les années à venir, repère les potentialités, soutienne et accompagne l'émergence et l'élaboration de nouveaux projets. Les psychologues sont cadres et à ce titre responsables d'un point de vue technique de la dynamique des équipes, de la réflexion et de la conduite des projets. Elles sont, ainsi que l'infirmière, conseillères et forces de proposition pour l'élaboration de nouveaux projets. Cela représente pour elles, un changement de positionnement puisque jusqu'à mon arrivée, leurs zones d'intervention et d'influence se limitaient aux équipes éducatives et plus particulièrement à l'analyse des problématiques des enfants et des familles .

La pluridisciplinarité est l'un des éléments favorisant l'objectivation. Ainsi, la différence pondère et une équipe pluridisciplinaire permet d'objectiver le regard, l'analyse et la compréhension.

Les grandes orientations de la maison d'enfants reposeront sur un staff de direction pluridisciplinaire.

II.2 Développer la cohérence institutionnelle

J'ai dit, au fil de cet écrit, combien l'organisation de la maison d'enfants est cloisonnée et manque de cohérence d'ensemble. La cohérence est un axe majeur de mon projet de direction.

II.2.a Mobiliser les groupes de travail et les personnes ressources

A la maison d'enfants, ponctuellement, des comités de pilotage réunissent quelques personnes autour d'un événement : la préparation de la fête de l'été, la sortie du journal...

C'est une richesse que j'ai décidé de développer sur des thèmes de réflexion. Ce seront des groupes de travail pluridisciplinaires qui permettront de développer la transversalité, d'élaborer des référentiels communs et de favoriser l'émergence de nouvelles pistes de travail.

Prochainement, un groupe de travail sur le projet d'accompagnement personnalisé devrait se mettre en place avec au préalable une réflexion sur le rôle de l'éducateur garant.

En équipe de direction élargie, nous avons échangé autour des objectifs et de la stratégie à employer. Les chefs de service demanderont aux éducateurs de préciser par écrit comment ils conçoivent le rôle de garant. Seront ensuite dégagés de manière transversale les grands thèmes qui seront travaillés par équipes.

Une synthèse de l'ensemble sera réalisée par une commission composée de représentants de l'équipe de direction et des équipes éducatives.

Il me semble aussi intéressant de confier aux personnes volontaires qu'on appellera personnes ressources des projets particuliers, précis qu'elles seront chargées de dynamiser et de valoriser auprès de leurs collègues, par exemple : l'informatique chez les enfants, le journal, une fête, un événement particulier, un tournoi de foot...

Cette démarche est valorisante ; elle permet à chacun d'exploiter ses compétences et de prendre une part active à la vie de la maison.

II.2.b Accueillir un nouveau salarié

L'accueil et l'intégration d'un nouveau salarié dans l'institution sont des moments clés, essentiels pour poser le cadre, impulser la dynamique. L'implication future du salarié en dépend. Son accueil participe à la cohérence institutionnelle.

Dès l'embauche, je pose les orientations de travail au sein de la maison d'enfants :

- les valeurs associatives, la culture de l'établissement..
- les cadres et balises permettant au salarié de s'imprégner de la culture, de se former, d'être aidé, accompagné.
- la démarche de projet, la responsabilisation, la participation, l'implication
- les attentes et exigences de l'équipe de direction selon le niveau de recrutement.

Un livret d'accueil du salarié rappelant l'ensemble de cette dynamique ainsi que les repères, procédures... me paraît indiqué pour compléter cet échange verbal. A l'heure actuelle, ce document n'existe pas, l'équipe de direction va s'attacher à en élaborer un.

Des entretiens réguliers avec les chefs de service durant la période d'essai sont mis en place. Ils facilitent l'intégration, répondent aux questionnements, précisent les orientations et posent les balises pour les futurs entretiens annuels d'évaluation.

Je rencontre systématiquement le salarié avec le chef de service en fin de période d'essai pour faire un bilan.

II.2.c Elaborer des référentiels

C'est l'un des domaines le moins formalisé dans l'établissement. Comme je l'ai déjà évoqué, il n'existe pas de référentiels communs à l'ensemble des équipes éducatives. Il nous faut donc mener des réflexions transversales pour les élaborer. Celles-ci concerneront en premier lieu :

- les projets d'accompagnement personnalisés : un groupe de travail va prochainement se réunir pour y travailler ;
- les synthèses et rapports de comportement mal définis provoquent à l'heure actuelle une confusion sur les termes. Une définition est nécessaire avec l'ensemble des équipes. Celle de la synthèse (analyse de l'évolution de l'enfant, axes de travail, projet, évaluation et ajustement des actions) émergera naturellement du groupe de travail sur les PAP. Par contre, nous devons formaliser l'écriture du rapport de comportement qui est envoyé, une fois par an, aux juges des enfants et aux responsables territoriaux. Il est l'expression de l'accompagnement de l'enfant. Il participe de notre image à l'extérieur. Une trame commune à l'ensemble de la maison est nécessaire ;
- l'accueil et l'admission des enfants.

Ces référentiels permettront ensuite d'écrire et de développer le sens de l'accompagnement des enfants mettant en évidence potentialités, compétences et originalité.

II.3 Responsabiliser les salariés

C'est un outil essentiel à l'émergence de la démarche de projet ; les acteurs en sont les éléments moteurs et le gage de son efficacité.

Responsabiliser nécessite un certain nombre de pré-requis chez les salariés :

- avoir conscience des enjeux qui sous-tendent les projets (réforme de la loi de 75, territorialisation). Cette sensibilisation a débuté avec la mise en place des réunions générales que je développerai par la suite dans ce travail.
- être associés et participer aux diverses phases du projet ;

- reconnaître la valeur du collectif en tant qu'assistance technique et garant du respect des valeurs et de l'éthique
- être reconnus et valorisés au sein de l'établissement
- avoir des délégations claires et précises

Ces pré-requis sont pris en compte et transparaissent au fil de la démarche de projet. Je vais maintenant développer les moyens mis en oeuvre.

II.3.a Définir les profils de poste et les délégations

Je suis convaincue de l'importance de rompre avec l'idée que toute personne est en capacité de remplir les mêmes tâches, d'assumer les mêmes responsabilités quelque soit son niveau de qualification. Ainsi, à l'heure actuelle, nous demandons les mêmes choses à un moniteur-éducateur qu'à un éducateur spécialisé. Or pour moi les missions ne sont pas les mêmes. Mes exigences sont différentes vis à vis d'un éducateur spécialisé. Il est moteur, force de proposition au sein de l'équipe. De par sa formation, il aide à la réflexion, à la prise de distance et à l'élaboration des outils d'accompagnement de l'enfant. Il est le garant de l'adaptation de nos actions auprès de ces derniers. Certains moniteurs – éducateurs ont ces capacités ; il faut alors les inciter à reprendre une formation.

Certains éducateurs ne les possèdent pas ou se sont un peu endormis sur leurs lauriers. Notre accompagnement, notre aide et nos exigences les amènent à dépasser cet état de fait. Nous utilisons différents moyens : les entretiens avec les chefs de service, la possibilité de changer d'équipe, de devenir personne-ressource sur une action, la formation... La liste n'est pas exhaustive.

La première étape de cette dynamique me semble être une définition des profils de poste et des délégations. Ce sont les chefs de service qui mèneront ce travail.

Pour être reconnue, valorisée, chaque personne recevra, selon ses compétences, délégation pour une responsabilité.

Je définis, pour le moment, 4 zones de responsabilité pour les éducateurs, au delà de l'accompagnement d'éducateur garant :

- les écrits
- le suivi du budget
- la prise en charge matérielle du groupe
- le suivi et l'entretien du véhicule.

Ainsi la personne responsable des écrits sera chargée de veiller à la qualité de tous les écrits émanant de l'équipe. Elle aidera, conseillera ses collègues plus démunis dans ce domaine. Elle sera aussi chargée d'écrire la praxis.

Ces délégations seront développées et étendues à d'autres zones d'influence, je pense par exemple à l'inscription dans le réseau local, au suivi médical ... Cette réflexion est à poursuivre pour que chaque personne soit responsabilisée selon ses compétences.

La responsabilisation des services généraux est l'un de mes axes prioritaires.

Ainsi, j'ai confié, récemment, au cuisinier, la responsabilité des menus, des commandes, de la gestion des stocks et prochainement du suivi du budget alimentation. Pour valoriser et reconnaître son investissement, j'ai proposé lors du budget prévisionnel une requalification de son poste en chef de cuisine. Cette proposition n'a déclenché aucune rivalité au sein de la cuisine car le deuxième cuisinier diplômé attend avec impatience son départ en retraite. Par contre il m'a fallu confier d'autres responsabilités à l'adjointe d'économat pour qu'elle puisse s'investir dans un autre domaine. J'ai profité de son retour d'un long arrêt suite à un accident pour lui proposer d'autres tâches et notamment en informatique pour aider la comptable. Elle suit actuellement une formation.

Il reste un secteur très sensible dans l'établissement : celui de l'entretien des bâtiments. J'ai confié à chacun des deux hommes d'entretien, en alternance, la responsabilité de gros chantiers mais pour autant, l'efficacité et la qualité de l'entretien courant n'ont pas évolué. Je vais confier la responsabilité de la planification des travaux à un des deux hommes d'entretien et à terme la gestion du budget entretien des bâtiments en responsabilisant la deuxième personne dans un autre domaine, celui de l'amélioration des espaces verts.

II.3.b Evaluer le personnel

Les entretiens d'évaluation du personnel trouvent tout à fait leur place dans la dynamique de responsabilisation. Ils permettent aux salariés d'avoir l'avis de leur chef de service et de se dynamiser en se projetant dans l'avenir. Il s'agit là de suivre le parcours de chacun, de l'aider à prendre de la distance, à réfléchir en terme de cheminement professionnel, de faire émerger ses compétences, de le mobiliser sur des axes de travail.

L'évaluation des personnel se fait au regard de la politique globale d'établissement par rapport à sa mission, son projet d'accompagnement de l'enfant, la politique des ressources humaines (responsabilisation, délégation..) et passe par la définition des compétences requises au sein de la maison d'enfants et les profils de poste.

Ma stratégie en matière d'évaluation du personnel se déroule en deux temps :

- la première année : un bilan global sur le travail du salarié avec mise en évidence par ce dernier d'un contenu de satisfaction et d'insatisfaction. Une grille sera proposée. Seront alors déterminées des priorités de travail pour l'année à venir par rapport à l'insatisfaction évoquée.
- la deuxième année et les suivantes, les entretiens seront axés sur trois pôles :
 - o le bilan de l'année écoulée en lien avec les caractéristiques de la MECS déclinées par les chefs de service en fonction de l'originalité de chaque service (priorités, caractéristiques selon les profils d'enfants, le cheminement..)
 - o les compétences à développer par le salarié pour répondre à cette mission avec engagement réciproque tant vis à vis de l'accompagnement du chef de service que de la formation. Les résultats attendus seront précisés.
 - o les priorités définies par le salarié par rapport à son plan de carrière.

Une synthèse de l'ensemble permettra de définir les perspectives et axes de travail pour l'année à venir. Ces entretiens, menés par les chefs de service, feront l'objet de compte-rendus qui seront repris d'années en années.

Une explication à l'ensemble du personnel est indispensable. Un laps de temps sera sans doute nécessaire pour permettre à tout un chacun d'intégrer ce nouvel outil, non comme simple moyen de contrôle mais comme ouverture, mise en perspective de leur plan de carrière.

La question sera abordée en réunion générale.

Pour le moment, ces évaluations du personnel telles que je les imagine n'existent pas. Des rencontres individuelles, informelles entre les chefs de service éducatifs et les éducateurs se tiennent de manière relativement régulière.

Elles ne font pas l'objet d'un canevas précis, restent parcellaires puisqu'il s'agit souvent de régler des problèmes particuliers avec un enfant, un écrit... Elles restent surtout dans le domaine du subjectif. Les services généraux n'en ont quasiment jamais.

Il faut donc élaborer une procédure unique qui prenne appui sur les entretiens existants.

II.3.c La gestion financière comme outil de responsabilisation

Je pense qu'il est aussi essentiel dans ce domaine de responsabiliser les salariés. Ma rigueur et les outils que je vais développer le permettront progressivement.

Chaque équipe éducative possède un budget annuel pour ses loisirs, fournitures de loisirs, sport, coiffeur, produits d'hygiène.

En octobre 2000 apparaissent des indicateurs de mauvaise gestion de ces budgets. En fait, aucun outil ne permet à l'équipe de direction de contrôler l'utilisation de ces comptes ni leur suivi. Une gestion financière très centralisée concentre la quasi totalité des éléments budgétaires chez la comptable. Les chefs de service eux-mêmes ne se soucient pas de leur budget alloué. Cette dérive s'est installée progressivement.

J'ai donc décidé de mettre des outils en place pour que chacun, de sa place puisse réellement gérer les comptes dont il est responsable.

Depuis septembre 2001, une situation mensuelle est établie par la comptable pour les budgets de chaque groupe et ceux des chefs de service (voir annexe).

Apparaissent sur les documents, les budgets annuels dont ils disposent, les sommes déjà engagées, le pourcentage de référence et le solde restant. Ces documents sont étudiés en équipe de direction puis travaillés avec chaque équipe par les chefs de service.

L'objectif est de donner les moyens adaptés à la responsabilisation garantissant une délégation réelle dans ces différents comptes et un contrôle étroit et régulier.

De ce fait, l'équipe de direction a une vision très précise de la gestion des budgets par les équipes. Elle a les moyens de contrôler d'éventuels dérapages tant positifs que négatifs.

Maintenant, les équipes doivent justifier de la stratégie d'utilisation des budgets qui leur sont confiés.

On rejoint là la question du sens : quels choix les équipes font-elles, en fonction de quels critères, quelle planification adoptent-elles, y-a-t-il adéquation entre la gestion des comptes et les besoins des enfants

A terme, les enfants seront associés à la gestion globale des budgets de leur groupe. Les situations comptables mensuelles seront discutées en réunion d'enfants, ainsi que les choix faits en la matière.

Ces outils permettent de responsabiliser les éducateurs, de leur donner les moyens de s'acquitter de cette tâche et de contrôler l'ensemble tant du point de vue quantitatif que qualitatif. Avec la comptable, responsable des services généraux, nous allons développer les mêmes outils dans son secteur : budget alimentaire, produits d'entretien, matériel et réparation ...

Cette démarche sous-tend d'ouvrir la réflexion sur le budget prévisionnel avant la campagne budgétaire. J'ai demandé aux chefs de service et à la comptable de faire un listing avec les équipes des besoins repérés, des projets envisagés afin de pouvoir établir de conserve des priorités pour le nouveau budget. J'envisage aussi de faire un tableau de référence mettant en évidence la vétusté du matériel et de tendre vers son remplacement dès que sa durée d'amortissement est atteinte.

Cette décentralisation des budgets représente un changement dans la culture de l'établissement. Elle nécessite parfois des apprentissages nouveaux ou la mobilisation d'autres compétences.

II.4 Elaborer un plan de formation pluriannuel

Le plan de formation représente un atout majeur au service de l'élaboration des projets. La formation représente aussi un moyen de combattre les résistances au changement et les stratégies individuelles. Elle est source de dynamisme dans l'établissement. Le plan de formation donne la possibilité à certains de développer de nouvelles compétences pour poursuivre un projet, de se former pour assumer de nouvelles responsabilités. Il nous permet d'anticiper des évolutions en formant le personnel..

J'établis le plan de formation avec les chefs de service et la comptable après avoir fait une évaluation des besoins, en fonction des différents projets. Je consulte (comme la loi l'indique) les membres du comité d'établissement lors de son élaboration et recueille leur avis.

J'ai, en cette année 2001, privilégié l'évolution des pratiques éducatives à travers la formation des éducateurs dans le domaine de la communication. Un formateur est venu travailler avec ces derniers autour de la parole de l'enfant et principalement de son écoute : entretiens individuels, réunions hebdomadaires (voir annexe : La parole dans tous ses éclats). L'objectif vise une évolution du regard porté sur l'enfant afin qu'il puisse réellement être pris en compte dans sa singularité et acquérir une place d'acteur. Cette formation sera poursuivie en 2002.

Une psychologue se forme sur plusieurs années à l'analyse systémique qui sera d'un apport considérable pour les équipes dans leur travail avec les familles.

Dans l'optique de la responsabilisation des salariés, j'envisage de les former pour assumer les délégations qui leur seront données.

Ainsi, le cuisinier devra se perfectionner en équilibre alimentaire, en réglementation. L'informatique lui sera utile pour la gestion des stocks, les commandes, le calcul et le suivi du prix de journée alimentaire....

Un homme d'entretien devra se former à la planification des travaux ; il devra proposer des priorités, un échéancier...

Je vais proposer, sur les deux années à venir, aux dames de ménage, une formation de maîtresses de maison pour valoriser leur travail. Elles seront sensibilisées à la place qu'elle peuvent

occuper de par leurs fonctions auprès des enfants : relations, exigences... Je veux qu'elles puissent s'autoriser à occuper une autre place que celle de simple femme de ménage. Elles seraient alors responsables de l'entretien mais aussi de la prise en charge matérielle du groupe et donc ainsi plus associées, impliquées dans l'aménagement du cadre de vie...

Vu le coût que représentent ces formations en temps investi, j'ai décidé, depuis la mise en place de l'accord sur la réduction du temps de travail, d'imputer au plan de formation le remplacement des personnes détachées pour se former. Cela limite le nombre de formations mais évite une diminution trop importante du temps de travail effectif auprès des enfants.

II.5 Favoriser la communication au sein de l'établissement

Il faut distinguer deux niveaux de communication au sein de l'établissement :
l'individuel et le collectif

L'individu

J'attache beaucoup d'importance à la relation individuelle avec chaque personne qui, de ce fait, se sent reconnue et valorisée dans ce qu'elle fait. Je passe par exemple très régulièrement dire bonjour à chaque salarié à son poste de travail et échange avec lui quelques mots. Je suis alors en prise directe avec la vie de la maison. Cela me permet de maintenir du lien, d'éviter qu'une trop grande distance ne s'installe. Les salariés ont vraiment pris l'habitude de me voir. Cela évite le morcellement et assure le maintien des liens. C'est aussi l'occasion pour moi de vérifier les conditions de travail.

Le collectif

Je suis très vigilante quant à la qualité de la communication globale au sein de la maison d'enfants que je soigne et développe. C'est un grand établissement réparti sur plusieurs sites, où l'équipe de direction doit être particulièrement attentive à la communication. J'ai donc décidé, depuis mon arrivée de développer certains outils que je présente ci-après.

Je mets l'accent sur la cohérence de l'ensemble du système. Il est de ma responsabilité et de celle des cadres d'imaginer et de dynamiser des dispositifs favorisant la communication dans tous les sens.

II.5.a Les réunions générales

Arrivée début mai 2000, j'organisais à la mi juin une réunion de l'ensemble du personnel. J'annonçais alors ma politique dans ce domaine à savoir mettre en place de manière régulière des rencontres entre tous les salariés.

Le but de ces réunions générales est de :

- faire en sorte que tout le monde entende les mêmes choses, au même moment,
- développer et prendre conscience de l'appartenance à un ensemble,
- faire évoluer la culture,
- sensibiliser, échanger, discuter sur un certains nombre de thèmes.

Ces réunions de 3 heures représentent un exercice particulier pour moi qui, à la fois, anime, fait circuler la parole, cadre la discussion selon l'ordre du jour. Je procède à une préparation rigoureuse tant de l'ordre du jour que des idées que je vais développer. Une gestion du temps très précise est nécessaire pour ne pas se laisser déborder ou dévier de l'ordre du jour proposé. La plus grande difficulté est d'instaurer un cadre convivial qui favorise l'échange et la discussion et de faire preuve d'une détermination forte à faire circuler la parole pour que le maximum de personnes s'expriment. L'ordre du jour est préparé en équipe de direction et les thèmes abordés répartis entre nous. L'exercice est difficile pour les chefs de service et la comptable qui ne sont pas habitués à prendre la parole devant autant de personnes.

Un ordre du jour détaillé est remis à chacun des 68 participants afin de faciliter leur prise de parole.

Ces réunions générales se révèlent d'une très grande richesse tant par le fait de s'y rencontrer, de discuter et d'échanger sur le sens du travail de chacun que dans la prise de conscience des forces vives de la maison. Elles sont un lieu d'expression des salariés.

Comme je le disais, je réserve chaque fois un temps pour parler de l'association, de ses projets et de son évolution. Je me suis d'ailleurs rendue compte que les salariés des services généraux connaissent peu l'association hormis le président et le directeur général lors de leurs passages. C'est donc l'occasion pour moi de rattacher la vie et le travail accompli aux valeurs de l'association.

J'ai aussi évoqué régulièrement le cheminement des trois associations vers la fédération du Temps de vie ; une information plus précise sera donnée en janvier 2002 lors de l'officialisation de celle-ci.

Les 3 réunions générales annuelles suivent un schéma précis :

- celle de septembre permet de faire un bilan des vacances, de fixer les grandes orientations et axes de travail pour l'année.
- celle de en janvier fait le point sur la vie de la maison, les projets engagés, les différentes actions.
- la dernière en juin nous amène à faire le bilan de l'année par équipe, mettant en évidence les forces et faiblesses de chacune et bâtit les axes de travail futurs. Ce bilan sert de base à celle de septembre.

La totalité des bilans écrits est remise à chaque participant qui peut alors avoir une vision globale de l'ensemble de la vie de la maison.

Ce dispositif devra être amélioré au fil des ans. Ainsi, a émergé , à celle de juin, le souhait de réfléchir sur des thèmes précis de manière transversale qui serviront de sensibilisation et de support à de nouveaux projets.

II.5.b Les réunions de service

Je ne reviendrai pas sur les réunions des équipes éducatives qui se tiennent très régulièrement mais sur les nouvelles mises en place.

- La préparation du week-end réunit chaque semaine un chef de service et un éducateur de chaque groupe pour préparer, organiser et planifier ce moment. J'ai décidé de la mise en place de cette réunion pour sensibiliser les équipes à la qualité de l'accompagnement de ces temps, rappeler notre mission d'ouverture culturelle, coordonner l'ensemble, organiser des activités transversales... Au bilan de juin, toutes les équipes ont souligné l'importance de ces rencontres et souhaité les améliorer.

Celles que nous venons de mettre en place avec les services généraux à savoir :

- des réunions par service : cuisine, veilleuses, entretien, lingerie environ deux par an
- des réunions regroupant équipes éducatives et dames de service, toutes les 3 semaines

Chacun prend alors conscience qu'il contribue directement à l'évolution de la maison d'enfants en étant acteur, force de proposition et de réflexion.

II.5.c Les instances représentatives du personnel

Un mois avant mon arrivée, ont eu lieu les premières élections des représentants du personnel au comité d'établissement, le nombre de 50 salariés étant franchi et celles des délégués du personnel.

Un collègue de 6 personnes a été élu pour deux années. C'est pour tous leur premier mandat, excepté le délégué syndical qui était déjà délégué du personnel.

J'ai le souci de faire participer le plus possible les représentants des salariés à la réflexion sur la vie de la maison. Au delà de la consultation minimale fixée par les textes, je les interpelle régulièrement pour leur demander leur avis et propositions afin d'amener communication, concertation et souplesse.

Ils contribuent eux aussi, par leurs propositions concernant les salariés à améliorer la vie de la maison d'enfants. Leurs remarques et questionnements sont un précieux feed-back pour moi quant à la dynamique du personnel.

Je leur ai proposé d'élaborer un nouveau règlement intérieur de l'établissement ; le précédent n'étant plus en phase avec le logique de travail actuel.

Un Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) devrait voir le jour prochainement qui permettra, comme son nom l'indique, qu'un comité veille à l'hygiène, à la sécurité et aux conditions de travail des salariés.

Après avoir défini les moyens que je vais développer dans le domaine des ressources humaines, je m'attacherai maintenant à préciser quels moyens je vais mettre en œuvre au sein de l'établissement pour optimiser la qualité de l'accompagnement des enfants.

III Développer la qualité de l'accompagnement des enfants

A l'heure actuelle, nous nous attachons à préciser les bases, les fondations de ce qu'est un accompagnement de qualité pour les enfants. Parallèlement à l'étude qui sera menée sur les besoins, je vais impulser un certain nombre d'axes de travail et d'outils.

III.1 Aider l'enfant à se positionner comme acteur

III.1.a L'enfant sujet, acteur de sa vie

Pour cheminer dans ce sens, je vais développer deux outils principaux :

- les entretiens individuels
- le projet d'accompagnement personnalisé

Les entretiens individuels réguliers

Ils seront formalisés. L'apport technique aux éducateurs sera amené par l'intervenant lors de la formation en communication, par les chefs de service et psychologues. Les chefs de service accompagneront cette démarche voire mèneront avec certains éducateurs quelques entretiens pour dépasser leurs craintes et avoir un support, une référence. Il s'agit là en partie d'apprentissages, de savoir-faire, de savoir-être, d'acquisition d'une écoute dynamique, respectueuse de la parole de l'enfant, l'aidant à ouvrir de nouveaux horizons et perspectives.

Différents points devront être abordés et notamment son histoire. L'éducateur sera chargé de collecter le maximum d'éléments auprès du tribunal, des différents intervenants, des services chargés de suivis antérieurs... et de travailler l'ensemble avec l'enfant. Rappelons simplement que nombre d'adolescents et d'enfants ne savent pas se situer dans leur filiation.

Des notes seront être régulièrement rédigées par les éducateurs pour garder une trace de ces éléments et les exploiter dans le cadre du Projet d'Accompagnement Personnalisé.

Ces entretiens individuels sont un moyen pour aider l'enfant à cheminer, à construire sa propre voie et trouver son identité. C'est un élément essentiel dans l'élaboration du PAP. Les enfants vont rapidement trouver de l'intérêt à cette démarche, ne serait-ce que dans le bénéfice retiré de la relation individuelle avec leur éducateur garant. Pour ce faire, ils seront réguliers et se tiendront de préférence toujours le même jour pour que l'enfant puisse se repérer.

Une volonté forte de l'équipe de direction de le formaliser, l'aide et le contrôle mis en place permettront de les développer et de les faire exister dans chaque groupe. Il est probable qu'à terme, les enfants les réclament eux-mêmes.

Le projet d'accompagnement personnalisé

C'est un des outils essentiel dans l'accompagnement que je veux mettre en oeuvre dans l'établissement. Il repose sur l'éducateur garant qui appuie sa démarche sur un référentiel précis élaboré au sein de la maison d'enfants et adapté à chaque problématique. Deux axes sont à travailler par l'équipe de direction avec les éducateurs :

- le rôle de l'éducateur garant
- le PAP.

Comme je l'ai déjà évoqué, une réflexion vient d'être lancée dans les réunions d'équipes sur le rôle de l'éducateur garant. Collectant ces éléments, les chefs de service élaboreront une trame identique pour tous.

Une synthèse de l'ensemble réalisée par une commission composée de représentants de l'équipe de direction et des équipes éducatives servira de référentiel.

J'impulserai ensuite une réflexion sur le PAP, sa définition et sa mise en œuvre. J'envisage de lancer la réflexion au sein d'un groupe de travail composé d'un représentant par groupe, d'une des deux psychologues, des chefs de service. J'y interviendrai ponctuellement. Il sera animé par les chefs de service.

Pour gagner en efficacité, le fonctionnement de ce groupe sera très précis. Les éducateurs viendront à ces rencontres chargés de la réflexion et des propositions de leurs collègues. Un compte-rendu sera systématiquement rédigé après chaque rencontre et retravaillé en équipe. C'est dans ces allers-retours commissions – équipes qu'émergeront la richesse, l'efficacité et la validation par l'ensemble de la maison. Un référentiel sera établi.

Charge reviendra ensuite aux chefs de service de veiller à leur mise en œuvre au sein des groupes.

L'éducateur garant pourra alors mener cette réflexion et proposer des axes de travail. Après validation, le PAP deviendra un véritable contrat passé avec l'enfant, l'équipe, les parents, les partenaires. Il sera régulièrement évalué avec eux. Les réunions de synthèses baliseront cette réflexion et nous permettront de faire progresser nos exigences de qualité en ce domaine.

III.1.b Les réunions hebdomadaires d'enfants

Je pense que les réunions d'enfants sont une instance essentielle et déterminante dans la vie des groupes. C'est un lieu de régulation de la vie collective où les enfants apprennent la démocratie et la citoyenneté. C'est pourquoi je demande aux chefs de service et à leurs équipes d'être inventifs sur la forme pour s'adapter au mieux à l'âge des enfants, aux évènements... Différents outils devront être utilisés ou imaginés. Il est bien évidemment question aussi d'apprentissages, de techniques d'animation de réunion permettant l'échange et la discussion entre tous. La formation en communication apportera là aussi une aide.

J'insiste beaucoup sur leur fréquence ; elles se tiennent de façon très régulière chaque semaine. C'est ce qui permet le lien, la cohérence de l'ensemble. Un cahier de réunion sera tenu qui gardera trace des demandes, discussions ou décisions prises par le groupe ainsi que des réponses apportées par les éducateurs.

La place des chefs de service est déterminante dans cette démarche. Ils doivent dynamiser les équipes sur ce sujet, voire les accompagner au début et les aider à trouver leur propre originalité.

Un feed-back sur le contenu des réunions sera nécessaire vers l'ensemble des éducateurs du groupe et le chef de service. Des outils seront élaborés au sein de chaque équipe pour garder de la souplesse.

Les chefs de service veilleront à la tenue régulière de ces rencontres et à la prise en compte des principes de base : respect et prise en compte de la parole de l'enfant.

A chaque nouvelle année scolaire, les chefs de service veillent à ce que les éducateurs discutent ou rediscutent des règles de vie avec les enfants. Des nouveaux sont arrivés, les autres ont grandi, une nouvelle année démarre ; c'est pourquoi je demande que les éducateurs se posent la question de l'adéquation de ces règles au nouveau groupe et s'il y a lieu ou non de les adapter aux nouvelles données.

Je souhaite que les éducateurs imaginent des supports variés et originaux pour les formaliser. Une bande dessinée est en cours d'élaboration par les enfants dans un groupe par exemple.

III.1.c Les délégués d'enfants

Pour donner encore plus de sens et de concrétisation à cette volonté de rendre l'enfant acteur et citoyen dans l'établissement, j'envisage de mettre en place des réunions mensuelles de délégués d'enfants.

Chaque groupe élira en début d'année un délégué titulaire et un suppléant. Mensuellement, je les rencontrerai avec un salarié représentant des services éducatifs et un autre des services généraux pour parler de la vie de l'établissement. C'est le moyen pour moi de finaliser cette volonté d'associer, de rendre les enfants acteurs et de leur permettre de s'exercer à la citoyenneté et à la démocratie.

De plus, ces rencontres donneront du sens et du lien aux réunions du conseil d'établissement qui se tiennent deux fois par an et que je trouve trop éloignées dans le temps pour que les enfants puissent réellement s'imprégner de cette dynamique et l'utiliser.

Ces réunions aborderont des thèmes variés qui seront définis à la réunion précédente. Les délégués seront chargés de préparer la suivante en recueillant les avis des enfants de leur groupe et de ramener leur parole à la prochaine rencontre.

Celles-ci seront suivies d'un compte-rendu diffusé rapidement pour permettre à chacun de retravailler les éléments avec son groupe.

La communication doit être particulièrement soignée dans tous les sens.

D'autre part, je souhaite que des enfants et des éducateurs réalisent un document d'accueil pour les nouveaux venus; celui-ci pourrait être abordé en réunion de délégués d'enfants pour fixer le cadre, les objectifs.. Mon but est de donner à l'enfant qui arrive un document repère pour sa vie dans l'établissement. Il sera donné dès la rencontre en vue de l'admission. L'enfant pourra se préparer, se projeter, questionner.

Je l'imagine agréable à la lecture, avec des dessins, des photos du groupe dans lequel il sera intégré, avec les noms des éducateurs des enfants, de l'infirmière... Nous pourrions en définir le contenu en réunion de délégués.

III.2 Collaborer avec les parents

La question de la collaboration avec les parents fait l'objet d'une politique globale en la matière, c'est à dire annoncée et apte à intégrer tout un ensemble de supports oraux et écrits dans une cohérence et une même finalité institutionnelles : plaquettes, livret d'accueil, visite et accueil lors de l'admission, réunions générales des parents.

Là aussi, il faut oeuvrer pour changer la culture. Les parents doivent être positionnés, respectés dans leur rôle de parents. La collaboration et le respect passent par une multitude de petits détails du quotidien auxquels il faut être très vigilants – autorisations, décisions, bulletins scolaires, réunions de parents à l'école, élections de parents d'élèves...

Dans cette optique, j'ai décidé de changer le système centralisé des appels téléphoniques ; l'ensemble des appels est centralisé soirs et week-ends sur le poste du cadre de permanence qui renvoie ensuite sur les groupes. De ce fait, les parents peuvent avoir le sentiment d'un filtrage et attendent de très longs moments avant d'avoir enfin leur enfant. C'est pour moi une question de respect que de permettre aux parents d'appeler directement les groupes. Cette idée a rencontré de la résistance parmi certains cadres qui étaient persuadés de l'importance de filtrer les appels, pour mettre en garde ensuite les éducateurs. J'estime que cette mission peut être remplie par les éducateurs sensibilisés à cela.

Des fonctionnements ont été instaurés pour faciliter des démarches administratives qui amputent une partie de l'autorité parentale. Par exemple, en accord avec le secrétariat de mairie, la directrice signait les autorisations de sortie de territoire pour les enfants se rendant à l'étranger. J'ai décidé de rompre avec cette pratique et demande aux garants et référents sociaux de faire en sorte que le document soit signé par les parents avant la date limite. Ce positionnement a de multiples incidences pour les éducateurs qui doivent sans cesse avoir en tête de se référer aux parents. C'est là aussi un changement de culture.

La mise en œuvre des PAP me semble être un moment important dans le partenariat avec les parents. Je serai très vigilante lors de la formalisation du PAP que la dimension de partenariat avec eux soit bien respectée. Les axes de travail avec l'enfant seront discutées avec les parents, évalués avec eux quand cela est possible. L'équipe de direction doit être soucieuse de la prise en compte des parents dans l'écrit final qui servira de référentiel. Ainsi les balises qui seront posées permettront d'évaluer le respect de cet engagement et de réactualiser si besoin les procédures.

III.2.a L'accueil des familles lors de l'admission

Moment essentiel pour fixer les modalités et le cadre des relations avec les parents, l'équipe de cadres doit lancer une réflexion au sein de l'établissement et déterminer des références communes à tous les services.

Il faut, dès le départ, que soit signifié aux familles, tant de manière implicite qu'explicite au travers du dispositif et du climat relationnel créé, que leur collaboration, leur expertise seront sollicitées et que l'on avancera pas à pas dans une démarche commune. En affirmant ces principes dès l'admission, je situe le cadre et permets que s'instaurent des relations de collaboration et non des rapports de pouvoir. Encore faut-il que les chefs de service veillent à ce que dans le quotidien de la

rencontre parents – professionnels, ne soit pas reposé un rapport de force, au bénéfice des professionnels. Les actes posés doivent être en adéquation avec les principes énoncés.

De même que je rencontre tous les parents lors de l'admission, je vais, lors de la sortie de l'enfant faire un bilan avec chacun d'eux pour recueillir leur avis quant à la qualité de la prestation, de l'accueil, de leur place... Ce bilan me permettra de lancer de nouveaux axes de travail ou de réajuster ceux déjà utilisés.

J'envisage de réaliser, avec les chefs de service, un document d'accueil pour les parents rappelant les bases posées lors de l'admission, nos objectifs de travail et de collaboration avec eux. Ce document fera référence et se déclinerait ensuite par service. Il existe déjà une plaquette de présentation de l'établissement agréable, claire et concise qui leur est remise lors de la prise de contact. Le document d'accueil doit être plus explicite et leur être donné par exemple lors de la pré-admission. Il sera alors un rappel de ce qui leur a été dit jusqu'à ce moment et formalisera un engagement de notre part.

III.2.b L'accueil des familles dans la maison d'enfants

Je souhaite, avec l'accueil d'enfants du secteur, accentuer la présence des parents dans la vie quotidienne de l'établissement. Une sensibilisation des éducateurs sera nécessaire car cette ouverture modifie profondément les manières d'être. Parents et éducateurs sont sous le regard les uns des autres ; les parents sont beaucoup plus en mesure d'évaluer la prestation de l'établissement. Les rapports sont modifiés puisque ces derniers se rendent compte que les éducateurs eux aussi sont parfois en difficulté avec des enfants. Les rapports basés sur le savoir s'écroulent. Une réelle collaboration peut se mettre en place.

Les parents pourraient être présents lors des toilettes des plus jeunes, du travail scolaire, de repas avec partage de la préparation, pour aller chez le coiffeur, chez le médecin... bref, pour tous les actes de la vie quotidienne qui sont autant d'éléments essentiels dans la relation parents-enfants.

Jusqu'à présent, cette possibilité ne pouvait leur être offerte car très peu d'enfants viennent du secteur. Nous sommes entrain de l'expérimenter avec deux fillettes et leur maman depuis environ 6 mois. Un projet de vacances familiales se concrétise pour eux parallèlement à un camp ski organisé par les éducateurs pendant les vacances de Noël.

Cette orientation reste à développer. Sont néanmoins posées les premières pierres concrètes de l'accueil modulé.

III.3 Développer un projet architectural

J'ai mis en évidence dans la première partie l'incidence de l'architecture sur la vie des enfants au quotidien.

Intégrer la dimension architecturale dans l'élaboration des projets est donc une nécessité. Les besoins ne seront pas les mêmes si nous accompagnons des jeunes mères avec leur bébé ou si nous accueillons des familles pour les aider à trouver un nouvel équilibre.

Ainsi, avant d'engager quoi que ce soit dans ce domaine, je vais d'abord impulser la démarche de projet et favoriser l'émergence des projets.

Alors, je travaillerai avec un architecte et les chefs de service pour imaginer l'établissement de demain, mettant architecture et besoins en adéquation.

Je serai toutefois soucieuse de préserver une capacité d'adaptation à travers des locaux qui pourraient se moduler en fonction des différents projets : les bâtiments doivent offrir de multiples possibilités.

III.4 Développer la communication avec nos partenaires

La démarche de projet que je viens de développer ne peut se faire sans information et communication avec nos partenaires. Il nous faut acquérir d'autres logiques de raisonnement. A l'heure actuelle, même si des volontés de partenariat s'affichent, les différents services fonctionnent encore de manière très cloisonnée, sectorisée. Nous n'avons pas une vision suffisamment transversale du travail social pour mettre en œuvre des collaborations et réellement aider les familles. Ainsi, récemment, lors d'une audience, nous avons découvert ou redécouvert car nous le savions depuis l'admission, que quatre services différents interviennent dans une famille dont nous accompagnons les enfants.

Aucune communication ni concertation n'existe entre ces différents services ; chacun intervient avec sa propre logique, une vision très parcellaire. Personne n'a une perception globale de la complexité de la situation.

C'est un axe que je vais développer, l'établissement sera moteur de cette concertation. Nous solliciterons les différents services concernés à échanger sur les objectifs et le travail engagé. L'établissement pourrait faire le lien au delà des disparités, des cultures et logiques de fonctionnement différentes dans le souci d'améliorer la qualité et de s'adapter au mieux aux besoins. Je vais donc rencontrer avec les chefs de service les différents partenaires.

III.5 Diversifier les réponses en fonction des besoins sur le territoire

Le rapport de Messieurs NAVES et CATALA préconise le développement de réponses intermédiaires en France. C'est de la concertation entre les différents acteurs du secteur que naîtront de nouvelles pistes de travail et une adaptation la meilleure possible aux besoins des usagers.

Ainsi, pour imaginer et mettre en œuvre des projets différents d'accompagnement des enfants, pour s'adapter aux nouveaux besoins, je vais organiser des rencontres avec nos différents partenaires, afin d'échanger, de confronter les points de vue. C'est dans la pluridisciplinarité et le travail transversal que nous pourrons développer une vision complexe du social et améliorer les réponses.

J'ai rencontré récemment la responsable du pôle enfance à la direction territoriale de Flandres Intérieures pour lui faire part de mes intentions et envisager la question de l'accueil modulé. Cette proposition a reçu un accueil très favorable.

Une rencontre avec ses services est prévue, elle permettra d'établir des liens, de faire évoluer la perception de la maison d'enfants et me fera connaître leurs impressions quant à l'accompagnement effectué. Pour ma part, j'y développerai les projets de l'établissement et la qualité que nous attachons à l'accompagnement des enfants.

La responsable du pôle enfance et famille a mis en évidence un manque de places d'accueil de mères mineures avec enfant sur le secteur. Ce thème est en réflexion dans l'établissement.

J'ai aussi engagé avec elle une réflexion sur l'accueil modulé qui fait partie des priorités dans le schéma départemental.

L'accueil modulé serait une prestation offerte aux familles, pour les aider à franchir leurs difficultés sans avoir recours au placement à temps complet. Un plateau technique mis à disposition par l'établissement développerait un certain nombre de pistes de travail – rendez-vous psychologiques, soutien scolaire, aide à la compréhension de la dynamique familiale- et pourrait aider la famille dans la résolution de ses difficultés.

Je vais dès à présent me renseigner, découvrir les expériences menées tant dans l'accueil de mères mineures avec enfant que dans l'accueil modulé. Je mettrai ces thèmes à l'ordre du jour des réunions de direction élargie et des réunions générales. Chacun en sera informé et pourra s'impliquer dans le projet, si, comme je l'espère, nous cheminons vers ces objectifs.

La démarche de projet développe cette capacité d'adaptation nécessaire et nous aidera à imaginer de nouvelles réponses sur le territoire pour optimiser l'accompagnement des enfants.

IV La démarche qualité

Récemment, une volonté a été posée au niveau associatif d'engager l'ensemble des établissements dans une démarche qualité. La proposition a émergé d'un groupe de travail de directeurs avec la direction générale, réunissant les trois associations ADES, Temps de vie, AAMS. Un séminaire des directeurs de la fédération aura lieu en novembre 2001 afin d'en fixer les objectifs.

La démarche de projet telle que j'ai développée dans ce mémoire est très proche de la démarche qualité. Démarche de projet pour optimiser l'accompagnement des enfants et démarche qualité procèdent de la même dynamique. Le cheminement de la Maison Saint Victor est bien en phase, en cohérence vis à vis de l'association.

La qualité est la concrétisation d'une évolution du contexte et de la culture qui vise à inscrire l'établissement dans son environnement et à répondre à des exigences déterminées par les besoins des enfants.

La démarche qualité implique, par une approche progressive de mettre en évidence la philosophie de l'action, le système de valeurs propre à l'institution, les missions qui lui sont dévolues, les attentes des usagers et de l'environnement.

Le deuxième étape est celle de la construction *«d'un référentiel de qualité : c'est la traduction stratégique et technique en termes de garanties à l'usager, au client, en termes de priorités d'action, d'accompagnement»*.

Puis viennent *la mise en évidence des systèmes d'information, d'action et d'évaluation et la mise en conformité de l'organisation actuelle à travers la clarification du métier et des compétences ; la qualité d'une prestation reposant pour une grande part sur la compétence des acteurs*¹⁰²».

Ce que j'ai impulsé au sein de la maison d'enfants en apportant une conception différente de l'accompagnement des enfants et de la gestion des ressources humaines introduit déjà auprès des salariés la démarche qualité.

¹⁰² LEFEVRE Patrick, Guide de la fonction directeur d'établissement social et médico-social, Paris, Dunod, 1999, p 59

Conclusion de la troisième partie

« Dans la concurrence qui se fait jour entre équipements sociaux, ce n'est plus seulement sur les techniques spécialisées que se fera la différence, mais aussi sur l'organisation mise en place et la qualité de la gestion des ressources humaines, garantes de la qualité de la prise en charge¹⁰³ ».

A ce jour, ma mission essentielle est d'offrir une prestation de qualité aux enfants accueillis et d'adapter les réponses à l'évolution des besoins et de l'environnement.

Convaincue de l'importance de l'implication des personnels pour améliorer la qualité de l'accompagnement, j'ai choisi d'impulser une démarche de projet au sein de l'établissement. C'est en prenant appui sur les compétences et la mobilisation des salariés que je vais introduire la question de la qualité et de son évaluation.

Ainsi, après avoir défini le cadre et formalisé la praxis, je développe différents moyens dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Je fais le choix de responsabiliser les salariés et de développer leurs compétences pour qu'ils soient moteurs du changement. Je privilégie aussi la cohérence institutionnelle.

L'ensemble des acteurs peut ainsi ouvrir, dans le même sens, pour un accompagnement de qualité.

Forte de cette dynamique, la maison d'enfants pourra innover, s'adapter et diversifier ses réponses en fonction de l'évolution des besoins des enfants et de l'environnement.

¹⁰³ MIRAMON Jean Marie, COUET Denis, PATURET Jean Bernard, *Le métier de directeur*, Rennes, éditions ENSP, 2001, p 210

CONCLUSION

« *Ni contrôleur, ni gardien perpétuel du temple, le directeur doit être capable de dynamiser son organisation, d'impulser, après évaluation, le changement dans n'importe lequel de ses secteurs*¹⁰⁴ ».

L'environnement des maisons d'enfants évolue. Les besoins changent. Le projet de réforme de la loi 75.535 du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales pose le principe d'une évaluation obligatoire de la qualité de la prestation fournie aux usagers.

En tant que directrice d'une MECS, j'ai pris conscience de ces enjeux et souhaite, en lien avec l'ADES, anticiper la démarche. J'ai engagé la réflexion au sein de l'établissement. Des moyens originaux vont être mis en œuvre, en phase avec l'évolution des politiques sociales, la décentralisation et la montée en puissance des territoires, dans le respect de notre éthique de travail et des objectifs que l'on s'est fixés.

J'ai élaboré une stratégie qui prendra corps à travers une démarche de projet au sein de la MECS. C'est une dynamique évolutive qui mettra l'établissement en projet, capable d'adaptation à l'évolution des besoins des enfants et de l'environnement. Elle repose, avant tout, la question du sens des actions menées dans l'institution. Elle questionne les acteurs, les fondements des actions mais aussi l'organisation et ce qu'elle induit.

Elle nécessite adaptation, responsabilisation et implication de chaque personne qui sera actrice du changement, dynamisée par une volonté forte, clairement posée de ma part, d'engager l'établissement dans une démarche de projet.

C'est un défi important mais je suis persuadée de l'importance d'emmener tout le personnel dans cette démarche. C'est à ce prix que l'accompagnement des enfants sera de qualité.

La question qui se profile maintenant est celle de l'innovation pour développer une adaptabilité maximale de la structure. La maison d'enfants en terme de dynamique du personnel et d'organisation nécessite de garder beaucoup de souplesse. Elle doit pouvoir s'adapter à tout changement « *d'orientation institutionnelle, pour demeurer au service des nouvelles missions*¹⁰⁵ ».

¹⁰⁴ MIRAMON Jean Marie, COUET Denis, PATURET Jean Bernard, *Le métier de directeur*, Rennes, éditions ENSP, 2001, p 210

¹⁰⁵ idem, p 212

La souplesse de l'organisation et les compétences du personnel permettront de s'adapter et d'intégrer les événements périphériques. C'est un état de veille permanente qui nous fera appréhender l'événement, rebondir et nous repositionner vers demain.

La démarche de projet ne sera jamais qu'un moyen parmi d'autres, un outil qui me permettra de faire avancer de quelques pas l'établissement. Je n'ai fait que tracer un éventuel cheminement vers des objectifs qui eux-mêmes pourront évoluer. Les moyens aussi évolueront, ne serait-ce que pour nous coordonner à la dynamique associative de la démarche qualité.

Nous allons mettre l'établissement en projet et l'ouvrir vers d'autres horizons.
Antonio MACHADO, poète espagnol, nous le dit, « *Voyageur, il n'y a pas de chemin : tu fais ton chemin en marchant*¹⁰⁶ ... ».

Ainsi, je conclurai avec Antoine DE SAINT EXUPERY :

*« L'avenir n'est jamais que du présent à mettre en ordre,
tu n'as pas à le prévoir mais à le permettre ».*

¹⁰⁶ cité par ZUNIGA Ricardo, *L'évaluation dans l'action*, Montréal, Les presses de l'université, 1994, p 157

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- BASAGLIA F (sous la direction de), L'institution en négation, Turin, édition du seuil, 1970,
- BERNOUX P, la sociologie des organisations, éditions du Seuil, Paris 1985,
- CROZIER M, FRIEDBERG E, L'acteur et le système, Paris, éditions du Seuil, 1977,
- DANANCIER J, le projet individualisé dans l'accompagnement éducatif, Paris, Dunod, action sociale, 1999
- GOFFMAN E., Asiles, Paris, Les éditions de minuit, 1968,
- HESS R, Le temps des médiateurs, le socianalyste dans le travail social, Paris, Anthropos, 1981
- HONORE B., L'hôpital et son projet d'entreprise, éditions Privat, Paris, 1992,
- KAËS R. (sous la direction de) L'institution et les institutions, Etudes psychanalytiques, Paris, Dunod, 1988
- LAINE T, D KARLIN, La raison du plus fou, Paris, Les éditions Sociales, 1977
- LAPASSADE G., Socianalyse et Potentiel Humain, Paris, Gauthiers-Villars, 1967
- LEFEBVRE H, Critique de la vie quotidienne, tome 2, Paris, L'Arche Editeur, 1961,
- LEFEVRE P, Guide de la fonction de direction, Paris, éditions Dunod, 1999
- LE GOFF J-P, la barbarie douce : la modernisation aveugle des entreprises et de l'école, Paris, éditions la découverte, 1999
- LOUBAT J-R, Elaborer son projet d'établissement social et médico-social, contexte, méthodes, outils. Paris, Dunod, 1997,
- MANNONI M. (sous la direction de), Bonneuil, 16 ans après, Paris, Denoël, 1986

- MINTZBERG H, Le management, Voyage au centre des organisations, Paris, les éditions d'organisation, 1998 pour la deuxième édition
- MIRAMON J M, Manager le changement dans l'action sociale, éditions ENSP, Rennes, 1996
- MIRAMON Jean-Marie, COUET Denis, PATURET Jean-Bernard, Le métier de directeur techniques et fictions, Rennes, éditions ENSP, 2001.
- N. RAPOPORT R, la communauté thérapeutique, Paris, éditions Maspéro, 1974,
- ROSENCZVEIG J P, Le dispositif français de protection de l'enfance, Paris, éditions jeunesse et droit, 1996
- THEVENET A, créer, gérer, contrôler un équipement social ou médico-social, Paris, ESF éditeur, 3^{ème} édition actualisée et augmentée en 1996
- WATZLAWICK P, WEAKLAND J, FISCH R, Changements, paradoxes et psychothérapie, Paris, éditions du Seuil, 1975
- ZUNIGA Ricardo, L'évaluation dans l'action, Montréal, Les presses de l'université, 1994

EXTRAITS DE REVUE

- Actualités Sociales Hebdomadaires , du 14 avril 2000, n° 2162, article de F. BATIFOULIER, directeur de MECS « internats éducatifs : l'impasse de la logique substitutive.
- Actualités Sociales Hebdomadaires, du 18 mai 22001, n° 221 : communication sur la protection de l'enfance, présentée, le 16 mai, en conseil des ministres, par Ségolène Royal, extrait de l'article Social en textes
- Le Journal du Droit des Jeunes (JDJ), article : le rôle de l'avocat, par B. VATIER ancien Bâtonnier de l'Ordre des avocats à la cour de Paris, n°205 du mois de mai 2001
- le Journal du Droit des Jeunes (JDJ), article de J. FIERENS, avocat : trop d'assistance brise-t-elle l'autonomie ? n°202 de février 2001.
- Le groupe familial, R. CLEMENT, Parent et Dysparentalité, juillet 1986, n° 112,
- Lien Social, propos de C. BRISSET, défenseure des enfants, recueillis par Guy BENLOULOU sous le titre : Les droits de l'enfant rencontrent de la résistance, 30 novembre 2000, n° 554,

DOCUMENTS

TERRASSE Pierre, *Rapport d'information sur la réforme de la loi 75-535*, 15 mars 2000,
[http// www assemblee nationale.fr](http://www.assemblee.nationale.fr)

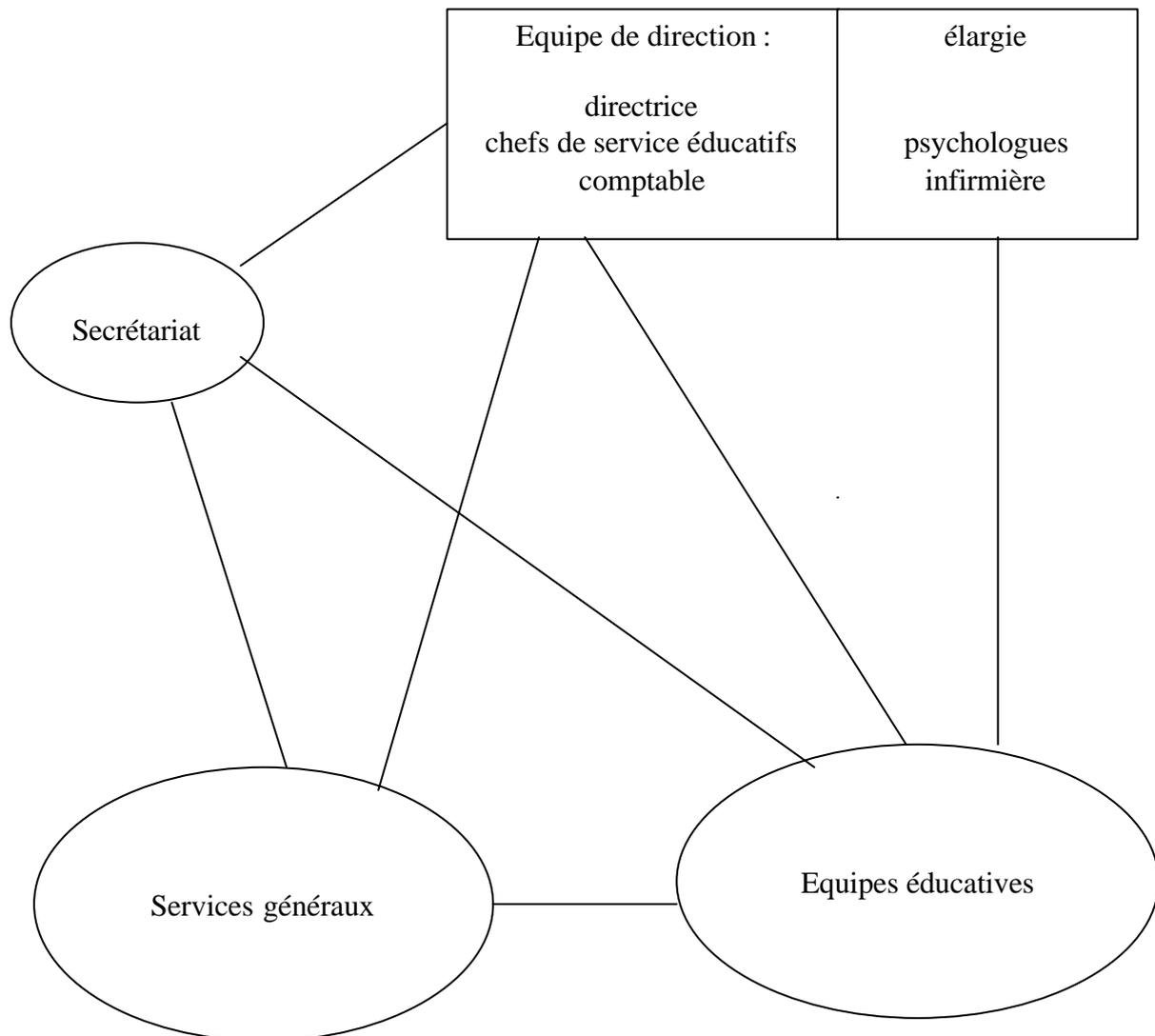
Projet de loi rénovant l'action sociale et médico-sociale : « petite loi », texte adopté n°632, par l'Assemblée Nationale en première lecture, lors de sa session ordinaire de 2000-2001 en date du 1^{er} février 2001 [http// www assemblee nationale.fr](http://www.assemblee.nationale.fr)

Etude sur les enfants et adolescents pris en charge par le service de l'ASE au 30 juin 1998, P. LAIDEBEUR adjointe technique auprès de la directrice de l'enfance : enquête réalisée avec 23 équipes Enfance du département du Nord et leurs responsables

extrait du compte-rendu du colloque international : Droits et Devoirs des Enfants : une réponse à la violence. Janvier 2000, le compte-rendu est de Patrick BUQUET, administrateur de la MOCEN et responsable du département de l'Eure.

Professeur PELICIER, au colloque de l'AFSEA en mars 1991.

ORGANIGRAMME FONCTIONNEL de la Maison SAINT VICTOR



Les lieux d'accueil de la MAISON SAINT VICTOR

La grande Maison
40 rue V DEROIDE
Merville

55 enfants âgés de 3 à 18ans

- 3 groupes mixtes de 3 à 14 ans
- 1 groupe mixte d'adolescents de 14 à 18 ans
- 1 studio pour trois adolescentes 16- 18 ans en semi-autonomie
- 1 studio pour trois adolescents 16-18 ans en semi-autonomie

Un appartement
Merville

2 jeunes majeurs

L'annexe
10 rue Thiers
Merville

16 enfants âgés de 3 à 14 ans

La maison des adolescentes
Bailleul

8 adolescentes de 14 à 18 ans

Un appartement
Bailleul

2 jeunes majeurs

ORGANIGRAMME

