



**ENSP**

ÉCOLE NATIONALE DE  
LA SANTÉ PUBLIQUE

**RENNES**

---

**CAFDES**

**Promotion 2006**

**Enfance**

---

**RESTAURER LE LIEN FAMILIAL DANS LES SITUATIONS DE  
PLACEMENT EN MAISON D'ENFANTS  
À CARACTÈRE SOCIAL**

**Un projet mené dans le cadre d'une démarche d'amélioration  
continue de la qualité**

**Cécile BACQUET**

---

# Remerciements

---

A tous les formateurs et collègues qui ont enrichi ma réflexion,  
A mes proches qui m'en ont laissé le temps...

---

# Sommaire

---

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>1</b>
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>1</b>
<b>LISTE DES SIGLES UTILISES</b> .....	<b>1</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>1 LE DISPOSITIF FRANÇAIS DE PROTECTION DE L'ENFANCE AU CŒUR D'UN DEBAT DE SOCIETE</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1 L'aide sociale à l'enfance et ses bénéficiaires</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2 La protection de l'enfance en débat</b> .....	<b>9</b>
1.2.1 Les grands axes du projet de réforme de la protection de l'enfance .....	11
<b>1.3 Le dispositif actuel</b> .....	<b>15</b>
1.3.1 La décentralisation et le schéma départemental.....	16
1.3.2 Cadre juridique et administratif de la prise en charge de l'enfant mineur .....	17
1.3.3 Le positionnement des MECS .....	18
<b>1.4 Une association : « Le Home de L'Enfance »</b> .....	<b>20</b>
1.4.1 L'association « Le Home de l'Enfance » en 2006 .....	20
1.4.2 La maison d'enfants de Carlepont .....	22
<b>2 CONSTATS ET ANALYSE</b> .....	<b>28</b>
<b>2.1 De la famille à la parentalité</b> .....	<b>28</b>
2.1.1 L'autorité parentale.....	28
2.1.2 La place de l'enfant au sein de la famille .....	28
2.1.3 Le concept de parentalité .....	29
<b>2.2 Le projet d'établissement de la MECS</b> .....	<b>31</b>
2.2.1 Garantir la place des parents.....	31
2.2.2 La suppléance familiale au cœur des pratiques professionnelles .....	32
<b>2.3 Une nécessaire adaptation</b> .....	<b>34</b>
2.3.1 Bilan de l'auto évaluation.....	36
<b>2.4 Le placement, mesure de protection et non mesure sanction</b> .....	<b>42</b>
<b>2.5 Le placement, une séparation nécessaire et non une rupture</b> .....	<b>48</b>

<b>3</b>	<b>L'ENGAGEMENT DANS UNE DEMARCHE D'AMELIORATION CONTINUE DE LA QUALITE.....</b>	<b>52</b>
3.1	Définir une démarche d'amélioration continue de la qualité .....	53
3.2	Mobiliser le personnel et nos partenaires.....	56
3.3	Le projet personnalisé comme levier de la qualité.....	61
3.4	La phase de l'évaluation.....	66
3.5	Rebondir sur la négociation des moyens .....	69
	<b>CONCLUSION .....</b>	<b>75</b>
	<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>77</b>
	<b>LISTE DES ANNEXES.....</b>	<b>81</b>

---

## Liste des sigles utilisés

---

ADPEO	Association des Directeurs de la Protection de l'Enfance de l'Oise
ADSEA	Association Départementale pour la Sauvegarde de l'Enfance et de l'Adolescence
AEMO	Action Educative en Milieu Ouvert
ASE	Aide Sociale à l'Enfance
CASF	Code de l'Action Sociale et de la Famille
CIDE	Convention Internationale des Droits de l'Enfant
CISS	Circonscription d'Intervention Sanitaire et Sociale
CMP	Centre Medico Psychologique
CMPP	Centre Médico Psycho Pédagogique
COM	Contrat d'Objectifs et de Moyens
CYES	Comité des Yvelines d'Education pour la Santé
DDISS	Direction Départementale des Interventions Sanitaires et Sociales
DPJJ	Direction de la Protection Judiciaire de la Jeunesse
DREES	Direction de la Recherche, des Etudes, de l'Evaluation et des Statistiques
INSEE	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
JE	Juge des Enfants
LOLF	Loi Organique relative aux Lois de Finance
MECS	Maison d'Enfants à Caractère Social
ODAS	Observatoire National de l'Action Sociale décentralisée
ONED	Observatoire National de l'Enfance en Danger
ONU	Organisation des Nations Unies
OPP	Ordonnance de Placement Provisoire
PJJ	Protection Judiciaire de la Jeunesse
SAF	Service d'Accueil Familial
UNIOPSS	Union Nationale Interfédérale des Oeuvres et Organismes Sanitaires et Sociaux
URIOPSS	Union Régionale Interfédérale des Oeuvres et Organismes Sanitaires et Sociaux



## INTRODUCTION

Directrice de maison d'enfants à caractère social depuis 1999, je ne cesse de m'interroger sur la réponse à apporter aux enfants et leurs parents dans les situations de placement.

En trente années d'expérience dans le domaine de la protection de l'enfance, j'ai participé, de la place que j'occupais au fil des années, à l'évolution des pratiques professionnelles et notamment celle du regard porté sur les parents des enfants que nous accueillons.

C'est la raison pour laquelle il m'est apparu incontournable, avant d'aborder la réalité actuelle, de faire un détour par l'histoire contemporaine de la protection de l'enfance et de ses bénéficiaires qui fait toujours débat puisqu'un projet de loi est actuellement à l'étude.

Le parent d'hier, incompetent et maltraitant, duquel il fallait protéger l'enfant, est aujourd'hui un citoyen, un partenaire éducatif qui a des droits et les fait valoir. L'enjeu dans les maisons d'enfants est justement de concilier ce droit des parents avec le devoir de protection des enfants. Trouver le juste équilibre, mobiliser les compétences parentales dans un contexte de séparation entre l'enfant et sa famille, proposer d'autres modèles éducatifs tout en restant respectueux des valeurs familiales, exige des équipes sensibilisées au travail de médiation et en capacité d'évaluer les situations de risque pour l'enfant.

Au « Home », après un travail d'appropriation par les équipes de la loi de rénovation sociale du 2 janvier 2002, nous avons revisité l'ensemble de nos pratiques éducatives à l'occasion d'un premier diagnostic externe, puis, nous avons choisi de les faire évoluer dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue de la qualité.

Pour viser cet objectif, il est nécessaire de s'appuyer sur un projet associatif clair, porteur de valeurs et sur un projet d'établissement élaboré collectivement avec les équipes qui, au quotidien le mettent en œuvre par l'intermédiaire notamment du projet personnalisé de l'enfant.

C'est en effet dans la mise en œuvre du projet personnalisé, document signé par le jeune, ses parents, l'éducateur référent, un cadre de la direction, et le travailleur social référent de la situation familiale que se concrétise tout à la fois l'expression du droit des personnes et le devoir de protection à l'égard de l'enfant. Ce document énonce, entre autres, les modalités selon lesquelles nous visons à la restauration du lien familial, dans un contexte de placement contraint par décision judiciaire dans la grande majorité des situations.

Tout au long de mes propos j'utiliserai alternativement le « je » ou le « nous ». Le « je » renvoie à mon positionnement au sein de l'établissement et le « nous » au collectif des

différentes instances auxquelles je participe : conseil de direction, conseil d'administration, association des directeurs de la protection de l'enfance de l'oise, groupe de travail sur la révision du schéma départemental, etc. C'est par sa participation active, son implication dans ces instances que le directeur nourrit sa réflexion, et ré impulse au sein de son établissement les éléments d'évolution nécessaires.

Face à l'évolution des politiques publiques, aux exigences réglementaires juridiques, administratives et budgétaires le métier de directeur s'est transformé avec l'obligation de s'adapter à une complexité croissante. A l'image du monde d'aujourd'hui le directeur ne peut plus rester un homme isolé ; c'est un homme de réseau qui fait lien entre l'extérieur et l'intérieur de son établissement, il communique et garantit la pérennité de sa structure en l'inscrivant dans le schéma départemental et en rendant ses pratiques professionnelles claires et lisibles pour l'ensemble de ses partenaires, y compris les parents des enfants accueillis.

C'est ici la question de l'évaluation qui intervient et dont il faut se saisir comme d'une opportunité de négociation avec nos instances de contrôle. Nous verrons donc comment, pour l'établissement que je dirige, l'autoévaluation donne des atouts au directeur pour négocier, en lien avec la qualité de service attendue et voulue, l'obtention des moyens à mettre en œuvre.



# 1 LE DISPOSITIF FRANÇAIS DE PROTECTION DE L'ENFANCE AU CŒUR D'UN DEBAT DE SOCIETE

A l'heure où le législateur retravaille le dispositif de la protection de l'enfance il m'apparaît important, dans ma position de directrice de maison d'enfants à caractère social, de faire le point sur l'état des réflexions en cours et les axes forts soutenus par les politiques, axes dans lesquels nous aurons à nous situer dans notre mission de service public.

Il paraît opportun de s'arrêter sur l'évolution des cinquante dernières années qui imprègne les pratiques actuelles, les changements de représentations dans les liens entretenus entre familles, enfants et professionnels, et qui alimente le débat d'aujourd'hui visant une nouvelle législation de la protection de l'enfance.

La lettre de mission confiée à Claude Romeo, directeur de l'enfance et de la famille de la Seine Saint Denis, par la ministre en Octobre 2001, sur les relations parents enfants professionnels, était ainsi libellée : « la stigmatisation des parents démissionnaires a fait place, depuis quelques années, à une valorisation des compétences parentales dont l'exercice doit être soutenu [...]Y compris quand une rupture entre l'enfant et ses parents s'avère indispensable, la séparation ne doit pas constituer une fin en soi [...] Afin de mieux accompagner les enfants et leurs parents dans ces situations difficiles, il est nécessaire de faire évoluer les pratiques professionnelles pour obtenir une collaboration des familles pour les projets concernant leurs enfants, en veillant à associer au mieux la responsabilité parentale et les exigences de la protection de l'enfance. Cela nécessite de promouvoir une démarche co-éducative par le développement d'espaces de travail novateurs, respectueux des savoirs de chacun, en vue de construire un projet d'avenir pour l'enfant et pour sa famille. Une telle approche peut contribuer à modifier le regard que les parents portent sur les professionnels et sur les institutions, mais aussi celui que portent les professionnels sur les parents et sur les enfants ».

On voit bien d'emblée l'impact que ces axes de travail peuvent avoir dans le cadre de l'accueil d'enfants en MECS et c'est en ce sens que je vous propose de retracer les grandes étapes qui ont infléchi les politiques publiques.

## 1.1 L'aide sociale à l'enfance et ses bénéficiaires<sup>1</sup>

L'idée d'une protection juridique de l'enfance, reconnaissant un statut individuel à l'enfant, titulaire de droits, est une idée historiquement récente, qui a influé sur l'établissement des règles et des pratiques. La construction du dispositif actuel de protection de l'enfance date de l'après-guerre.

Au cours du XX<sup>e</sup> siècle on va s'apercevoir que le « placement » à l'Aide Sociale à l'Enfance, s'il est parfois nécessaire, est souvent évitable. D'où, le souci grandissant, de développer, ce que l'on a appelé la prévention, par une aide plus précoce à la famille.

Citons quelques dates clés représentatives de l'évolution du dispositif de protection de l'enfance depuis le milieu du 20<sup>ème</sup> siècle :

- L'ordonnance du 2 février 1945 crée le juge des enfants et réaffirme la priorité de l'éducatif sur le répressif.
- En 1953 c'est la mise en place et le développement de la consultation médico-psychologique (CMP) du Docteur Michel Soulé à l'Hospice dépositaire de Denfert-Rochereau à Paris ; ce praticien contribuera à faire prendre conscience de la nécessité d'une action globale, concertée et précoce pour aider l'établissement de relations positives entre l'enfant et l'adulte.
- En 1958, l'ordonnance du 23 décembre crée l'assistance éducative.
- En 1970, la loi du 4 juin 1970 sur l'autorité parentale modifie les conditions de mise en place de l'assistance éducative, ainsi que celles de la déchéance d'autorité parentale. La famille reprend un peu sa place et ses droits, le maintien dans le milieu naturel est privilégié, les possibilités de révision après une déchéance sont assouplies.
- En 1989, l'ONU adopte la convention internationale des droits de l'enfant par laquelle l'enfant devient sujet de droits que doivent lui garantir les états signataires, au premier rang desquels le droit à sa protection. Cette convention, acte contraignant pour les Etats, prend la relève de la déclaration des droits de l'enfant du 20 novembre 1959. La France ratifie cette convention en août 1990.

L'évolution progressive des textes reflète l'évolution de l'idée du travail social : ainsi on assiste dans les années 1970-1975 à un intense moment de réflexion sur l'aide sociale à l'enfance et sur la nécessité d'une meilleure adaptation du service.

---

<sup>1</sup>Voir intervention de Pierre VERDIER aux journées d'études de l'ANPASE à Hyères le 14 octobre 2003. P Verdier est directeur général de la Fondation « La Vie au Grand Air ».

En effet, l'ensemble du travail social avait été mis en cause par le mouvement de 1968: critiques sociopolitiques (à quoi sert l'éducateur sinon à maintenir l'ordre capitaliste ?) et critiques psychanalytiques. A ce propos un numéro de la revue Esprit a fait date : celui de mai 1972 intitulé « Pourquoi le travail social », où sont exposés, en termes très précis les fonctions de normalisation et de contrôle social, et aussi le malaise des travailleurs sociaux.

Un texte de Michel Soulé et Janine Noël<sup>2</sup>, « le grand renfermement des enfants dits cas sociaux ou malaise dans la bienfaisance », analyse l'inadaptation des services de l'époque et montre comment « les modes selon lesquels on cherche à pallier la défaillance des familles aggravent généralement leur pénalité initiale (...) le fait même de devenir l'objet de la sollicitude d'une administration ou d'un organisme d'aide sociale marque et accentue cette première différence ».

Le rapport Dupont-Fauville<sup>3</sup>, en 1973, marquera un tournant dans les pratiques du service de l'ASE. Il va proposer des aménagements autour de trois mots clés : continuité, prévention, action globale déconcentrée. Il s'agit d'une réponse en terme d'organisation par la mise en place recommandée d'équipes pluridisciplinaires : assistantes sociales, éducateurs spécialisés, psychologues, pédopsychiatres font leur apparition et vont modifier les pratiques.

En 1977 un effort d'amélioration des placements familiaux est recherché à travers la mise en place d'un statut des assistantes maternelles, qui instaure un agrément et une obligation de formation des familles d'accueil.

Le résultat de cette évolution sera double : une diminution des effectifs et une professionnalisation de l'aide à l'enfance. Grâce à une prise en charge de situations difficiles plus précoce, mieux coordonnée, on est passé d'un service de protection de l'enfance (souvent contre les parents) à un service d'aide à la famille. De plus, le nombre de mineurs définitivement recueillis (pupilles) va baisser au profit de formes d'intervention plus souples et moins ségrégatives.

---

<sup>2</sup> Paru dans Psychiatrie de l'enfant, vol. XIV, fascicule 2-1971, « Pour une réforme de l'Aide sociale à l'enfance », ESF, 1973.

<sup>3</sup> Edité par ESF, Paris (1973), sous le titre « Pour une réforme de l'Aide sociale à l'enfance »

Entre 1975 et 1989 le nombre d'enfants placés, confiés à l'aide sociale à l'enfance ou placés directement par le magistrat passe ainsi de 235 000 à 134 000<sup>4</sup>.

Cependant apparaît de plus en plus une attitude critique en face de ce service.

Les médias en dénoncent les pratiques, à propos notamment des retraits jugés abusifs.

Ce malaise sera analysé dans un nouveau rapport officiel, effectué en 1980, à la demande du ministre par Jean-Louis Bianco et Pascal Lamy<sup>5</sup>. On peut y relever qu'il y a deux grands absents dans le service de l'Aide Sociale à l'Enfance : l'enfant et sa famille. Il en ressort que ce n'est pas en remplaçant les familles défailtantes et en éduquant les enfants à leur place qu'on les aidera durablement : il est nécessaire de travailler avec eux et non plus pour eux.

En 1982, suite à une circulaire ministérielle « Orientations en matière de travail social<sup>6</sup> », la priorité n'est plus de séparer l'enfant de sa famille pour le protéger, mais d'essayer d'éviter la séparation en aidant préventivement les parents et en leur reconnaissant leurs droits, notamment celui d'acteur potentiel du changement de leurs cadres de vie.

La loi du 6 juin 1984 sur le droit des familles dans leurs relations avec les services chargés de la protection de l'enfance vient nous dire que ce n'est pas en écartant les parents défailtants qu'on les aidera à évoluer. C'est en leur donnant des droits et en leur donnant les moyens d'exercer leurs droits qu'on leur confèrera une citoyenneté, qu'on les restaurera dans une dignité.

La création dans les années 2000 des premières associations de parents d'enfants placés à l'Aide Sociale à l'Enfance et l'organisation le 12 mai 2001 à Bobigny des «Premières rencontres nationales des parents d'enfants placés à l'Aide Sociale à l'Enfance » à l'occasion desquelles est éditée la brochure « Mon enfant est placé, j'ai des droits », inaugure une nouvelle période où l'on sera passé de l'usager au citoyen.

La loi de rénovation sociale du 2 janvier 2002 va donner une cohérence à cet édifice. Elle ne crée pas de droits nouveaux : droit à la dignité, au respect, à la confidentialité, à l'accès aux informations, tout cela existait déjà. Mais, elle va les proclamer et surtout,

---

<sup>4</sup> Voir études de SANCHEZ JL – Décentralisation : de l'action sociale au développement social. Etat des lieux et perspectives – Paris – L' Harmathan – 2001 – JL SANCHEZ est délégué général de l'ODAS -

<sup>5</sup> Rapport Bianco Lamy - L'Aide à l'enfance demain – La documentation française – 1980 -

<sup>6</sup> Circulaire ministérielle – Nicole Questiaux – 1982 -

donner des moyens de s'assurer de la mise en oeuvre effective de ces droits, par les schémas départementaux, et les documents obligatoires au sein des institutions (projets d'établissement, livret d'accueil, contrat de séjour...)

Sous forme de synthèse on peut repérer l'évolution des logiques :

- Pendant longtemps, la vocation de l'aide sociale à l'enfance a été de remplacer les parents : on parlait pour tous d'orphelins ou, jusqu'en 1986, de « pupilles et assimilés » même s'ils avaient des parents. C'était la logique de la substitution.
- Puis, à partir des textes sur les enfants maltraités et moralement abandonnés, la priorité a été de protéger l'enfant contre ses parents jugés dangereux et nocifs. C'était la logique de la protection.
- Enfin, à partir du rapport Dupont-Fauville et jusqu'à la loi précitée de 1984, à partir d'une approche technique et médicale du social, on parle de prendre en charge, voire de soigner le lien défectueux. C'était la logique du soin.

Ce qui est commun dans ces trois approches, c'est le positionnement de réparation des pouvoirs publics et des professionnels, et un rapport au savoir face à des parents « mauvais objets » ou défaillants. Nous savons que dévaloriser les parents, les négliger inhibe ou infirme les possibilités d'évolution d'un enfant placé. On ne peut éduquer durablement un enfant sans, ou contre, ses parents.

En 2001 le rapport ministériel relatif à l'évolution des relations parents, enfants, professionnels, remis par le directeur de l'enfance et de la famille de la Seine –Saint-Denis, Claude Roméo<sup>7</sup>, met l'accent sur la notion de partage de l'action éducative entre parents et professionnels pour conclure sur un certain nombre de propositions tant sur le plan matériel, éducatif, psychologique que sur le plan du droit.

Même quand l'enfant est accueilli physiquement au sein de l'ASE, les parents ne sont pas déchus de leurs droits liés à l'autorité parentale; bien au contraire, ils doivent être mis en situation d'exercer leurs responsabilités avec le souci qu'un jour ils n'aient plus besoin de soutien.

---

<sup>7</sup> Rapport remis à Ségolène Royal, ministre déléguée à la Famille et à l'Enfance, novembre 2001.

- la loi 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, renforce une nouvelle logique, celle de la citoyenneté. Cette nouvelle logique s'exprime en particulier par l'accès à l'information concernant le projet et le fonctionnement d'un établissement ou service, les droits et obligations de chacun, la participation à l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet personnalisé.

Ainsi, il est nécessaire aujourd'hui de penser l'intervention socio-éducative auprès de l'enfant comme une action conjuguée à celle qui est menée auprès des parents ; soutenir les compétences parentales aussi bien que protéger l'enfant constituent les éléments essentiels de la pratique en maison d'enfants à caractère social.

Pour le directeur d'une maison d'enfants s'imposent alors d'emblée plusieurs axes de travail.

1. sensibiliser le personnel à une nouvelle logique ce qui, pour certaines personnes qui ont adhéré à des logiques de substitution, est un travail en profondeur.
2. former le personnel à sa nouvelle mission dans le lien parents, enfants, professionnels en gardant présent, en terme de priorité, l'intérêt supérieur de l'enfant et le devoir de protection à son égard. Il s'agit de respecter les droits, tant des enfants que de leurs parents, en assurant notre mission première de protection de l'enfant.
3. formaliser les outils imposés par la loi.
4. mener le changement en évaluant et faisant reconnaître les besoins nouveaux : mettre la personne ou, « le projet de la personne », au centre du dispositif, c'est quitter une logique de collectivité pour celle de situations toutes singulières.
5. S'assurer par l'évaluation de l'internalisation de ses nouvelles logiques et savoirs faire professionnels.

Parallèlement, aucune évolution des enveloppes budgétaires n'a été prévue. En fait, la loi organique relative aux lois de finance (LOLF) du 1<sup>er</sup> août 2001 introduit la notion de performance dans les services publics. Ainsi chaque politique publique concernée doit être analysée en terme de finalité, au regard de l'environnement dans lequel elle s'exerce et des ressources disponibles. La LOLF a mis en place un dispositif d'évaluation qualitative et quantitative de l'utilisation du budget de chaque administration. L'ambition de ce dispositif est de garantir le meilleur emploi de l'argent public ; ce texte s'applique depuis le budget 2005. Chaque administration se doit aujourd'hui de traduire ses missions

en objectifs, déclinés en indicateurs de performance annuels pour analyser l'emploi des ressources et des dépenses. Mais, comment mesurer la qualité ?

D'un côté nous avons la volonté affirmée des politiques publiques de mieux prendre en compte les droits des personnes, de soutenir la parentalité même en situation de placement et, de l'autre nous nous heurtons à des logiques financières et administratives dont les enjeux sont tout aussi prégnants.

Nous verrons dans la troisième partie de ce travail comment, le choix d'engager l'établissement placé sous ma direction, dans une démarche d'amélioration continue de la qualité, nous donne sur le terrain des arguments d'évaluation de la pratique favorisant ainsi les négociations budgétaires avec nos financeurs.

## **1.2 La protection de l'enfance en débat**

Les multiples rapports réalisés depuis 2000 sur la protection de l'enfance, les résultats en constante augmentation concernant le signalement des enfants en risque de danger, les récentes affaires judiciaires médiatisées, ont incité les pouvoirs publics à proposer une réforme importante dans ce domaine sensible.

En tant que directrice de MECS je participe à ce débat qui a été mené sous forme de colloque organisé par le département de l'Oise et qui se travaille parallèlement au niveau de la révision du schéma départemental ASE, révision à laquelle je suis associée à travers des commissions de travail. La commission à laquelle je participe a mission de réfléchir sur les thèmes suivants : « Accueil et hébergement des enfants au service de l'ASE -Accueil d'urgence – M.E.C.S.- centre maternel – S.A.F- Propositions d'adaptation du dispositif actuel - Prise en charge multiple, application de la loi du 2 janvier 2002, diversification, articulation milieu ouvert et hébergement... - La place des familles dans le service ASE : Accompagnement pendant le placement, restauration de l'autorité parentale, accompagnement au retour de l'enfant dans sa famille ».

Il est évident que le conseil général se saisit et participe à la réflexion menée au niveau national pour ajuster les réponses du département en matière de protection de l'enfance ; de la même façon ma participation à ces instances de réflexion nourrit l'impulsion donnée au sein de l'établissement dans la mise en œuvre du projet d'établissement.

C'est de ces allers retours permanents entre les acteurs de terrain et les politiques, qu'une stratégie cohérente de mise en œuvre de nos missions réciproques peut émerger. C'est dans cette posture particulière de lien et d'interface avec l'ensemble de nos partenaires et les équipes, que l'enjeu de la fonction de direction apparaît primordial.

Quel est l'état d'avancement de ce débat ?

Tous les rapports spécialisés<sup>8</sup> réalisés sur la protection de l'enfance s'inscrivent dans le prolongement du rapport de la mission Assemblée Nationale (Rapport Bloche/Pécresse), dans celui du rapport de l'ONED – Observatoire National de l'Enfance en Danger – et dans celui de l'ODAS – Observatoire National de l'Action Sociale Décentralisée. On y retrouve des constats identiques, des préconisations communes, des préconisations spécifiques et particulières, toutes destinées à améliorer, voire réformer totalement le dispositif.

Tous ces rapports convergent sur des constats identiques, dont un qui nous intéresse directement : celui de la nécessaire diversification des modes de garde et de prise en charge des mineurs.

L'appel des 100 pour le renouveau de la protection de l'enfance, lancé le 8 septembre 2005 à l'assemblée nationale, a recueilli un grand écho médiatique et ses auteurs, Claude Romeo et Jean-Pierre Rosenczweig, étaient reçus par le ministre en charge de la famille, Philippe Bas, le 10 novembre 2005.

L'Appel des 100 a mobilisé de nombreuses personnalités de l'enfance, d'anciens ministres, des élus, des auteurs de rapports, des médecins, psychiatres, la défenseure des enfants.

C'est « l'appel des 100 » qui a demandé au gouvernement un débat national autour de la protection de l'enfance pour aboutir à un projet de loi qui serait déposé à l'Assemblée Nationale en juin 2006.

Les départements ont été interpellés pour mener ce débat public mais les échéances trop courtes n'ont pas permis, du moins dans l'Oise, d'aller au-delà d'une contribution issue d'un colloque organisé simultanément au dépôt du projet de réforme dans lequel les

---

<sup>8</sup> Voir bibliographie- sites internet- les références permettant d'aller consulter les différents rapports publiés depuis l'année 2000 et alimentant ce débat.



grands axes étaient déjà fixés ainsi que les priorités. Les apports restent cependant toujours possibles, le vote étant prévu cet automne.

### **1.2.1 Les grands axes du projet de réforme de la protection de l'enfance**

La réforme, proposée par Philippe Bas, ministre délégué à la Sécurité sociale, aux Personnes âgées, aux Personnes handicapées et à la Famille, comprend trois volets.

Le premier volet concerne le renforcement de la prévention :

Le projet de loi affirme clairement que la prévention fait partie des missions de la protection de l'enfance, alors que la loi est aujourd'hui muette sur ce point. L'objectif est de multiplier les points de contact entre l'enfant, sa famille et les professionnels pour anticiper les difficultés possibles et pouvoir accompagner, aider, soutenir les familles afin d'éviter que la situation de l'enfant ne se détériore.

"La mission de prévention confiée aux conseils généraux ne vise que les mauvais traitements à l'égard des mineurs alors que l'ensemble des enfants susceptibles d'être mis en danger doivent être protégés", relevait, en 2005, la mission sur la famille de l'assemblée nationale présidée par Patrick Bloche, dont la rapporteure était Valérie Pecresse. Repérer les difficultés dès la grossesse, sensibiliser tous les professionnels en contact avec les enfants, à la protection des mineurs, renforcer la présence de médecins et d'infirmières dans les écoles : ces orientations préconisées ces dernières années par plusieurs rapports ont été reprises par Philippe Bas.

Une des incidences pour les MECS pourrait être l'arrivée « tardive » des mesures de placement qui ne seraient plus envisagées que dans les situations « d'échec » de toutes les mesures dites préventives, et donc l'admission d'enfants vivant des situations de danger ou de risque plus importantes. Les mesures de placement ne relèvent pas de l'éventail des mesures dites préventives, sauf dans le cadre d'accueils très courts (72 heures maximum) pratiqués actuellement dans les services d'AEMO renforcée. Ce risque peut se réduire si la politique de protection de l'enfance envisage la révision des missions des MECS et de leurs projets par des accueils diversifiés, séquentiels ou partiels, avec un renforcement du travail de coopération et partenarial avec le secteur.

Le deuxième volet organise le signalement :

Il s'agit de créer dans chaque département une cellule de signalement : un lieu clairement identifié avec un numéro d'appel qui devra être connu de tous, une instance composée de professionnels de la protection de l'enfance qui évaluent la situation et pourront déclencher un recours à l'aide sociale ou un signalement à la justice. L'objectif est de

réunir toutes les informations permettant d'apprécier la situation afin de prendre une décision collégalement. Le conseil général devrait ainsi jouer pleinement son rôle de chef de file de la protection de l'enfance.

Dans le troisième volet est évoquée la nécessaire diversification des modes de prise en charge :

Le texte vise à ouvrir l'éventail des possibilités entre le maintien dans la famille et le placement en établissement ou en famille d'accueil; «il faut que chaque enfant puisse bénéficier de la solution la plus adaptée à sa situation. Il s'agira de nouveaux dispositifs de l'aide sociale à l'enfance, mis en œuvre avec l'accord des parents», précise le ministre. Le projet de loi vise dans ce domaine à mettre en place un «accompagnement social et budgétaire»: une nouvelle prestation sera proposée aux familles qui ont des difficultés à gérer le budget familial. Il s'agit aussi de garantir la continuité et la cohérence de la prise en charge de l'enfant dans le temps, par le conseil général, en s'assurant que l'ASE dispose toujours de toutes les informations dont elle a besoin.

"Pendant longtemps, la prise en charge des enfants en danger a été limitée à la simple alternative : mesure éducative au domicile familial ou placement", regrettait, en 2005, le premier rapport de l'ONED.

Sans même attendre de nouveaux textes, les équipes ont créé, ici et là, des solutions innovantes : des relais parentaux qui accueillent les enfants pendant quelques jours ou quelques semaines, le temps que les parents surmontent des difficultés passagères ; des accueils de jour qui prennent en charge les jeunes pendant la journée, le mercredi ou le week-end, tout en réalisant des entretiens avec les parents ; des accueils "séquentiels" qui hébergent des enfants en soirée ou le week-end lorsque le séjour à la maison est trop éprouvant et le placement inutilement brutal.

Il semble donc que les politiques publiques aient intégré l'idée d'accueils séquentiels qui manifestement feront désormais partie du dispositif de protection de l'enfance. Par contre l'idée d'un retour progressif en fin de placement est rarement évoquée et fait partie des propositions que je défends au sein des groupes de travail sur la révision du schéma départemental.

En tant que directrice de MECS, j'interviens très régulièrement pour faire valoir l'idée d'un accompagnement nécessaire et d'un retour progressif de l'enfant dans sa famille. L'ouverture des politiques publiques sur des accueils séquentiels est une piste à explorer dans les maisons d'enfants pour préparer le retour d'un enfant, retour qui pouvait être très brutal jusqu'à présent puisqu'on passait durant les six derniers mois de placement, d'un hébergement chaque week-end en famille à une mainlevée de placement, c'est-à-dire une fin de mesure. Le retour, après une séparation longue, provoque des remaniements de

l'équilibre familial qui s'avèrent parfois difficiles à vivre. Alors que l'établissement dans sa fonction de tiers et de lien, de lieu de paroles et d'échanges permettait un soutien, la mainlevée renvoie souvent à un grand isolement qui réactive la situation de risque pour l'enfant. Comme le disait une mère : "après un long temps de placement on ne se connaît plus. On doit apprendre à connaître ses propres enfants. Quand on a les enfants en fin de semaine on est attentif à les gâter... ce qui ne favorise pas la mise en place de limites ". Ce décalage, issu de la séparation liée au placement, devrait se réduire dans l'avenir du fait même de la reconnaissance croissante de la place des parents dans les MECS et de la mise en place de calendriers d'hébergement souples et adaptés aux projets personnalisés des jeunes accueillis.

Au delà de ces grands axes il apparaît important de relever deux thèmes essentiels et récurrents qui viennent percuter directement les pratiques professionnelles en maison d'enfants : la logique de citoyenneté articulée à la responsabilité parentale et le principe du maintien des liens familiaux

#### **A) Logique de citoyenneté et responsabilité parentale**

Des voix se sont élevées pour rappeler qu'une logique de citoyenneté renvoie aussi à une logique de responsabilité.

Ainsi M. Nicolas Sarkozy, ministre d'État, ministre de l'Intérieur et de l'aménagement du territoire, sur le plan national de la prévention de la délinquance<sup>9</sup> : « ...Il faut sortir des logiques d'assistance et de sanction qui sont actuellement les seules mises en œuvre. Je prends un exemple, celui des parents d'enfants en difficulté. Seront institués dans toutes les communes de plus de 10 000 habitants des « conseils pour les devoirs et droits des familles » présidés par le maire ou son représentant. Certaines communes le font déjà, mais sans base légale. Ce conseil pourra effectuer auprès des familles des rappels à leurs droits et devoirs dans les cas de problèmes particuliers - carences éducatives, problèmes scolaires inquiétants, sorties tardives des enfants, troubles du voisinage. Les parents se verront ainsi rappeler leurs obligations légales et leur responsabilité à l'égard de leurs enfants. Un cadre juridique permettra au maire de proposer un stage de responsabilité parentale, indépendamment de toute procédure judiciaire directe. »

Mais ...« Sanctionner est-il suffisant quand il s'agit de revaloriser l'image des parents pour requalifier la fonction parentale ? » interroge Xavier Bombard, directeur général de

---

<sup>9</sup> Mis en ligne le dimanche 21 mai 2006 – par assemblée nationale française [http://www.psy-desir.com/leg/article.php?id\\_article=1405](http://www.psy-desir.com/leg/article.php?id_article=1405)

l'ADSEA 93 en réaction à la mise sous tutelle des prestations familiales comme sanction infligée à des parents désignés comme laxistes.

« Punir les parents permettrait-il de les repositionner dans leur rôle ? Punir les parents leur redonnerait-il le courage et l'énergie de reprendre leur place ? Punir les parents favoriserait-il un apprentissage de l'exercice de leur responsabilité, qu'à l'évidence, pour la grande majorité d'entre eux, ils ne savent pas ou plus assumer ? »

Entre droits et devoirs le débat reste ouvert mais la tentation persiste de privilégier l'un ou l'autre au gré des évènements médiatiques et il faut savoir qu'en terme de responsabilité, dans le cadre d'une mesure de placement judiciaire (plus de 90% des situations de la MECS que je dirige) c'est le service gardien (l'ASE, et, par délégation le directeur d'établissement) qui est civilement responsable de l'enfant même quand il est physiquement dans sa famille durant les week-end ou vacances.<sup>10</sup>

## **B) Un principe : le maintien des liens**

Frédéric Jésus, chargé de mission « enfance familles » à la direction de l'action sociale, de l'enfance et de la santé de Paris, refuse que quelques cas dramatisés remettent en cause le nécessaire retissage des relations entre les enfants placés et leurs parents. Il explique pourquoi :

« En pratiquant la pédopsychiatrie et en travaillant sur les politiques familiales locales, nationales, étrangères, j'ai constaté, dit-il, qu'un placement familial pour des enfants abandonnés ou rejetés n'était accepté qu'à condition d'être en mesure d'entretenir la mémoire de la filiation. Un enfant « placé », devenu adolescent ou adulte, veut souvent être au clair sur ses origines, localiser et joindre - sinon rejoindre - sa famille. La pratique et les travaux de recherche montrent que, dès son plus jeune âge, il souffre que ses parents désertent leurs responsabilités ou qu'ils en soient écartés. Plus généralement, on voit mal comment un projet socio-éducatif durable pourrait se dispenser de faire appel à une représentation suffisamment positive des parents. Même si, dans quelques cas, les liens parents/enfant s'avèrent très fragilisés, voire préoccupants, il n'est pas du ressort des travailleurs sociaux et des médecins de les incriminer, ni d'en déduire une mise en cause extensive du principe normatif du maintien des liens ».

---

<sup>10</sup> Voir JM Lhuillier « la responsabilité civile, administrative et pénale dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux » ENSP 3<sup>ème</sup> édition 2004

Cette position de principe est largement interrogée par M Berger<sup>11</sup> notamment dans son livre « L'échec de la protection de l'enfance<sup>12</sup> ». Il rappelle que les liens familiaux ne sont pas bons pour un enfant par « essence », qu'il y a des modalités de liens familiaux qui permettent à un enfant de développer sa personnalité de manière harmonieuse, et d'autres modalités de liens qui provoquent des dégâts précoces et gravissimes. Une famille qui « fonctionne » bien, rappelle-t-il est le milieu idéal pour un enfant, et aucun des autres « dispositifs » que l'on peut proposer ne parvient à tenir ensemble aussi bien toutes les composantes évolutives de la personnalité (construction des sentiments de l'identité, de l'estime de soi, de la capacité de contrôler ses pulsions, de partager du plaisir avec autrui, etc.). Une telle famille fournit le meilleur étayage aux individus pour accéder à l'autonomie. Une famille qui fonctionne très mal est d'autant plus désorganisatrice ou même franchement toxique que l'enfant a un lien de dépendance précoce avec ses parents, il s'est construit en ayant dû s'adapter à des échanges inadéquats, y participe de manière active sans jamais y trouver de sécurité ni d'apaisement. Son identité s'est tissée à partir de l'identification à des parents violents, abandonnants, délirants.

M Berger dénonce l'idéologie du lien familial qui, pour lui, ne repose sur aucun concept théorique solide et ne rencontre aucune confirmation dans la pratique. L'idéologie du lien familial l'emporte, selon lui, lorsque se produit une identification massive de l'intervenant à la souffrance des parents au détriment de l'identification à la souffrance ressentie par l'enfant.

Deux positions par certains aspects complètement opposées qui renvoient les professionnels à une évaluation au cas par cas, à la nécessité de disposer d'un référentiel d'évaluation des situations familiales, et à celle d'une évaluation partagée pour garantir le respect des droits tant de l'enfant que de ses parents et ne n'oublions pas, le droit à la protection de l'enfant.

### **1.3 Le dispositif actuel**

La CIDE, convention internationale des droits de l'enfant, a force supérieure sur le droit national, et, en cas d'inadéquation entre les textes, le droit national est tenu de se mettre en conformité avec la convention internationale des droits de l'enfant.

---

<sup>11</sup> M Berger est chef de service en psychiatrie de l'enfant au CHU de Saint-Etienne.

<sup>12</sup> Voir bibliographie

### **1.3.1 La décentralisation et le schéma départemental**

La décentralisation des compétences publiques intervenue de 1982 à 1986 a confié aux départements un rôle central en matière de protection de l'enfance. L'aide sociale à l'enfance représente ainsi le premier poste des dépenses d'aide sociale des conseils généraux. Le projet de loi en cours devrait d'ailleurs venir conforter cette position de chef de file en matière de protection de l'enfance.

#### **A) Les missions de l'ASE**

L'article L221-1 du CASF fait obligation aux départements de mettre en place un service d'aide sociale à l'enfance. Chaque département peut organiser librement ce service au nom de la libre administration des collectivités locales (loi de décentralisation du 2 mars 1982). En conséquence, ce service dépend d'une direction qui a dans chaque département une appellation et un sigle différent (direction de la solidarité, direction des interventions sociales, direction de la prévention, direction de l'action sociale).

Les missions de l'ASE portent sur la prévention, l'aide et la protection des enfants et des familles en difficultés.

La protection, dite administrative, qu'elle instaure repose sur la notion de risque de danger et ne peut se mettre en place qu'avec l'accord écrit des parents.

Mais le service départemental de l'ASE peut se voir confier judiciairement des mineurs au titre de l'AEMO, du placement en famille d'accueil, en institution, ou du placement auprès d'un tiers digne de confiance.

L'ASE assume donc une double mission, une protection administrative qui implique un contrat écrit et une protection judiciaire ayant pour fondement une décision de justice (notion de danger) et revêt un caractère contraignant pour les familles.

Cette double compétence peut expliquer la méfiance des familles et les dissuader d'avoir recours préventivement à ses services. Le rapport Naves-Cathala fait état d'une perception de l'aide sociale à l'enfance comme une institution « rapteuse d'enfants ». On est en effet loin, dans la pratique d'un schéma idéal dans lequel l'intervention administrative précéderait la phase judiciaire, toujours facultative, et située en aval. Dans les faits, on observe une nette augmentation des signalements judiciaires au terme d'une évaluation pluridisciplinaire par les professionnels des services de l'ASE.

#### **B) Le schéma départemental ASE de l'Oise**

Elaboré en 1997, le schéma actuel est en cours de révision. Un cabinet conseil a été recruté par le conseil général de l'Oise afin, dans un premier temps, d'évaluer la mise en œuvre concrète des grands axes du schéma de 1997 puis, après diagnostic et analyse, dans le cadre d'une concertation avec les représentants de l'ensemble des partenaires,

d'élaborer des propositions permettant de répondre au plus près des besoins repérés et qui seront soumises au vote de l'assemblée départementale.

C'est en tant que représentante des maisons d'enfants à caractère social que je participe à ces réunions de travail où se traitent des questions parallèles à celles qui se travaillent sur le plan législatif avec le projet de réforme de la protection de l'enfance, notamment l'articulation entre les différents services et la souplesse nécessaire d'une offre de service devant prendre en compte la diversité des situations : sortir du tout placement ou rien.

### **1.3.2 Cadre juridique et administratif de la prise en charge de l'enfant mineur**

La notion de responsabilité, en droit, signifie que les parents sont responsables de l'éducation, de l'entretien et de la protection de leurs enfants.

L'autorité parentale qui leur est reconnue par le code civil<sup>13</sup> est fondée sur un ensemble de droits et devoirs ayant pour finalité l'intérêt de l'enfant et ce, jusqu'à la majorité de l'enfant ou son émancipation.

En cas de carence éducative grave, ou de mauvais traitement, la législation prévoit deux modes distincts de protection de l'enfance, sous l'autorité respective du président du conseil général et de l'autorité judiciaire.

La première, la protection administrative est assurée par le service ASE sous l'autorité du président du conseil général.

Elle répond à un souci de prévention, d'accompagnement des enfants et parents avec leur accord<sup>14</sup>.

De façon subsidiaire, la protection judiciaire intervient lorsque la protection administrative est insuffisante ou impossible, et que l'enfant est en danger<sup>15</sup>.

En référence aux définitions proposées par l'observatoire national de l'action sociale décentralisée on entend par :

Enfant maltraité : celui qui est victime de violences physiques, cruautés mentales, abus sexuels, négligences lourdes ayant des conséquences graves sur son développement physique et psychologique.

---

<sup>13</sup> Articles 371 et suivants

<sup>14</sup> Articles L 221-1 et suivants du CFAS

<sup>15</sup> Article L 226-4 du CFAS et articles 375 et suivants du Code Civil, section II : De l'assistance éducative.

Enfant en risque : celui qui connaît des conditions d'existence risquant de mettre en danger sa santé, sa sécurité, sa moralité, son éducation, ou son entretien mais qui n'est pas pour autant maltraité.

Enfant en danger : l'ensemble des enfants en risque et des enfants maltraités.

#### **A) Le droit des personnes**

Le décret du 15 mars 2002 renforce l'autorité parentale, il vise les articles 375 à 375-8 du code civil relatifs à l'assistance éducative. Avant toute décision de placement le juge entend en audience père, mère et mineur (lorsqu'il est capable de discernement), et, en cas de mesure conservatoire le juge dispose de 15 jours pour rendre sa décision.

A échéance des mesures, les notes de situation envoyées à l'inspecteur de l'ASE pour transmission au magistrat et destinées à lui permettre de prendre une décision motivée, doivent être disponibles un mois avant l'audience de manière à ce que les parents ou leurs avocats puissent exercer leur droit au contradictoire et consulter les écrits.

Dans la pratique de l'établissement lecture est faite aux parents et aux enfants de tout écrit formalisé les concernant, et les notes de situation en font partie ; ces écrits n'abordent d'ailleurs rien de nouveau en principe : ils reflètent sous forme écrite et synthétique les échanges et le travail mené depuis la dernière audience et proposent les axes de travail à développer ; faire des « découvertes » à cette occasion serait signe d'un dysfonctionnement sur le plan des droits de la personne notamment celui d'être informée et respectée.

#### **1.3.3 Le positionnement des MECS**

La loi de rénovation sociale incite les maisons d'enfants à favoriser, maintenir et restaurer les liens entre parents et enfants, donc considérer le placement non pas comme une rupture, mais une expérience de séparation nécessaire à un moment difficile et douloureux de son histoire.

Les termes utilisés renvoient donc bien à une double mission, celle de l'accueil de l'enfant et celle de l'accompagnement des parents dans une perspective de préparer chaque fois que possible le retour de l'enfant au sein de sa famille.

La loi cadre de même les garanties minimales auxquelles tout usager peut se référer. On sent bien à travers les différents articles le souci du législateur de centrer les dispositifs sur les besoins de l'usager.



Si nous remontons ne serait-ce que vingt ans en arrière, une majorité de maisons d'enfants fondaient leurs pratiques sur le principe de la « substitution parentale », avec cette idée sous jacente que les familles, ciblées comme incompetentes n'avaient rien à dire sur l'éducation et l'accueil de leur enfant par des professionnels installés dans « le tout savoir ». Si en 2002, le principe de la suppléance dans les situations de placement était largement acquis parmi les professionnels de la protection de l'enfance, il reste que la loi de rénovation sociale a représenté une petite révolution dans le secteur social non soumis aux annexes XXIV, celle de la culture de l'écrit et de l'obligation de l'évaluation dans une relation citoyenne et contractualisée.

Le législateur reconnaît sept garanties à toute personne prise en charge par des établissements et services sociaux et médico-sociaux :

1. Le respect : de sa dignité, de son intégrité, de sa vie privée, de son intimité, de sa sécurité.
2. Le libre choix entre les prestations adaptées qui lui sont offertes.
3. Une prise en charge et un accompagnement individualisés respectant son consentement éclairé.
4. La confidentialité des informations.
5. L'information sur la prise en charge.
6. L'information sur ses droits fondamentaux et les protections particulières légales et contractuelles dont elle bénéficie.
7. La participation directe ou avec l'aide de son représentant légal à la conception et à la mise en œuvre du projet d'accueil et d'accompagnement la concernant.

L'article 311-4 garantit l'exercice des droits en inscrivant l'obligation d'un livret d'accueil.

L'article 311-5 offre la possibilité pour toute personne prise en charge par un établissement de faire appel à une personne qualifiée en vue de l'aider à faire valoir ses droits.

L'article 311-6 ouvre la voie à la participation effective des personnes au fonctionnement de l'établissement en créant le conseil de la vie sociale ou toute autre forme de participation.

Les articles 311-7 et 8 développent l'idée du règlement de fonctionnement et du projet d'établissement, soumis à consultation du conseil de la vie sociale.

Un très grand nombre de structures d'accueil, notamment les maisons d'enfants à caractère social, dont la MECS que je dirige, dispose aujourd'hui de moyens humains, en

qualité et quantité, permettant essentiellement d'organiser le quotidien des enfants accueillis selon des logiques de collectivité . Mais il est difficile en plus de cela, de prendre en compte les besoins personnalisés et de faire un travail en direction des parents ou autres proches de l'enfant. Le travail possible dit de « coéducation », concept séduisant sur le plan théorique, se heurte aux limites de ce que peut entreprendre une institution mise en situation d'être la « bonne famille » avec des parents qui sont en position de « mauvaise famille », du fait même de la situation de placement, qu'il soit administratif ou judiciaire. La nature complexe et sensible des situations traitées dans le cadre de l'aide sociale à l'enfance rend de plus très difficile de se placer simultanément en situation efficace de soutien à l'enfant, et, à ses parents. Prendre en compte ces deux dimensions implique un projet d'établissement clairement identifié par les professionnels et reconnu par les instances de contrôle dans les moyens à mettre en oeuvre.

Ce constat est l'un des éléments déclencheurs à l'origine de notre décision d'entrer dans une démarche projet d'amélioration continue de la qualité.

Nous sommes là au cœur de la problématique des maisons d'enfants : faire séparation et non rupture, protéger l'enfant et redynamiser les fonctions parentales, diversifier les pratiques professionnelles et négocier les moyens accordés par nos financeurs.

#### **1.4 Une association : « Le Home de L'Enfance »**

L'association « Le Home de l'Enfance » est née le 22 mars 1958 lors du dépôt de ses statuts à la sous-préfecture de Compiègne.

L'association, reconnue d'éducation populaire, est née du lent processus de laïcisation qui a conduit une congrégation de religieuses à transmettre sa mission au secteur associatif. La vocation de la mission ainsi relayée par une association devait cependant rester centrée sur l'accompagnement d'enfants que l'on nommait à l'époque « démunis », d'enfants abandonnés et que l'on nomme aujourd'hui « enfants en difficulté sociale ou en souffrance ».

##### **1.4.1 L'association « Le Home de l'Enfance » en 2006**

Si, en 1958, seule la maison d'enfants de Carlepont existait, l'association d'aujourd'hui compte quatre établissements et un siège. Chaque établissement est dirigé par un directeur, et le siège, par le directeur général de l'association. Ces cinq personnes composent ce que nous appelons « le conseil de direction ».

L'ensemble des cadres, directeurs, chefs de service et psychologues composent « le conseil de coordination technique », instance de réflexion sur des sujets transversaux en lien avec la mission.

L'association bénéficie d'une double habilitation, aide sociale et justice et est exclusivement implantée sur le département de l'Oise.

Les éléments du bilan social 2005 faisaient apparaître un effectif de 117 salariés, tous contrats confondus, temps partiels et temps pleins inclus, pour 118 jeunes accueillis.

Le siège social est implanté à Compiègne et les établissements sont répartis, en dehors d'une antenne sur Beauvais, dans un rayon de 25 kilomètres autour du siège ce qui favorise une unité associative.

Les quatre structures de l'association sont : « Le Home », « Le Bosquet », « La Maison des Deux Vallées » et « l'OSLC » c'est-à-dire le service Ouverture Sur La Cité.

« Le Home », à Carlepont accueille toute l'année 38 garçons et filles, âgés de 6 à 12 ans à l'admission. Le Home est une maison d'enfants à caractère social.

« Le Bosquet » à Compiègne accueille toute l'année 21 adolescents, âgés de 12 à 18 ans à l'admission, dont 2 places sont réservées aux situations d'accueil immédiat. Le Bosquet est un foyer d'adolescents.

« La Maison des Deux Vallées » comprend deux maisons de douze jeunes âgés de 12 à 18 ans avec les mêmes missions que le Bosquet.

Enfin l'OSLC ou service d'Ouverture Sur La Cité accueille des jeunes de 16 à 21 ans dans des appartements répartis sur les villes de Compiègne et Beauvais. La mission de ce service est centrée sur l'insertion et l'accompagnement dans l'apprentissage de l'autonomie.

Il peut arriver qu'un jeune fasse tout un parcours au sein du Home de l'Enfance, de la maison d'enfants au service d'Ouverture Sur La Cité mais il ne s'agit pas d'une politique déterminée ou voulue en interne. Les éléments déterminants en terme d'orientation, sur des parcours longs au sein de l'aide sociale à l'enfance, sont ceux de l'adéquation entre les besoins des jeunes et les projets d'établissements, les établissements de l'association n'étant que des possibilités parmi d'autres.

L'une des richesses de l'association est d'être gérée par un conseil d'administration motivé qui se réunit mensuellement. Les directeurs de structures sont invités aux réunions du conseil d'administration et préparent pour chaque séance une note nommée « vie des établissements » destinée à informer les administrateurs, de l'activité, de l'effectif et des mouvements des jeunes et du personnel, et, des principales actions en cours (travaux, budgets, actions de formation, difficultés rencontrées et orientations éducatives, évolution de l'actualité du secteur, etc...).

Formé de militants associatifs, d'élus, de formateurs, d'enseignants, de médecins, de chefs d'entreprises, les membres de ce conseil possèdent un large éventail d'expertise et entretiennent un vaste réseau de connaissances qu'ils mettent au service de la mission de l'association, et donc, des enfants.

Lors de mon recrutement sur le poste de directrice en janvier 1999, l'un des points sur lesquels les membres du conseil ont souhaité que je m'exprime était celui des relations parents / enfants. Plus exactement ils souhaitaient connaître ma conception de la prise en charge en maison d'enfants : fallait-il laisser une place aux parents et si oui, laquelle et jusqu'où ?

Pour le conseil d'administration de l'époque le pari était de miser sur les compétences parentales à développer, en soutenant un enfant qui aura à grandir et à devenir adulte avec ces parents là certes, mais surtout « ses » parents, ce lien là existant quelles que soient la distance mise ou les mesures prises.

Avec la loi de rénovation sociale du 2 janvier 2002, les établissements se sont engagés dans une démarche qualité initiée par un diagnostic préalable à partir duquel nous avons réinterrogé toutes nos pratiques et calé nos outils en phase avec les exigences de la loi . La même démarche a été entreprise au niveau associatif et, parallèlement à la réécriture des projets d'établissement, se travaille la réécriture du projet associatif par les membres du conseil d'administration qui sont, pour l'équipe de direction de l'association, des personnes ressources.

#### **1.4.2 La maison d'enfants de Carlepont**

La maison d'enfants « Le Home » à Carlepont est donc la maison mère de l'association « Le Home de l'Enfance » à laquelle elle a emprunté son nom.

Le Home est l'établissement le plus important sur le plan de sa capacité d'accueil (actuellement 38 jeunes)

L'admission est motivée par une mesure de protection judiciaire de l'enfant ou une demande d'aide contractualisée entre les détenteurs de l'autorité parentale et les représentants de l'aide sociale à l'enfance.

La MECS accueille des enfants considérés comme étant en danger dans leurs familles 365 jours par an, en internat.

La plaquette diffusée à l'ensemble de nos partenaires à l'origine des demandes d'admission précise la population accueillie, les problématiques, la capacité d'accueil de l'établissement et son habilitation, le temps d'ouverture, l'organisation matérielle et les

moyens humains mis au service de la mission, la procédure d'admission et les modalités de prise en charge.

Le format et la présentation de ce document <sup>16</sup> résultent d'un travail collectif de l'ensemble des directeurs de maisons d'enfants du département de l'Oise, regroupés en association, l'ADPEO (Association des Directeurs de la Protection de l'Enfance dans l'Oise). Chaque structure du département est ainsi présentée dans un format identique, chacune avec ses spécificités et diffusée à l'ensemble du réseau oeuvrant en direction de l'enfance en difficulté.

Pour la maison d'enfants « Le Home » un déménagement est prévu pour septembre 2007 : un nouvel établissement se construit actuellement dans une commune voisine, un établissement pour lequel l'enjeu de direction était « d'habiller le projet d'établissement » de construire des murs autour d'un projet travaillé collectivement avec les enfants, l'équipe de professionnels, les partenaires et le conseil d'administration.

Dans l'architecture un lieu d'accueil parents / enfants a donc été réfléchi, prévu et accepté budgétairement par nos financeurs.

#### **A) La population accueillie**

Les éléments et statistiques tant qualitatifs que quantitatifs qui suivent, ont été recueillis dans les rapports d'activité depuis l'année 2000 afin d'essayer de produire des repères vérifiables dans le temps.

##### **a) Caractéristiques en chiffres**

- Enfants et adolescents âgés de 6 à 12 ans à l'admission.
- En moyenne 50% garçons, 50 % filles : vérifié sur les années 2000 à 2006.
- 60% des enfants, en moyenne, sont accueillis en fratries. L'accueil des fratries est une priorité dans nos décisions d'admission avec le souci constant de ne pas rajouter de souffrance par l'éparpillement, faute de place, des frères et sœurs sur différents lieux de placement. Cela correspond aussi aux orientations de la loi de rénovation sociale qui préconise de rechercher systématiquement le rapprochement des fratries.
- 98% des enfants sont issus du secteur géographique limitrophe ou exclusivement de l'Oise afin de négocier en particulier des échanges et liens permanents avec les parents. Le simple bon sens suffit à argumenter l'exigence de proximité

---

<sup>16</sup> Présenté en annexe 1

géographique ou, à défaut, la capacité des parents à se déplacer de manière autonome au regard de notre projet de mobilisation des compétences parentales et de l'exercice effectif de l'autorité parentale.

- 80 % des enfants sont suivis dans le cadre de thérapie de soutien en ambulatoire sur le secteur du domicile des parents (CMP, CMPP). L'objectif est de répondre à un besoin de soins tout en le rendant pérenne si le magistrat lève la mesure de placement et, auparavant de permettre aux familles d'être acteurs de la démarche.

### **b) Le cadre et les motifs de placement**

En moyenne, 10 % des enfants sont admis dans le cadre d'un accueil provisoire, 90% dans le cadre d'une décision judiciaire les confiant à l'aide sociale à l'enfance.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>judiciaire</b>	86%	89%	87%	90%	96%	93%
<b>administratif</b>	14%	11%	13%	10%	4%	7%

Contrairement aux grands axes du projet de réforme de la protection de l'enfance, la tendance au Home est celle d'une accentuation des mesures judiciaires.

La durée moyenne de séjour se situe depuis quelques années à 3 ans.

Nous constatons avec des statistiques<sup>17</sup> sur plusieurs années que les enfants sont admis de 93 à 96% du fait de carences éducatives, définies ainsi dans les attendus des magistrats. Conjointement plus de 50% des enfants accueillis ont déjà un parcours à l'aide sociale, et ce, alors que nos critères d'admission privilégient la tranche d'âge des 6/12 ans. Enfin 80% des enfants vivent dans des familles recomposées.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Nombre d'admissions</b>	14	10	17	13	9	14
<b>Nombre de primo arrivants</b>	6	3	5	8	7	8

<sup>17</sup> Statistiques sorties des rapports d'activité annuels de l'établissement élaborés depuis l'année 2000.

Nous appelons primo arrivants les enfants arrivant directement de leurs familles sans expérience antérieure de placement. Cela signifie en retour que, dans une population jeune (6 à 12 ans à l'admission), beaucoup d'entre eux ont déjà un parcours institutionnel au sein de l'aide sociale à l'enfance, ou, pour le dire autrement, que le premier placement n'a pas évité le phénomène de répétition des situations de risque pour l'enfant.

Les retours en familles sont constants depuis 2000 et représentent 50 à 90 % des sorties chaque année. La moyenne sur six ans est de 58,7%.

Ce chiffre en soi signifie, que, pour les enfants qui nous sont adressés, 6 fois sur 10 notre travail en direction des familles aboutit au retour de l'enfant chez lui ; on peut aussi l'analyser comme une caractéristique de la population accueillie au sens d'un travail possible de mobilisation des compétences parentales.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Nombre de sorties</b>	14	10	14	14	8	15
<b>Nombre de retours en famille</b>	10	2	9	7	7	9

L'activité de la MECS a été en augmentation constante entre 2000 et 2005, les enfants restant beaucoup plus lors de vacances dans l'établissement : signe de difficultés de plus en plus importantes au sein des familles en référence à la notion de risque ou de danger.

Cependant, depuis la rentrée scolaire 2005 /2006 nous avons inversé la tendance et nous avons de plus en plus d'enfants accueillis dans leur famille lors des week-end et vacances : cette observation fera l'objet d'une étude plus approfondie dans un chapitre ultérieur dans la mesure où elle est un élément d'évaluation du travail mené en direction des parents.

## **B) Des situations familiales complexes et chaque fois singulières**

Au niveau national, les recherches convergent sur la gravité des difficultés auxquelles parents et jeunes sont confrontés. Le niveau socio-économique de la très grande majorité des familles est faible ou tout à fait précaire.

L'ODAS observe que seuls 43% des enfants signalés à l'aide sociale à l'enfance vivent avec leurs deux parents, contre 81% dans la population générale, que 36% d'entre eux sont inoccupés, et enfin que lorsque le parent est seul, il est inoccupé dans 74% des cas.

La tentative de résolution des difficultés familiales, qui sont fréquemment d'ordre à la fois économique, social, culturel, sanitaire voire psychiatrique, passe nécessairement par une réponse collective en termes éducatif, psychologique, matériel et financier, au regard d'un projet social.

Ce sont les carences éducatives, les conflits de couple qui constituent les facteurs les plus influents dans le développement du danger.

Nous repérons aussi lors des entretiens d'admission, une constante en ce qui concerne l'isolement des familles, empreint d'un déficit relationnel parents/enfants et parents/environnement, et des carences familiales importantes telles que :

- immaturité des parents,
- absence de cadres et de références (valeurs),
- conflit de couples,
- inactivité des parents.

On retrouve sur la MECS de Carlepont les statistiques suivantes :

<b>Éléments de motifs de placement concernant « l'enfant en risque » accueilli au Home</b>	<b>En 2004</b>	<b>En 2005</b>
	Sur un total de 45 enfants	Sur un total de 52 enfants
Absentéisme, refus scolaire	4 ou 9%	4 ou 8%
<b>Carences éducatives</b>	42 ou <b>93%</b>	50 ou <b>96%</b>
<b>Conflit familial</b>	24 ou <b>53%</b>	19 ou <b>37%</b>
<b>Troubles du comportement (passages à l'acte de l'enfant)</b>	18 ou <b>40%</b>	19 ou <b>37%</b>
Trouble de la santé mentale de l'enfant	6 ou 13%	12 ou 30%
Déficiência intellectuelle de l'enfant	8 ou 18%	8 ou 15%
<b>Mère seule pour élever les enfants</b>	15 ou <b>33%</b>	17 ou <b>33%</b>
Parents analphabètes	6 ou 13%	8 ou 15%
Problématique alcoolique		13 ou 25%

Ces constats permettent de cerner le contexte d'actions d'une maison d'enfants avec un profil qui caractérise l'ensemble des familles : il nous faut agir dans le domaine des carences éducatives et réfléchir à l'accompagnement adapté qui pourrait prévenir les risques de répétition de mesures de placement.

Ces éléments déterminent la nécessaire complémentarité d'une prise en charge quotidienne et éducative du jeune avec un étayage familial, favorisant soit la parentalité, soit la capacité à renouer des liens avec l'environnement et le tissu social.



Se pose la question encore épineuse de la collaboration entre le service social de secteur, les services AEMO et la MECS concernant le niveau d'accompagnement des familles afin d'éviter les confusions, superpositions, voire des oublis.

Il s'agit de se recentrer ensemble sur le projet personnalisé du jeune en particulier avec des objectifs concernant les liens intrafamiliaux, et ses rapports à l'environnement.

Le projet de retour nécessite préalablement un travail d'accompagnement des parents afin d'éviter que la MECS soit le seul interlocuteur d'une souffrance familiale. L'absence d'étayage parallèle au parcours institutionnel du jeune produirait des risques de répétition des comportements à l'origine du placement. Ces échecs sont liés à une confrontation entre le désir de revivre ensemble, de réparation et le principe de réalité avec les contraintes et le partage du quotidien.

Souhaitant connaître le devenir des enfants pour lesquels le magistrat avait prononcé une mainlevée, c'est-à-dire une levée de la mesure de placement, entre les années 2000 et 2005, j'ai envoyé des questionnaires aux 21 familles concernées, fin 2005.

Treize courriers sont revenus avec la mention « n'habite plus à l'adresse indiquée ». L'ODAS à ce sujet souligne la question du nomadisme des familles connues par l'ASE, ce qui rend difficile une évaluation des effets à moyen terme des placements.

A partir de ces éléments de contexte, évolution des politiques publiques, inscription de la MECS dans le schéma départemental et caractéristiques de la population accueillie, nous pouvons poser les bases d'une analyse autour de notre question centrale : la restauration des liens familiaux en situation de placement d'enfant.

Nous le ferons à partir de deux thèmes principaux : celui de la famille et de la parentalité qui évoluent parallèlement aux valeurs de la société et celui du projet d'établissement qui se doit de promouvoir des réponses adaptées aux besoins repérés.

Cela nous amènera à une autoévaluation de nos pratiques professionnelles sur les éléments en lien direct avec notre problématique dans un premier temps. Enfin il m'apparaît important de réfléchir aux enjeux humains et relationnels entre parents, enfants et professionnels à l'occasion d'une mesure de placement.

De la sanction à la protection, de la rupture à la séparation, ces ressentis, objectifs comme subjectifs, déterminent d'emblée la qualité et l'authenticité des projets personnalisés à élaborer. Le projet personnalisé est révélateur du travail de lien possible entre enfants et parents malgré la séparation imposée.

## **2 CONSTATS ET ANALYSE**

### **2.1 De la famille à la parentalité**

#### **2.1.1 L'autorité parentale.**

L'autorité parentale (c'est à dire l'autorité des parents sur les enfants), depuis 1789, au même titre que l'autorité de l'Etat, ne tire plus sa légitimité d'un modèle de pouvoir absolu mais se fonde sur la respectabilité et sur le devoir de protection, celui des parents envers les enfants et celui de l'état envers le citoyen.

Parallèlement à l'évolution des systèmes politiques le modèle démocratique s'est peu à peu imposé au sein de la cellule familiale. Le modèle autocratique du *paterfamilias* a peu à peu cédé la place à une dynamique familiale radicalement différente fondée sur l'égalité des droits entre les hommes et les femmes et l'acquisition d'un statut de l'enfant devenu citoyen à part entière.

L'article 371 du code civil, dispose que les enfants doivent honneur et respect à leurs parents, (on aurait pu dire et réciproquement) qu'ils restent sous leur autorité. Celle ci a pour objectif de les protéger dans leur sécurité, leur santé, leur moralité, (contre tous les dangers) et ils ont à cet effet, le droit de garde et d'éducation.

L'autorité parentale, édictée en 1970, a trouvé sa consécration lors de la loi de 1993, dans le prolongement de la convention internationale des droits de l'enfant du 20 novembre 1989.

Le statut unique de l'enfant (qui n'est plus ni naturel, ni légitime), confère aux deux parents, mariés ou non, une autorité de droit, mais aussi une responsabilité civile de plein droit. L'exercice de ce droit ne s'acquiert que par la reconnaissance de l'enfant. C'est lui qui, en quelque sorte, le crée et installe une relation d'obligations avec ses parents, peu commune, puisque non contractuelle.

Mais ces droits ne s'instaurent pas uniquement par leur rappel, ils doivent se vivre et se construire réciproquement, parents, enfants et... intervenants extérieurs dans les situations qui nous occupent.

#### **2.1.2 La place de l'enfant au sein de la famille**

De la toute puissance paternelle à l'intérêt supérieur de l'enfant...

Au cours de l'histoire, en particulier depuis un siècle, le droit de l'enfant va s'opposer et limiter de plus en plus le droit du père, en parallèle avec l'évolution des droits de la mère. Le premier fait marquant a été l'introduction à la fin du siècle dernier de la possibilité de la

déchéance des droits paternels (on ne pouvait évidemment pas parler de "droits parentaux" à l'époque, puisque la femme avait un statut juridique de mineure assistée).

La famille n'est plus un bien appartenant au père mais un groupe où chacun a des droits réciproques. C'est sans doute ce que François de Singly nomme l'avènement du Soi dans la famille.

Le problème est donc bien de comprendre ce que peut être la famille dans une « société d'individus » libres et égaux en droits. « L'enfant a changé d'identité, écrit Singly, non parce que les adultes s'inclineraient devant l'enfant roi, mais parce que tout individu, jeune ou non, est consacré roi dans une société individualiste. »

Ce sont les enfants qui font de leurs parents, des parents ; encore faut-il que ceux-ci se prêtent au jeu et soient en paraphrasant Winnicott des parents suffisamment bons, ne les décevant que ce qu'il est nécessaire. La forme sociale que prend la famille est secondaire et n'est qu'une adaptation sociale de la vie commune, déterminée par des impératifs légaux, économiques, sociaux, coutumiers et de l'évolution de la pensée, et des mœurs d'une époque.

### **2.1.3 Le concept de parentalité**

Le terme « parentalité » est une notion apparue dans le domaine des travailleurs sociaux qui se situe dans le champ social, juridique et psychologique. Pour les juristes, la parentalité n'est pas un mot du droit civil. En revanche psychologues, sociologues, travailleurs sociaux, parents, ne récusent pas la pertinence d'une formule qui s'adapte aux évolutions des pratiques sociales. Pour autant, ils ne s'accordent pas sur un sens commun.

#### **A) Historique du concept :**

Delphine Delecourt<sup>18</sup>, dans un article intitulé « essai de conceptualisation du terme parentalité » nous apprend qu'il faut remonter au début des années 60 pour en trouver les premières élaborations. A cette époque, le psychiatre et psychanalyste français Paul Claude Racamier a proposé le terme de « maternalité » pour décrire les processus psychiques qui se mettaient en place chez les femmes en attente d'enfant ou venant d'avoir un bébé.

La réflexion sur la parentalité est née des réflexions des sociologues au sujet des femmes seules qui éduquaient leurs enfants. Le terme de « monoparentalité », notion importée des pays anglo-saxons par des sociologues féministes avant d'être consacrée, en 1981,

---

<sup>18</sup>[http://www.cyes.info/themes/parentalite/historique\\_parentalite.php/](http://www.cyes.info/themes/parentalite/historique_parentalite.php/) site du comité des Yvelynes d'éducation pour la santé – dernière mise à jour : 26 mai 2003 -

par l'INSEE, est le premier terme sociologique qui nomme une situation familiale sans la juger.

Ce modèle était différent du modèle de la famille nucléaire, papa, maman et deux enfants. Dès lors « être parent » pouvait adopter de multiples formes. D'où la nécessité de trouver un nouveau terme tenant compte des différentes possibilités d'être parent. Ils furent définis par un dénominateur commun : la parentalité.

Il a fallu attendre les années 80 pour que l'on commence à parler de « parentalité ». Enfin, ce n'est qu'à partir des années 90 qu'on voit apparaître celui de « paternité ». Chacun de ces termes désigne l'ensemble des processus qui se déploient dans la personnalité de l'un ou l'autre parent au cours de l'avènement de son rôle parental et tout au long de son expérience de parent. Plus tard, le vocable de « parentalité » s'est en quelque sorte « émancipé » de son préfixe, et s'est même vu en adjoindre de nouveaux (co-parentalité, en 1995 et homo parentalité, en 1997).

## **B) La notion de parentalité**

La parentalité en tant que notion n'est pas stigmatisante et ne témoigne pas d'un jugement moral. La parentalité est l'ensemble des façons de vivre le fait d'être parent.

Etre parent conjugue des réalités biologiques, des dimensions juridiques fondant la filiation et par là permettant l'inscription de l'enfant dans le corps social et la prise en charge quotidienne qui se traduit en de nombreuses activités de soin, d'éducation, etc. Quand ces trois réalités sont assurées par un homme et une femme cohabitant sans trop de conflits, la question de la nature de la parentalité, la distinction entre ses attributs fondamentaux et secondaires, apparaît de peu d'enjeu ; il n'en est évidemment pas de même dès lors que ces diverses dimensions sont partagées entre des personnes ou des instances différentes.

Les réformes récentes du code de la famille et la rénovation des lois sociales de 1975 réaffirment la primauté de la famille dans notre organisation de la société. En reconnaissant l'évolution de la famille sous diverses formes, le législateur a tenu à renforcer sa place en multipliant les soutiens à la fonction parentale.

La notion de parentalité privilégie une perception dynamique. On ne naît pas parents, on le devient et on le demeure, pour autant qu'on assume convenablement cette fonction. Il n'est plus question de mauvais ou de bons parents mais de fonction parentale, de compétence parentale, de qualification ou de ressources parentales. Cette notion de parentalité permet d'admettre que puissent émerger des défaillances personnelles liées au contexte de l'emploi et de l'environnement par exemple. Il nous oblige à être plus souple et plus respectueux des autres. Cette notion de parentalité passe d'une logique d'aide à une logique de reconnaissance mutuelle permettant de développer l'idée de co-éducation.

En effet, la démarche spécifique qui met en valeur la parentalité est soutenante et accompagnante. Elle s'appuie sur une logique de partenariat où les parents sont responsabilisés.

Comment, à l'occasion d'une mesure de placement prenons-nous en compte cette notion de parentalité ?

## **2.2 Le projet d'établissement de la MECS**

### **2.2.1 Garantir la place des parents**

Le sens de la séparation, travaillé par les professionnels, légitime les pratiques avec les parents et avec l'enfant dans le cadre d'une évaluation rigoureuse et continue.

Les objectifs et la durée de la prise en charge de l'enfant dans le cadre d'un accueil hors du domicile familial font l'objet d'un travail permanent entre parents, enfant et professionnels, pour passer d'une logique de substitution à une reconnaissance de la fonction et de la réalité parentales.

C'est une possibilité de confronter les parents en difficultés passagères ou anciennes à des modèles éducatifs, des façons de faire les inscrivant dans une perspective de changement.

Si les professionnels savent généralement écouter, ils sont en revanche beaucoup moins préparés à consulter et encore moins à négocier.

L'élaboration d'un « contrat », d'un projet personnalisé, ne constitue pas une péripétie mais bien l'étape fondatrice d'une relation qui s'avère généralement durable. La contractualisation révolutionne des relations autrefois marquées du sceau de l'ambiguïté, de la méfiance ou de la condescendance. Elle nécessite un "face-à-face d'acteurs" aux droits et devoirs mieux identifiés, retrouvant pleinement leurs prérogatives, leurs rôles et leurs dignités. En effet, la contractualisation procède par définition d'une exigence de réciprocité, engage à ce titre une responsabilité accrue et amène à un mode de relations clarifié devant se manifester par un document.

C'est une forme « d'empathie », c'est accepter de quitter sa réalité afin de comprendre comment pensent, ressentent et fonctionnent les parents que nous rencontrons.

C'est un moyen favorisant l'accueil des attentes et demandes de l'autre en limitant ses projections et préjugés

Toute mesure devrait exprimer un projet explicite, communicable et évaluable.

Le projet doit donc reposer sur une méthodologie institutionnalisée, qui sera reprise en troisième partie de ce mémoire.

Il convient de s'interroger sur les moyens de promouvoir une démarche co-éducative en vue de construire un projet d'avenir pour l'enfant avec sa famille. Conjointement cela nécessite de favoriser le développement de dispositifs de soutien, et d'encadrement des pratiques professionnelles.

La promotion d'une telle démarche n'est possible qu'à la condition de veiller à la qualité des relations entre les différents partenaires (parents, enfants, professionnels, institutions). Il s'agit d'établir un climat de confiance réciproque indispensable à une prise de risque conjointe face à des problématiques de plus en plus complexes et d'assumer ensemble les difficultés repérées.

### **2.2.2 La suppléance familiale au cœur des pratiques professionnelles**

Le thème des relations entre les professionnels, les parents et leurs enfants dans le cadre de la protection de l'enfance provoque la controverse aussi bien qu'il suscite la mobilisation de l'ensemble des acteurs concernés. Il met, en effet, en jeu des systèmes de valeurs et de représentations, des modèles et des pratiques qui peuvent différer voire s'opposer.

Dans le dictionnaire de la psychologie<sup>19</sup>, valeur se définit comme l'estime que l'on porte à une personne ; par exemple l'enfant ressent le désintérêt de ses parents à son égard comme une dévalorisation personnelle. La valeur d'une personne est fluide, labile, continuellement remise en question. L'individu qui cherche à se définir ne peut le faire que par référence au monde social auquel il appartient.

Est appelé jugement de valeur<sup>20</sup>, l'appréciation subjective à fondement affectif, qui dépend du jeu des tendances du sujet et est soumise le plus souvent à des influences sociales.

Les représentations c'est l'idée que l'on se fait d'une réalité en fonction de son expérience émotionnelle, de sa culture. Les modèles et pratiques sont la résultante opérationnelle de ces éléments.

En maison d'enfants, dans le lien parent / enfant nous ne cessons de nous interroger sur les places imaginaires, symboliques, sociales que nous occupons pour l'enfant et sa famille.

Comment les traduire, les mettre en oeuvre de façon pragmatique dans les actes de la vie quotidienne ainsi que dans le projet personnalisé ?

---

<sup>19</sup> Dictionnaire de la psychologie – Larousse – 1967 -

<sup>20</sup> Vocabulaire de la psychologie – Henri Piéron – PUF – 1979 -

Un texte de références cliniques et théoriques<sup>21</sup> élaboré par la psychologue de l'établissement soutient ces hypothèses de travail afin de ne jamais perdre de vue l'imbrication entre protection de l'enfance, souffrance psychique, position de tiers et non de substitution d'une maison d'enfant à caractère social.

« Nous tentons d'étayer notre prise en charge socio-éducative par une approche clinique, c'est à dire qui tient compte des enjeux inconscients qui se déroulent au travers du placement aussi bien du côté des parents que de l'enfant.

L'approche clinique appréhende les conflits de l'enfant, liés directement au placement. Le premier concerne le conflit de loyauté, où l'enfant est tiraillé entre un sentiment de devoirs à l'égard de ses parents et un sentiment de devoirs à l'égard de l'institution. Comment l'enfant va pouvoir se débrouiller avec deux systèmes d'obligations ? L'autre concerne la loyauté des investissements : l'enfant est pris entre les investissements affectifs de ses parents et ceux de ses suppléants. Comment peut-il aimer à un titre qui ne soit pas concurrentiel ? C'est déjà difficile pour l'enfant mais en plus lui est imposée une bascule entre le parent réel et le parent absent, entre l'éducateur en acte et l'éducateur absent. Il y a cette alternance de position dans lesquelles c'est tantôt le parent réel qui est idéalisé en tant qu'absent, tantôt, c'est l'éducateur qui est idéalisé parce que c'est le parent qui est présent. Cette alternance va avoir des effets parce que pour un enfant « oublier », est une faute, c'est une mort symbolique qui l'amène à se sentir coupable quand il le retrouve. »

L'établissement ne s'inscrit pas dans un courant de pensée unique mais fait appel à la complexité à la fois du sujet, de l'institution et de son rapport à l'environnement. Il s'agit en fait de croiser, tisser des approches de sciences humaines différentes mais complémentaires permettant de produire du sens, une empathie ou compréhension de la souffrance de l'enfant au travers des symptômes. Mais il s'agit aussi de suggérer des stratégies les plus différenciées possibles eues égard aux besoins des enfants.

Eduquer c'est peut être humaniser les pulsions d'un enfant, l'aider à développer ses capacités pour s'adapter à un environnement. C'est alors afficher ses savoirs faire, les questionner pour les faire évoluer en permanence, affirmer, valoriser sa spécialisation par des outils méthodes, actes éducatifs appropriés (ces principes sont développés de façon opérationnelle dans le projet d'établissement).

Eduquer c'est également faire avec, faire faire, montrer.

---

<sup>21</sup> Placement d'enfants : une souffrance oubliée...Quelles prises en charge cliniques ? - N Parnin – document interne à l'établissement-

Le travail éducatif s'articule sur des actes, des attitudes, paroles souvent répétées mais qui finissent par avoir du sens, être intégrés et compris par le sujet ( enfant ou adolescent).

Ce sont des situations quotidiennes (conflits, moments agréables, satisfaisants) en apparence banales qui tissent la relation éducative, aidant le jeune à construire de nouveaux modèles identificatoires, consolider ses acquis et sortir de répétition anciennes.

### **2.3 Une nécessaire adaptation**

Quand naît la loi de rénovation sociale de janvier 2002, notre collectif de directeurs, constitué du directeur d'association et des directeurs des différents établissements, réuni en conseil de direction une fois par quinzaine, dresse les constats suivants :

Nous sortons à peine de la réorganisation de l'ensemble des plannings et de la mise en œuvre de la nouvelle législation du droit du travail en lien avec le passage aux 35 heures ; les salariés ont le sentiment de perdre en qualité de travail ce qu'ils ont gagné en temps.

Cette réorganisation a mobilisé beaucoup d'énergie : négociations avec les instances élues du personnel, avec les financeurs, avec l'inspecteur du travail, mise en œuvre d'un accord d'entreprise sur l'annualisation du temps de travail, et l'ouverture de comptes épargne temps.

C'est donc après une période où nos préoccupations en tant que cadres s'étaient presque prioritairement orientées sur l'organisationnel, sur les conditions de travail, que la loi est venue nous recentrer sur notre mission première et interroger nos pratiques professionnelles.

A cette époque nos différents projets pédagogiques, qui ne portaient pas le nom de projets d'établissement, commençaient à dater. Celui du Home par exemple avait été écrit en 1997, mais depuis ma nomination en 1999, je ne l'avais pas diffusé faute d'adhésion personnelle à certains passages. J'étais consciente de fonctionner sur une transmission orale de valeurs et consciente de la nécessité d'une réécriture du projet d'autant que la vétusté des locaux et les conditions d'accueil des enfants nécessitaient de penser globalement la construction d'un nouvel établissement, construction qui trouverait son assise sur le projet d'établissement.

C'est dans le cadre du plan de formation continue que nous avons fait intervenir l'URIOPSS auprès des équipes pour une première sensibilisation à la nouvelle législation.

Le travail à mener dans nos établissements apparaissait énorme : dans nos MECS, en dehors du conseil de vie sociale et du projet pédagogique, nous n'avions aucun des outils rendus obligatoires par la loi et n'avions pas de culture de l'évaluation en dehors de



l'évaluation clinique des projets personnalisés des jeunes accueillis, technique à laquelle nous nous formions depuis 10 ans mais qui était inégalement investie dans nos établissements.

Nous avons donc à adopter une stratégie visant à passer à une culture écrite, formalisée, reposant sur des processus clairement définis à partir des valeurs partagées. Ecrire ce que l'on fait, comment on le fait, mesurer et analyser l'écart entre ce que l'on dit vouloir faire et ce que l'on fait réellement et en rendre compte représentait une petite révolution culturelle dans notre secteur même si chaque professionnel se sentait en accord avec les principes de la loi.

Devant l'importance de la tâche notre conseil de direction a opté pour une démarche en plusieurs étapes dont la première consistait à faire le bilan de l'actuel, un « arrêt sur image » permettant après analyse de définir la stratégie à venir.

C'est donc dans ce cadre que nous avons eu recours en 2003 à un intervenant extérieur chargé de nous guider pour réaliser un diagnostic de départ sur l'ensemble de nos pratiques professionnelles afin des les revisiter et les réinterroger.

L'ensemble du personnel a été concerné par cette autoévaluation de l'existant. Pour nous recentrer sur le sujet de mémoire je n'évoquerai ici que les aspects relatifs au projet d'établissement, au leadership (ainsi nommé dans la grille d'évaluation), aux liens familles/établissement, à la représentation que les professionnels se font des parents, à l'admission, l'orientation, et, aux droits des personnes accueillies et leur mise en application sur l'établissement que je dirige.

Vous trouverez en annexe les grilles d'évaluation de trois de ces items, les critères retenus et les résultats traduits en pourcentage appliqué par rapport à un potentiel de 100%. Ces exemples permettent de repérer les différents champs d'exploration ainsi que la méthode appliquée.

Dans la mesure où seuls les professionnels ont été interrogés, nous sommes bien sur une auto évaluation et non sur un diagnostic partagé. Nous n'avons pas de représentation des jeunes accueillis ni des familles.

De plus le fonctionnement du conseil de vie sociale où pourtant des représentants des jeunes et des familles étaient présents ne dégagait pas une vraie légitimité, du moins du côté des familles. Il n'était représentatif que de l'expression des membres élus. Cette formule restait insatisfaisante à ce niveau et je m'oriente aujourd'hui vers une forme de concertation plus large.

Je propose des réunions de l'ensemble des parents afin de favoriser une démarche démocratique et un véritable échange. La loi n'impose d'ailleurs pas un conseil de vie sociale ; ce qui est obligatoire c'est un espace d'expression et de participation qui peut même revêtir en maison d'enfants la forme d'une enquête de satisfaction.

### **2.3.1 Bilan de l'auto évaluation**

Cette auto évaluation date de 2003. Pour autant, il ne faut pas en déduire que toutes les pratiques professionnelles repérées n'existent plus. Notre objectif était de clarifier nos acquis et savoirs faire afin de les développer, et, parallèlement de repérer nos fragilités ou manques à l'égard de notre mission, afin d'améliorer le service rendu. Le compte rendu qui suit n'a pas été « reformulé » si ce n'est par le changement du mode des verbes.

Nous verrons en troisième partie comment nous nous sommes appuyés sur nos compétences acquises pour engager un processus d'amélioration continue de la qualité à partir de ce premier diagnostic.

#### **A) Le projet d'établissement**

L'objectif était de vérifier comment le projet d'établissement définit les pratiques, services rendus en interne, fédère les équipes et favorise la connaissance des valeurs moyens, et objectifs.

L'évaluation a permis de constater que le projet d'établissement était rédigé par quelques professionnels dont les cadres de direction. L'essentiel de son contenu se transmettait sur le mode oral, les valeurs, la mission de l'établissement, quelques services rendus, en particulier l'importance de la place des parents dans l'accompagnement des jeunes semblaient intégrés par les éducateurs.

Les idées maîtresses du projet étaient présentées par la direction lors des embauches.

Mais le projet d'établissement avait plus de 5 ans, il n'avait pas été élaboré sur un mode participatif, impliquant l'ensemble des professionnels. Les besoins avaient évolué, ainsi que l'environnement, les politiques sociales, le schéma départemental.

Le projet demandait à être réactualisé, d'autant qu'il restait dans un tiroir et n'était pas consulté ou diffusé.

De l'avis des professionnels participants, le projet devait être réélaboré et rédigé en favorisant l'implication de tout le personnel pour une meilleure appropriation des principes, exigences et méthodes de travail.

Il permettrait également de souligner la qualité des prestations dispensées par les différentes équipes, de formaliser les pratiques, et de sortir de la logique du discours pour une meilleure lisibilité des actions.

La démarche projet restait un moyen d'évaluer l'ensemble des processus de l'établissement, de les améliorer pour mieux satisfaire les besoins des sujets accueillis, de répondre aux attentes des parents et instances de contrôle.

Pour la direction il s'agissait de mesurer l'imprégnation que les autres salariés pouvaient avoir du projet d'établissement, et des priorités à dégager en plan d'actions.

## **B) Le leadership :**

Sur ce thème l'objectif était de vérifier comment l'encadrement (par ces actes, attitudes) s'impliquait dans le projet d'établissement, soutenait ou impulsait une stratégie, animait une culture d'amélioration des pratiques, reconnaissait et motivait les salariés.

Le bilan faisait valoir que la direction faisait preuve de cohérence entre les exigences posées et les attitudes, la directrice et le chef de service s'engageant tant auprès des salariés que des enfants, ils restaient proches du terrain et des préoccupations du personnel.

Les salariés présents constataient que la direction prenait en compte les demandes et attentes par rapport aux situations quotidiennes et les difficultés rencontrées. En revanche le temps de réactivité leur paraissait long (différences de logiques et d'appréciation entre la direction et les éducateurs).

La perception de l'équipe était que la directrice et le chef de service tentaient de diversifier les pratiques et d'apporter des réponses singulières aux enfants.

Cependant l'absence de projet d'établissement actualisé n'offrait pas de « tiers » ou de garantie à la direction qui aurait pu s'y référer afin de rappeler les orientations, exigences de bonnes pratiques, objectifs en cas de besoin.

L'explication de la stratégie engagée en fonction des changements de l'environnement, de la politique associative aurait pu être plus soutenue, avec une information régulière sous différentes formes, réunions, écrits, notes de service etc.

## **C) Les liens familles / établissement**

Les liens avaient été définis comme l'ensemble des pratiques, moyens mis à disposition par l'établissement afin de préserver, consolider les relations des enfants, parents ou représentants familiaux en garantissant la position de tiers et non de substitution que représente la structure.

Le bilan mettait en relief les pratiques suivantes : les parents étaient rencontrés en moyenne 2 fois par an pour les synthèses ou orientations. De plus, à leur demande ou celle des professionnels ils étaient reçus par un professionnel ou la direction.

Les rencontres entre parents et enfants sont réglementées par les attendus de l'ordonnance provisoire de placement. Ceci étant, les professionnels favorisaient la restauration des liens, et, à la condition que l'enfant ne soit pas en danger ou ne vive pas de situations trop perturbatrices, ils sollicitaient alors le juge ou l'inspecteur ASE pour réaménager les droits de visite ou d'hébergement.

C'étaient en général, l'éducateur référent et la direction qui recevaient les parents. L'éducateur référent était l'interlocuteur le mieux repéré par les parents ou tuteur, le travailleur social de secteur pouvait participer aux entretiens.

Les éducateurs pouvaient se rendre à domicile ou aller chercher les parents afin de favoriser les rencontres.

Les parents étaient informés des prestations proposées pour leur enfant, en particulier pour les suivis thérapeutiques ou rééducatifs extérieurs.

Les missions, dévolues à l'établissement et au travailleur social de secteur en ce qui concerne l'accompagnement de la famille, posaient quelquefois des problèmes voire des contradictions en fonction de la connaissance de l'enfant par les éducateurs d'internat et l'évaluation des besoins.

Les parents pouvaient être convoqués lorsque l'enfant posait des problèmes d'adaptation et de comportement importants, par contre ils pouvaient ne pas être sollicités, ne rencontrer que de façon occasionnelle les professionnels pour participer au projet individualisé de leur enfant.

L'absence de contrat de séjour précisant au moins un mois après l'admission les objectifs, médiations et moyens proposés ne permettait pas réellement aux parents d'être informés et de contractualiser le projet.

Les parents n'étaient pas informés de leurs droits, de ceux des enfants en matière d'assistance éducative et de citoyenneté, des obligations légales auxquels les établissements sont soumis.

Le processus de lien famille/établissement existait, l'implication des parents dans le projet de l'enfant, le maintien des liens pour favoriser la réintégration du milieu familial, le refus d'occuper un rôle de substitution, restaient des préoccupations essentielles.

Au final, il apparaissait important que les équipes clarifient les différentes étapes (admission, accueil, projet individualisé, orientation, espace de paroles.) et puissent améliorer cette pratique afin de garantir la parentalité et l'inscription familiale de l'enfant.

Il était donc nécessaire de rédiger une procédure précise, et un référentiel qui garantiraient le respect d'exigences de qualité.

#### **D) La représentation que les professionnels se font des parents**

Dans l'ensemble les professionnels se montraient respectueux des parents, dans la façon dont ils parlaient en réunion des réalités familiales, des problèmes intrafamiliaux qu'exprimaient les enfants.

Parfois les relations de rivalité, conflictualisées entre parents et éducateurs provoquaient soit de l'irritation, soit des sentiments de révolte ou d'atteinte, qui pouvaient se traduire entre eux par une forme de défoulement.

La représentation des parents était subordonnée à la « relation transférentielle » engagée avec eux, la confrontation entre des modèles et réalités différentes, ce qui nécessite une prise de distance, un questionnement sur sa subjectivité ou ses attentes pour préserver la réalité familiale, sinon l'enfant peut s'engager dans un conflit de loyauté.

Avec un regard négatif porté sur les parents, les éducateurs pouvaient avoir l'impression que les week-end ou les vacances remettaient en causes les acquis éducatifs, que le climat familial perturbait l'enfant.

Les valeurs partagées en terme de disponibilité, d'attention apportée au bien être des jeunes, le sens de leurs actions, étaient fédératrices pour l'ensemble des professionnels.

Les éducateurs étaient sensibles à la confidentialité, ils faisaient circuler les informations importantes concernant les enfants dans les réunions, ils exprimaient aux enfants ce qui avait pu se dire à leur sujet, ou dans le cadre des synthèses.

Mais, la confidentialité demande une rigueur, des exigences importantes, une responsabilisation professionnelle qui n'est pas innée au risque de dévier d'une conduite souhaitée. Cette question devait être travaillée dans l'établissement pour éviter l'informel et faire en sorte que ces échanges aient lieu dans les instances appropriées.

Après analyse nous en déduisons qu'il était nécessaire d'instaurer un travail d'analyse des pratiques pour permettre l'élucidation de certaines situations difficiles avec des parents, une réflexion sur nos contre attitudes, et qu'il fallait aussi aborder la confidentialité, y compris avec le personnel des services généraux, et rédiger quelques principes auxquels chacun pouvait adhérer.

Il s'agissait aussi de préciser le mode de consultation des dossiers afin de garantir la confidentialité et la gestion de l'information concernant le jeune, son projet, son histoire et sa famille.

### **E) L'admission, l'orientation.**

Il s'agissait d'évaluer les procédures, modalités, conditions de mise en œuvre afin de préparer dans les meilleures conditions l'accueil d'un usager, sa sortie et son suivi dans une perspective d'accompagnement de qualité, au service des ses besoins et des attentes des familles ou partenaires.

La lecture des dossiers était réalisée par la direction et la psychologue, une grille d'entretien était utilisée pour recueillir les informations nécessaires et favoriser l'expression des parents et enfants.

La direction avait fait le choix de ne pas faire intervenir les éducateurs dans ce processus, l'éducateur référent étant présent le jour de l'accueil.

L'établissement demandait un dossier d'admission comprenant les éléments essentiels, anamnèse, raisons de l'orientation, niveau scolaire, profil clinique, situation familiale. Les dossiers sont parfois édulcorés, la psychologue était chargée de prendre contact avec les professionnels qui orientent.

Il n'existait pas de période « d'observation » qui permette de dresser un premier bilan, en repérant les besoins et compétences du jeune afin de définir un « contrat de séjour » avec quelques objectifs et moyens. La direction demandait des notes de situation après 3 mois mais qui n'étaient pas souvent réalisées faute de temps.

Le référent ASE n'était pas toujours informé de l'évolution du jeune après quelques semaines de séjour.

En préconisation, il convenait donc de réévaluer ce processus pour l'améliorer, en particulier par rapport à l'implication des parents dans le parcours institutionnel, ce dès l'admission, de définir, clarifier les différentes étapes, intervenants, avec une procédure, de préciser le sens de l'admission ainsi que les exigences de bonnes pratiques que se donnent les équipes.

Les orientations se faisaient parfois sur un mode d'urgence, ou insuffisamment préparé pour le jeune.

Les éducateurs étaient informés le 22 août des jeunes qui composaient ce groupe. Cette situation pouvait être assez insécurisante.

En tenant compte des impondérables, du nombre d'admissions effectué en juillet la préparation en amont de la rentrée permettrait certainement aux équipes de préparer les groupes, d'élaborer un projet éducatif dans de meilleures conditions.

La demande était d'envisager une ou deux réunions début juin afin de préparer la rentrée, avec les prévisions de jeunes admissibles et sortants.

Proposer aux éducateurs de définir les grandes lignes de leur projet, objectifs, moyens, fonctionnement, principes partagés, préciser le rôle des différents professionnels dans le dispositif d'orientation en articulation avec le référent ASE et réévaluer le processus d'orientation afin de définir une procédure claire semblait donc s'imposer.

#### **F) Les droits des personnes accueillies et leur mise en application**

Il s'agissait d'évaluer les moyens, supports proposés pour garantir les droits des parents et usagers

Il en est ressorti que les parents et usagers étaient informés du cadre de placement, des attendus du juge des enfants ou de l'inspecteur ASE, en particulier pendant l'admission.

La loi de rénovation sociale de janvier 2002 avait été présentée par une personne de l'URIOPSS.

Par contre il n'existait pas de document, ni de mise à jour des textes cadres essentiels de notre secteur. Les différents supports exigés par la loi précitée n'étaient pas élaborés.

La question des droits et obligations des jeunes était évoquée dans la vie quotidienne, mais de façon essentiellement informelle, sans réel consensus.

Il n'existait aucun document écrit et réalisé sur un mode participatif.

#### **G) Le projet personnalisé**

Les équipes bénéficiaient d'un référentiel d'observation construit sur une méthode d'évaluation clinique utilisée pour préparer le projet personnalisé de l'enfant.

L'ensemble des professionnels ne semblait cependant pas avoir intégré le contenu et les modalités d'application de cet outil ; il était surtout maîtrisé par les cadres qui transféraient leur savoir-faire.

Il n'existait pas de référentiel et de procédure décrivant précisément les différentes étapes du projet personnalisé ainsi que son évaluation.

Le sens du projet, sa philosophie ainsi que les nouvelles logiques qu'il détermine n'étaient pas abordées et intégrées par les différentes équipes.

A l'issue de cette auto évaluation une analyse s'imposait avant de développer notre plan d'actions...Quels étaient nos savoir faire ? Nos savoirs être ? Nos priorités à travailler dans le domaine spécifique de ce qui nous intéresse ici : la restauration du lien familial dans les situations de placement en Maison d'Enfants à Caractère Social. ?

Le constat le plus flagrant était la nécessité d'entrer dans une culture de l'écrit pour formaliser des pratiques qui, somme toute, fonctionnaient plutôt bien, mais n'étaient pas évaluables faute de texte de référence. La loi nous imposait cette démarche qui devenait en tout état de cause incontournable. Notre souci relevait de la méthode à utiliser afin de permettre à l'ensemble des professionnels de s'imprégner des valeurs, outils de l'établissement et de l'association dans la mise en œuvre de notre mission de protection de l'enfance. C'est sur la base de ce questionnement, que le choix d'entrer dans une démarche d'amélioration continue de la qualité en construisant nos outils sur un mode participatif et transversal au niveau associatif, a été fait.

Cette démarche et ses différentes étapes seront abordées en troisième partie.

Auparavant il convient de revenir sur deux idées fondatrices du type d'accueil proposé au jeune et à sa famille tout au long de la mesure de placement au Home, sans lesquelles rien ne peut se construire.

- Le placement est une mesure de protection et non une sanction.
- Le placement est une séparation nécessaire et non une rupture.

## **2.4 Le placement, mesure de protection et non mesure sanction**

Le questionnement évoqué page 14, de X Bombard, directeur de service en milieu ouvert qui interroge le sens des politiques publiques dans les réponses mises en place face à des parents jugés démissionnaires fait écho, pour la directrice de maison d'enfants que je suis, au désarroi des parents que je reçois lors de la procédure d'admission.

Il s'agit alors du premier contact et il est déterminant car il va donner le cap, la direction, le sens ...

SENEQUE écrivait "Il n'y a pas de vent favorable à celui qui n'a pas de cap".

Le « cap » dans les situations de placement est donné par les attendus du magistrat ou par le contrat signé entre les parents et l'ASE.



En fonction des situations, c'est parfois dès ce premier rendez-vous (d'autres fois il peut être nécessaire de faire connaissance préalablement, d'organiser une « visite de courtoisie ») que nous relisons ensemble et en présence de l'enfant, l'ordonnance du magistrat qui précise les motifs de placement et, par relation de cause à effet, les axes de travail sur lesquels se mobiliser ensemble, parents, enfants et professionnels pour remédier à une situation qui fait souffrance à chacun. Cette relecture est destinée, à se centrer sur le projet à mettre en place, et, à solliciter les parents et l'enfant pour leur permettre d'exprimer leurs ressentis face à l'expression écrite et forcément réductrice des difficultés qu'ils traversent.

Cet entretien d'admission est mené à trois : la directrice, le chef de service et la psychologue. Le chef de service est sensible aux aspects éducatifs, la psychologue se centre plus sur les aspects cliniques de l'entretien et la directrice le mène en se centrant sur l'aspect relationnel où l'enjeu est d'établir une relation de qualité, respectueuse des personnes, et permettant à chacun de quitter le bureau sans se sentir humilié ou blessé.

Nous tentons simplement de donner à chacun le sens de sa respectabilité et de donner aux enfants le sentiment que leurs parents sont respectés. Sans ce préalable, il serait d'ailleurs vain de parler de co-éducation et de mobilisation des compétences parentales.

Se démarquer du pouvoir décisionnaire et se positionner d'emblée comme des partenaires éducatifs dont le rôle et la fonction sont de prendre soin de leur(s) enfant(s) à un moment où ils sont en difficulté et contraints par l'autorité judiciaire de les confier à des professionnels est primordial lors de cette première rencontre.

La situation est grave, nous ne faisons pas semblant, nous ne sommes ni démagogiques ni dans la toute puissance. Nous cherchons à repérer avec les parents ce qui a fait souci au point de justifier une séparation, ce qu'ils en ont compris. Nous leur transmettons ce que nous en savons par l'intermédiaire de la demande d'admission qui nous a été transmise, et, en fin d'entretien nous leur remettons un dossier à compléter où notamment ils ont à rédiger « les motifs » du placement de leur point de vue et de celui de l'enfant.

Cet exercice est particulièrement compliqué mais les familles remplissent généralement cette partie même quand ils sont en difficulté pour écrire ; les travailleurs sociaux de secteur font alors le dossier sous leur dictée et veillent à ce que la parole de l'enfant soit elle aussi respectée telle que formulée.

A partir du moment où la demande est clairement posée et explicitée nous constatons que nous avons d'emblée une position active des familles qui sollicitent leur médecin pour

la fiche médicale, l'instituteur pour le cursus scolaire et l'assistante sociale pour les éléments administratifs quand ils sont en difficulté.

L'enjeu est de les rendre acteurs d'une décision qui leur est le plus souvent imposée et d'utiliser la contrainte comme levier de mobilisation de leurs compétences parentales.

Au Home nous travaillons à 97% dans le cadre de placements judiciaires, sous forme de garde à l'ASE, et donc sous la contrainte. Quelle que soit la situation, les parents, lors du premier échange, ont un ressenti de « sanction », ressenti dont ils se démarquent d'ailleurs classiquement en reportant la responsabilité sur l'enfant : « il n'est pas sage, il ne travaille pas en classe, il n'écoute pas, il est violent, il a dit..., il ..., »

Cette étape est nécessaire ; elle permet, par le biais de mots mis sur le quotidien du vécu ensemble, aux parents d'exprimer leur souffrance face à des réactions d'enfants qui les dépassent et nous permet, en tant que professionnels, de questionner ensuite les réponses parentales.

L'enfant surtout s'il est jeune se trouve souvent dans l'incapacité de s'exprimer et manifester presque systématiquement dans la suite du placement un sentiment de culpabilité en miroir aux propos tenus par ses parents. A l'approche d'une audience nous aurons « j'ai été sage, j'ai bien travaillé à l'école...je vais rentrer à la maison ?... » ou l'inverse « de toutes façons je sais ce que va dire le juge...avec mes avertissements scolaires, elle ne voudra pas que je rentre... »

Il est donc particulièrement important, dès ce premier entretien, de repréciser les responsabilités et places de chacun (l'enfant n'est pas responsable de son placement !), d'écouter sans juger, de constater ensemble que la mesure de placement, même si elle est contraignante et refusée, peut être une phase de reconstruction pour une relation plus sereine, protectrice et plus épanouissante. Cette perspective laisse entrevoir un travail soutenu, parfois long, un engagement partagé.

.

Bien souvent ce déplacement des responsabilités n'est qu'une défense face au sentiment d'incapacité ressenti par des adultes qui sont plus dans le registre des carences éducatives que dans la maltraitance, du moins pour le contexte particulier du Home.

Ce contexte particulier, qui peut être en décalage avec la population accueillie dans d'autres maisons d'enfants du département, m'apparaît en lien avec la reconnaissance du travail fait en direction des familles.

En effet les demandes d'admission qui nous sont adressées sont souvent motivées par cette place particulière que nous donnons aux familles, ce qui signifie que d'emblée, l'évaluation préalable conclut à la possible reconstruction de liens plus apaisés.

En parallèle mes collègues directeurs de MECS sur le département affirment recevoir une majorité de jeunes pour lesquels les relations familiales sont extrêmement limitées voire inexistantes par décision judiciaire. Pour les jeunes accueillis cela se traduit par une présence permanente au sein de l'établissement et donc un taux d'occupation record.

Une autre des composantes, plus matérielle, réside dans le fait que le Home ne permet pas, vu l'exiguïté et la vétusté de ses locaux, d'accueillir des jeunes en sureffectif, ce qui se pratique fréquemment dans les autres MECS, sur sollicitation des services ASE.

Nous vivons ainsi des situations de Week-end particulières depuis les vacances de Toussaint 2005 : les deux tiers des enfants passent maintenant un moment (demie journée, journée, ou week-end complet) dans leurs familles.

Durant les vacances de février 2006, l'effectif le plus haut en journée a été de 17 jeunes (soit 50%) et le même schéma s'est répété pour les vacances d'avril.

Ce petit effectif et ce fort taux d'accueil en famille qui semble d'ailleurs spécifique au Home au regard de ce qui se passe dans les autres maisons d'enfants du département s'expliquent à différents niveaux :

- Pour 1/3 des jeunes se travaille un retour en famille cet été (un taux de rotation d'un tiers qui correspond à notre moyenne de temps de placement d'environ 3 ans).
- On y retrouve l'impact du travail de l'éducateur référent en direction des familles avec assimilation par l'équipe des procédures de la démarche qualité et des outils mis en place.
- Un chef de service dégagé de la gestion administrative et de la gestion du personnel et qui se consacre uniquement au suivi des situations des jeunes et à la supervision du travail des référents de projet. Cette organisation spécifique, qui ne tient pas compte des autres dimensions relatives au poste de chef de service, est liée au refus financier de création d'un second poste de chef de service qui reste nécessaire et ressolicitée à chaque négociation budgétaire.
- Dans le contexte actuel nous avons fait le choix de donner priorité à notre mission de protection de l'enfant et pris le risque d'une moins bonne gestion administrative et financière.

- Une psychologue très aidante dans l'analyse des situations et dans le lien avec les familles et les partenaires des institutions spécialisées dans le registre du soin.
- Une meilleure écoute des services de l'ASE qui autorise, voire favorise, une souplesse dans la mise en place des calendriers d'hébergement en lien avec les situations particulières (impact de la loi de rénovation sociale et des orientations des politiques publiques)

L'accentuation des hébergements, sans mise en danger de l'enfant, permet de soutenir le lien familial et favorise la coopération entre les familles et l'établissement : des parents ont ainsi pu demander une prolongation de la mesure de placement en prenant conscience de la persistance de difficultés qu'ils n'avaient préalablement. Une prolongation dans ces conditions prend alors tout son sens ; avec certains parents un travail réel de coéducation se met en place.

C'est en effet de la confrontation entre le rêve et la réalité du quotidien, entre le parent ou l'enfant imaginaire et le parent ou l'enfant de la réalité que se construit le projet de l'enfant et le projet de l'enfant dans sa famille.

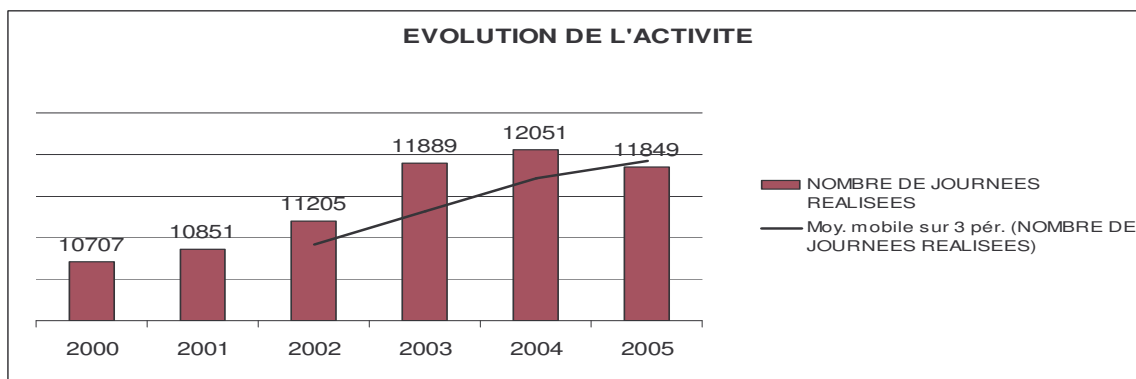
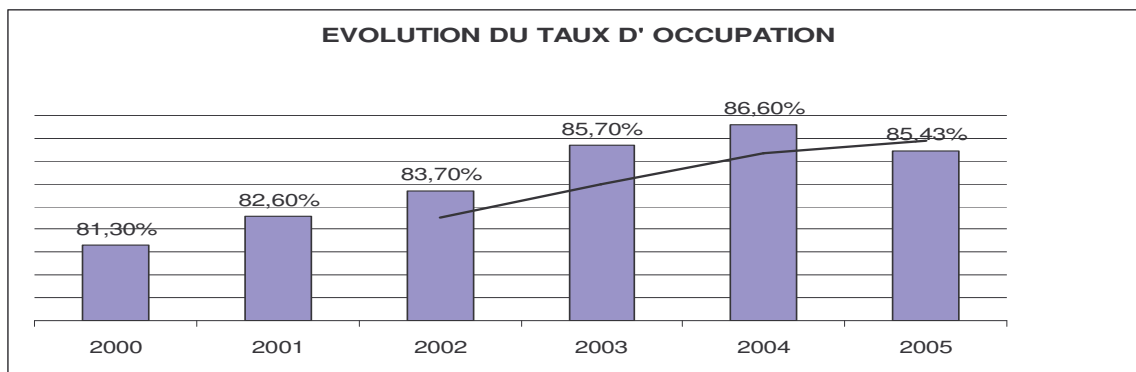
Dans les demandes d'orientation qui nous sont faites ce travail avec les familles est à l'évidence reconnu : des travailleurs sociaux nous indiquant que l'inspecteur (rice) peut, en commission ASE, spécifier une orientation sur Le Home en fonction du sens de la mesure de placement.

La contrepartie est que je n'affiche pas, comme mes collègues directeurs de maisons d'enfants un taux de remplissage de 96 à 98%. Ces informations ne sont pas communiquées par l'intermédiaire du département : elles émanent des échanges du collectif de directeurs de la protection de l'enfance de l'Oise regroupés en association « l'ADPEO » et qui se réunit une fois tous les deux mois.

A l'inverse, notre taux d'occupation est en régression, ce qui est logique avec la souplesse mise en œuvre au niveau des calendriers d'accueil en famille, mais nous dessert sur le plan budgétaire par la mise en comparaison avec les autres MECS.

Un taux d'occupation inférieur de près de 10% à celui de structures similaires a un impact direct sur le prix de journée qu'il faut pouvoir expliquer, ce qui reste assez simple, mais surtout faire accepter, ce qui devient beaucoup plus ardu face à des logiques de coût dont les indicateurs d'évaluation n'intègrent actuellement que des dimensions statistiques et chiffrées.

Les tableaux ci-dessous illustrent l'évolution de l'activité au Home entre les années 2000 et 2005.



Ces deux schémas montrent bien l'infléchissement des courbes avec une montée en puissance entre 2000 et 2004 et une baisse en 2005 et qui se confirme sur 2006, baisse qui n'est pas liée à des places non occupées mais au rythme des accueils en famille. Nous ne facturons au département que les journées où l'enfant est présent physiquement dans l'établissement ; les règles de la facturation ont fait l'objet d'une note des services du département dans les établissements concernés, après débat et négociation entre l'association des directeurs (ADPEO) et les services de l'ASE. Nos modes de facturation sont donc à priori identiques.

Nous avons là une conséquence que nous n'avons pas mesurée et directement liée à la redéfinition du travail en direction des familles au travers des outils mis en place dans le cadre de la mise en œuvre d'une démarche d'amélioration continue de la qualité.

Paradoxalement, notre spécificité et sa reconnaissance, nous met en difficulté financière pour l'obtention des moyens nécessaires à la continuité d'une démarche par ailleurs validée.

## **2.5 Le placement, une séparation nécessaire et non une rupture**

Le petit Larousse définit le terme de rupture comme 1) le fait de se rompre sous l'effet d'un choc, 2) le fait de s'interrompre brutalement ou 3) l'action de considérer comme nul, un engagement.

Pour des familles on pressent bien qu'une mesure de placement d'enfant peut se vivre très concrètement dans le registre de la rupture par l'effet de choc, parfois de la brutalité de la décision, et l'absence des enfants au sein de la famille.

Lors de toute décision de placement, toute la question est de percevoir ce qui fait lien et non rupture.

Si le placement se fait dans des conditions qui ont été parlées, et dans le lien, il peut se dérouler de façon à ce que le cadre institutionnel soit capable d'accueillir non seulement l'enfant mais aussi son histoire.

Plus que l'établissement c'est le travail de préparation au placement réalisé sur le secteur qui s'avère ici primordial.

La question du temps est importante. Il est utile de se donner du temps pour réfléchir avant de demander un placement plutôt que de se positionner dans l'urgence, sauf menace sur la sécurité du mineur.

Ne pas laisser à l'enfant le temps de faire sienne une problématique dont il n'a pas eu le temps d'amorcer le travail, est en soi une violence faite à l'enfant.

L'appel implicite qu'une famille en difficulté fait à un tiers (sous la forme d'un ensemble de comportements et symptômes) doit pouvoir d'abord être dit et reconnu, pour que l'idée du placement puisse être travaillée dans les meilleures conditions possibles.

Une séparation annoncée, concrètement préparée et mise en récit, ainsi que des paroles fiables constitueront dans l'après-coup de la séparation un appui non négligeable.

A défaut ce sont d'emblée les conditions de fin de mesure qui sont compromises car le sens n'existera pas.

Il peut ainsi nous arriver ainsi d'accepter des visites de travailleurs sociaux qui sont dans la préparation d'un placement d'enfant et qui veulent faire visiter la maison d'enfants, ou avoir un entretien avec la famille concernée et nous-mêmes pour dédramatiser l'idée de placement.

Le placement, s'il est décidé, doit de même s'inscrire dans la durée afin de permettre ensuite un réel travail éducatif. Nous avons vu que la durée moyenne de placement des enfants au Home est de trois ans ce qui est légèrement supérieur à la moyenne nationale.

Des actes très concrets doivent soutenir la parole.

Parmi ceux-ci nous avons fait le choix de privilégier un périmètre restreint quant à la zone de domiciliation des familles : les besoins importants du bassin noyonnais et compiègnais sont suffisants à garantir la pleine occupation de notre capacité d'accueil. Cela facilite les relations entre l'établissement et les familles et permet régulièrement de poursuivre sans rupture une prise en charge thérapeutique déjà engagée, voire parfois le maintien dans le même établissement scolaire.

Sur un plan très pratique nous demandons aux familles de veiller, si l'enfant est jeune, à ce qu'il ait son « doudou » avec lui lors de l'admission et les parents accompagnent l'éducateur référent au moment de l'accueil pour l'installer dans sa chambre. Nous les sensibilisons au fait que l'enfant aura besoin de retrouver son cadre intime lors des accueils en week-end pour vérifier qu'il a toujours sa place à la maison ; ce n'est donc pas le moment de réaménager les chambres au domicile.

Nous rappelons qu'ils sont et restent les détenteurs de l'autorité parentale, que le placement instaure une distance, mais ne les dégage pas de leurs obligations à l'égard de leur enfant, que le jour de la rentrée scolaire nous attendons d'eux qu'ils accompagnent leur enfant à l'école avec l'éducateur, qu'ils seront sollicités et peuvent nous solliciter très régulièrement, que tous les documents exigeant la signature du représentant légal ne peuvent être signés que par eux, que la vêture achetée par l'établissement restera dans l'établissement et qu'ils doivent donc veiller à garder des vêtements à la maison et en racheter si besoin au fur et à mesure que l'enfant grandit et en fonction des temps passés à la maison. Ce n'est pas un souci d'économie de notre part mais celui de préserver les rôles et places de chacun. Nous expliquons ainsi que l'établissement disposant d'un budget destiné à habiller les enfants nous ne leur demanderons rien sauf si eux-mêmes souhaitent assumer cette responsabilité que ce soit partiellement ou en totalité. Par contre, les enfants ne rentreront pas chez eux avec une valise de vêtements achetés par le Home : on fait sa valise quand on part de chez soi, pas quand on y rentre... et les placards, à la maison, ne doivent pas être vides : nous sommes dans la séparation, pas dans la rupture !

Il reste que pour l'enfant, le placement vient rompre l'équilibre familial bien souvent dysfonctionnel, provoque une rupture des liens d'attachement avec les parents, la fratrie,

la parenté et le réseau social et dans la plupart des cas, oblige l'enfant à s'adapter à d'autres normes, règles et valeurs que celles qui étaient véhiculées dans sa propre famille.

Avec le recul de l'expérience et le témoignage des parents au fil des années nous constatons, que les principaux acteurs de l'évolution des compétences parentales sont les enfants eux-mêmes, plus que les professionnels, du moins par relation directe.

Lors de la dernière réunion de parents, qui s'est déroulée à l'occasion de la fête de fin d'année, nous avons recueilli le témoignage des parents dont les enfants allaient bénéficier d'une mainlevée de placement c'est-à-dire d'un retour en famille.

Ces parents ont pu dire que les enfants avaient « changé », ils faisaient leur lit, disaient « merci » et « s'il vous plaît » attendaient que tout le monde soit à table pour manger...

Certes, mais le changement c'était aussi que ces rituels, ces règles du « bien vivre ensemble », avaient été adoptés par l'ensemble de la famille, que les adultes faisaient plus attention à leur langage et avaient appris ou réappris à parler avec leur enfant et à communiquer avec lui.

Les enfants importent au sein de la famille des repères et des valeurs qu'ils ont fait leurs.

Une autre mère témoignait avec beaucoup d'émotion de cette réalité toute simple « c'est mon fils qui m'a fait bouger ». Il lui avait fait prendre conscience que son retour à la maison ne dépendait pas de lui mais des efforts qu'elle consentirait à faire pour changer un mode de vie qui mettait son fils en risque de danger. Quand les parents ne sont plus dans la revendication de leurs droits mais envisagent la situation sous l'angle de leur responsabilité de parents et cherchent les solutions les plus adaptées nous pouvons parfois aller très vite vers une mesure de fin de placement.

Ces moments de partage sont précieux car ce sont des témoignages de parents devant d'autres parents et cette réunion a amené la réflexion suivante de la part d'un des administrateurs de l'association qui y assistait « ils sont très bien ces parents ! Quand on les écoute on a envie de leur rendre leurs enfants »



Nous avons vu comment la loi de rénovation sociale de janvier 2002, l'évolution des valeurs de la société, du concept de parentalité et des droits de l'enfant créent l'obligation dans le secteur social et les MECS en particulier de s'interroger sur nos pratiques professionnelles pour les rendre cohérentes avec les obligations réglementaires et la commande sociale.

Un premier diagnostic interne nous a permis de nous situer et d'analyser nos compétences comme nos manques à l'égard du service rendu, de la qualité attendue et voulue.

Ors, devant la complexité de la mission, on ne peut pas réfléchir une réponse unique sauf à dénier la qualité de sujet et de citoyen aux personnes accueillies.

Enfin, parmi les exigences, l'un des incontournables est l'obligation de communiquer, rendre lisible et évaluable le projet d'établissement dans ses applications concrètes.

Rendre lisible une pratique qui dans son approche ne peut être que singulière, multiforme, suffisamment souple pour s'adapter aux besoins personnalisés d'une population en grande difficulté est une véritable gageure.

Pour y répondre, nous avons donc choisi au Home de l'Enfance, une démarche projet, celle de l'amélioration continue de la qualité, qui, dans sa conception même, intègre l'idée d'évolution permanente et sollicite tous les acteurs (parents, enfants, professionnels et partenaires) tout en balayant l'ensemble des processus à l'œuvre dans la gestion globale d'un établissement.

Le dernier chapitre est donc la version opérationnelle de la réponse, des réponses, mises en œuvre au sein de l'établissement, pour viser à la restauration des liens familiaux dans les situations de placement.

### **3 L'ENGAGEMENT DANS UNE DEMARCHE D'AMELIORATION CONTINUE DE LA QUALITE**

Pour reprendre les termes introduisant notre décision, en conseil de direction, de pratiquer un diagnostic interne, nous avons à adopter une stratégie visant à passer à une culture écrite, formalisée, reposant sur des processus clairement définis à partir des valeurs partagées.

Les savoir faire existaient notamment dans la relation parents / enfants / professionnels, nos valeurs étaient partagées autour du principe du maintien des liens familiaux et d'une visée de restauration de la qualité de ces liens, mais nos pratiques n'étaient pas lisibles ou évaluables dans la mesure où nous manquions d'écrits les précisant. Cela fragilisait l'établissement qui fonctionnait sur une transmission orale.

Nous avons pu, à travers les résultats obtenus suite à l'évaluation interne, mesurer quels étaient nos atouts et nos faiblesses.

Nous avons donc à élaborer un plan d'actions et une méthodologie de travail dont les enjeux étaient les suivants :

- Formaliser une pratique professionnelle pour répondre à une exigence légale et pérenniser nos structures.
- Améliorer le service rendu.
- Fédérer les professionnels autour d'un langage commun et d'une culture professionnelle.
- Rendre les professionnels auteurs du projet dont ils sont les premiers acteurs dans la mise en œuvre.
- Construire des moyens et outils d'évaluation pertinents afin d'assurer le contrôle des améliorations.

Nous avons choisi de nous engager dans une démarche d'amélioration continue de la qualité.

Pour rester dans le sujet qui nous intéresse nous n'aborderons que quelques facettes d'une démarche plus globale, qui explore l'ensemble des processus à l'œuvre pour viser à remplir au mieux notre mission de service public, dans le cadre de notre inscription dans le schéma départemental de l'aide sociale à l'enfance de l'Oise.

Le processus de projet personnalisé est sans conteste le plus significatif et fédérateur concernant les liens parents/enfants/professionnels dans les situations de placement.

Nous verrons donc, après l'énoncé des principes généraux de la démarche, et le mode de management choisi pour mobiliser les salariés, comment, le projet personnalisé devient la mise en application dans les actes d'accompagnement au quotidien, des valeurs, principes, objectifs et moyens affichés dans le projet d'établissement.

### **3.1 Définir une démarche d'amélioration continue de la qualité**

La loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale est parue au journal officiel du 3 janvier 2002.

Elle prévoit, outre les outils obligatoires, que les établissements et services doivent procéder à une démarche d'autoévaluation de la qualité de leurs activités et prestations.

Cette autoévaluation doit se faire notamment au regard des procédures, des références et recommandations de bonnes pratiques professionnelles validées par un conseil national de l'évaluation sociale et médico-sociale.

La loi prévoit la communication tous les 5 ans aux autorités de contrôle des résultats de l'autoévaluation.

Elle pose également l'obligation de se soumettre à une évaluation par un organisme extérieur.

L'association du Home de l'Enfance, sa direction générale ainsi que les directeurs des établissements et services dont moi-même, avons saisi l'opportunité de la loi pour nous engager avec les équipes dans une démarche qualité dont nous avons retenu la définition suivante :

« Manager la qualité au service de l'éthique avec les hommes de son organisation afin de satisfaire au mieux l'ensemble des attentes et besoins, relever le défi du changement »

Cette définition mérite de s'y étendre un minimum.

L'intérêt de cette définition est d'englober tout à la fois une dimension dynamique, évolutive avec l'ensemble des acteurs dans une mission de service public et de relier management et éthique autour de la notion de qualité.

La qualité, c'est chercher à redéfinir, dans un contexte évolutif, les limites et le sens que devrait prendre la qualité du service au regard des évolutions de ce qu'est ou devrait être la qualité de vie des personnes accueillies, et quels moyens devraient être mobilisés pour mettre en œuvre cette qualité là.

Le mot « éthique » qui a pour étymologie le grec *ethos* signifiant valeur, excellence, vertu en référence à soi même, renvoie à un débat interne dans notre recherche du bonheur. Sa définition originelle « réflexion qui guide l'activité humaine » a pour fondement la « liberté de jugement et d'action », où l'intention est primordiale : c'est donner un sens à ce que l'on fait à travers ses choix, valeurs, priorités.

La qualité dans notre secteur est au service de l'éthique, elle vient la renforcer : il s'agit d'une posture qui consiste à ne pas se satisfaire des habitudes ou de ce qui existe. Il ne s'agit pas du zéro défaut ou problème ou de la simple conformité à des normes externes. En fait c'est questionner inlassablement le sens de ce que nous faisons avec les personnes accueillies, ne pas banaliser les actes quotidiens, refuser ce qui n'est pas conforme à nos convictions et aspirations. Il s'agit d'être en mesure de quitter une position passive ou fataliste « c'est comme ça » pour s'engager dans un « je » actif à même d'affronter le défi du changement.

L'éthique est issue d'une discipline qui détermine nos comportements afin de trouver le plus adapté à une situation, faire des choix en lien avec nos valeurs.

C'est plus une philosophie de l'action, qu'un discours philosophique, en cela elle s'enracine dans le quotidien, les actes, les tâches.

La démarche qualité pour notre secteur reste du « sur mesure » avec une méthodologie, des incontournables adaptés au contexte, au rythme, à l'organisation et au projet de la structure.

La démarche d'amélioration continue de la qualité s'appuie donc sur des principes fondamentaux en particulier des convictions et un engagement fort de la direction, un management participatif favorisant l'implication de tous les professionnels, la recherche de la responsabilisation, le renforcement des compétences, une démarche structurée, pragmatique avec des objectifs concrets, une méthode pour résoudre les difficultés et chercher des améliorations.

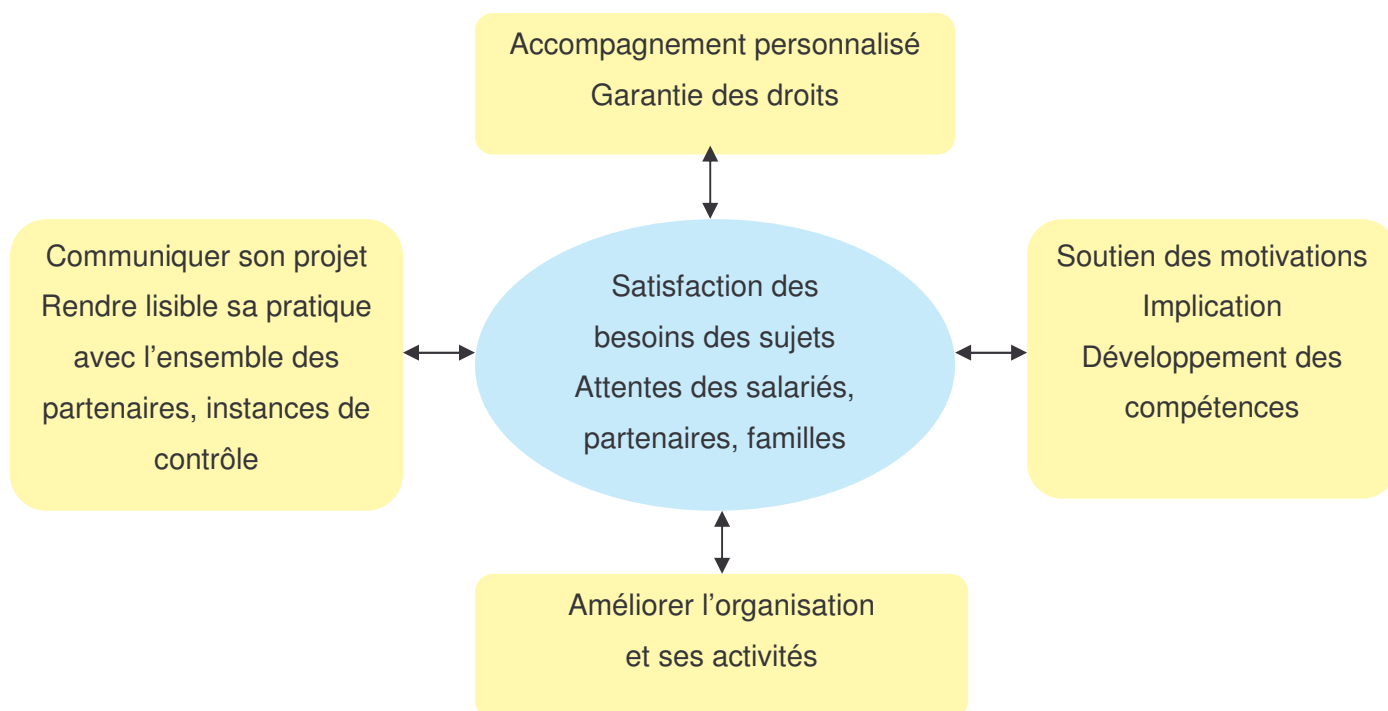
Elle s'inscrit ainsi dans une boucle en quatre étapes :

1. Penser, préparer, prévoir, définir ses objectifs.
2. Mettre en œuvre, organiser en fonction du contexte, communiquer.
3. Contrôler, vérifier des écarts, évaluer, envisager des actions correctives.
4. Réagir, proposer des améliorations et les contrôler régulièrement.

Sur le plan des objectifs, nous ne sommes pas dans l'illusion de satisfaire l'ensemble des attentes et des besoins, qui demandent d'ailleurs à être identifiés ; nous savons qu'il

existe un écart inévitable entre l'intention de l'action et sa réalisation, ce que démontre si besoin l'évaluation, mais cela permet d'orienter l'action en fonction de ses finalités et de définir des stratégies.

Le schéma ci-après synthétise les grands axes sur lesquels porte la démarche d'amélioration de la qualité dans laquelle nous nous sommes engagés



Pour tendre vers l'amélioration de la qualité, il faut que la qualité réalisée soit le plus près possible de la qualité voulue, que la qualité voulue soit identique à la qualité attendue et que la qualité perçue soit la même que la qualité attendue, nous sommes alors dans un cycle d'amélioration continue de la qualité.

**La qualité attendue**, correspond au niveau de qualité souhaitée par le sujet. Il s'agit alors de définir l'idée qu'il se fait du service qu'il va consommer ou recevoir, d'identifier les critères qu'il utilise ainsi que l'ensemble des besoins exprimés sur un mode explicite ou implicite.

La qualité attendue concerne également les acteurs sociaux et les familles ; pour les instances de contrôles, tarifaires, d'autorisation **elle devient une qualité exigée**.

**La qualité voulue**, c'est celle que nous souhaitons atteindre ; elle se définit en fonction de critères internes, externes, budgétaires.

**La qualité réalisée**, correspond au niveau de qualité au jour le jour dans des conditions de fonctionnement réelles. Elle est mesurée par des indicateurs mis en place par les professionnels.

**La qualité perçue** correspond au niveau de qualité ressenti de façon plus ou moins spontanée par les sujets. Les indices de satisfaction permettent de la mesurer.

### **3.2 Mobiliser le personnel et nos partenaires**

Nous avons un projet ambitieux : dépoussiérage de nos pratiques actuelles, mise en adéquation avec les outils exigés par la loi et formation de l'ensemble du personnel à une culture de la qualité.

Il nous est apparu d'emblée qu'il fallait que la mise en œuvre de ce projet soit pilotée par un intervenant extérieur pour en garantir la cohérence, la neutralité du regard, la technicité nécessaire et la finalisation.

Après débat en CCT, conseil de coordination technique de l'ensemble des cadres de l'association rassemblant directeurs, chefs de service et psychologues, débat avec les instances élues du personnel et débat en conseil d'administration, la démarche a été approuvée dans ses objectifs et ses modalités.

L'étape décisive et sensible a été celle de la présentation aux instances élues du personnel. En effet les orientations choisies ne pouvaient se concrétiser qu'en mobilisant pour les deux années à venir l'essentiel du budget de formation continue. Même si le comité d'entreprise n'émet qu'un avis sur l'élaboration du plan de formation continue, son adhésion était primordiale dans le cadre de l'engagement dans une démarche d'amélioration continue de la qualité. A défaut le sens même en aurait été perdu.

Le principe de la formation de l'ensemble des salariés à une culture commune autour de l'amélioration de la qualité du service rendu aux usagers a fédéré les élus mais la question du financement devait être repensée car le coût interdisait l'étude de toute autre demande de formation et le comité d'entreprise était très attaché au principe d'un équilibre budgétaire entre les actions de formation collective et les actions de formation individuelle.

Après réflexion, la stratégie engagée a été de solliciter le conseil général qui finance nos établissements.

Comme arguments, nous avons le souci d'améliorer la qualité du service rendu et le souci de rendre nos pratiques lisibles et évaluables pour nos partenaires, tout en nous calant dans les obligations réglementaires.

Ces négociations ont porté leurs fruits : le département a accepté d'assumer la moitié du coût de la formation sur les deux ans et demi prévus et l'autre moitié a été imputée au plan de formation continue avec approbation du comité d'entreprise.

Le travail de sensibilisation et d'information des équipes a été mené à plusieurs niveaux. Le directeur général a présenté les grands axes de la démarche à l'ensemble du personnel à l'occasion d'une assemblée générale en la resituant dans le contexte général de l'évolution des politiques publiques, du diagnostic préalable dont nous avons les résultats, et en réaffirmant le souci de la qualité du service rendu aux enfants qui nous sont confiés.

Les directeurs d'établissements, avec les élus, ont ensuite relayé l'information de manière plus précise et opérationnelle, chacun dans sa structure en réunion d'équipe.

Ces réunions ont permis l'émergence de questionnements et notamment autour de la logique de l'évaluation qui s'y rattache.

C'est certainement l'un des points les plus révolutionnaires de la loi 2002-2 mais aussi le plus énigmatique et inquiétant.

L'entrée dans la démarche évaluative nécessite un travail de sensibilisation, d'explicitation afin de dissiper les inquiétudes et malentendus à ce sujet.

Toutes ces questions ont donc été abordées préalablement.

L'absence de sensibilisation entraîne des résistances.

- Techniques : comment, par quelle méthode peut on évaluer les relations humaines traversées par la subjectivité, le transfert, l'affectivité. Comment mesurer les changements internes, l'apaisement de la souffrance ?
- Idéologiques : c'est le risque d'être contrôlé par sa direction, les instances décisionnelles et tarifaires, d'être obligé de rendre des comptes, de perdre son espace de créativité, de libre arbitre.
- Ethiques : c'est le risque que les personnes accueillies soient chosifiées dans des grilles d'évaluation statiques, qui de plus n'apportent pas d'aide particulière aux professionnels. C'est aussi la tentation d'apporter des réponses stéréotypées, comportementalistes pour chaque problème ou besoin.

Ces interrogations, voire ces revendications étaient légitimes, souvent l'expression d'une véritable déontologie, de l'intérêt porté à la personne, au sens de ce que l'on fait, à sa mission.

Mais elles peuvent aussi avoir valeur de symptôme.

Nous avons eu à faire, parfois, à une rigidité, à des positions défensives, des rapports de pouvoirs entre salariés ou avec la hiérarchie, à une position de maîtrise, de défi ou défiance face à l'autorité institutionnelle.

Les outils et la méthode peuvent en effet générer des résistances, un rejet quant à notre culture ou provoquer une sorte de fascination, de tentation comportementaliste pour traiter des problématiques complexes dès lors où elles sont humaines.

La cohérence, la question du sens nous obligent à garantir que ces outils soient au service de l'éthique, de la qualité d'offre de service.

Pour toutes ces raisons les outils doivent être construits par les équipes elles-mêmes qui, sinon ne s'en saisissent pas.

Ces étapes franchies un cabinet de formation a été sélectionné et la démarche programmée sur deux années dans la continuité du diagnostic préalable déjà réalisé.

L'ensemble des équipes des quatre structures pour enfants et adolescents de l'association s'est ainsi engagé dans une démarche d'amélioration de la qualité et de l'évaluation depuis 2003.

A partir du diagnostic initial élaboré dans chaque structure de l'association, les priorités ont été repérées spécifiquement pour chaque établissement et un calendrier établi en fonction des outils déjà formalisés dans chacun d'eux.

En annexe 5 vous trouverez la carte de tous les processus qui ont été travaillés dans chaque structure de l'association.

Tous les salariés ont été impliqués dans cette formation et un comité de pilotage composé de professionnels de différents corps de métier et des différents établissements a plus particulièrement travaillé sur les processus associatifs et leurs indicateurs d'évaluation.

Cette formation a favorisé les échanges inter établissements en créant des espaces de travail communs où les salariés se rencontraient et en mutualisant nos savoirs et compétences divers par la communication des travaux produits. Nous avons optimisé le temps et l'énergie en travaillant chaque fois que possible sur la base des documents déjà



élaborés par les collègues. Il nous restait juste à adapter la forme à la spécificité de la population accueillie ou à celle de l'organisation de l'établissement.

Au Home sur le processus projet personnalisé, qui sera développé dans sa fonction spécifique d'aide à la restauration des liens familiaux au prochain paragraphe, l'ensemble des équipes pluridisciplinaires avec la direction, a été concerné sur une durée de quatre jours.

Nous avons réfléchi la philosophie du projet personnalisé, construit l'ensemble du référentiel du référent de projet, la procédure, les outils d'observation et tableaux de bord. La méthodologie de projet personnalisé nécessite en effet une implication de l'ensemble des professionnels, une internalisation de ses principes, des débats afin de respecter ses engagements.

La construction collective du projet personnalisé participe de la prévention de l'usure professionnelle. Elle produit une valeur ajoutée en remobilisant le travail d'équipe, sa richesse sur des actions concrètes et observables. L'élaboration du projet personnalisé a créé un lien d'appartenance fort, en permettant de vérifier le résultat de l'engagement auprès des personnes accueillies.

Il ne s'agissait pas pour les professionnels de savoir écrire un projet seulement pour satisfaire à une obligation légale, rappelée par la hiérarchie, mais d'en faire un médiateur vivant au service de l'enfant et de sa famille.

En effet cela ne sert à rien d'avoir de l'énergie, si l'on entend rien de la demande de l'autre (empathie), cela ne sert à rien d'entrer en relation si l'on est pas présent à l'autre (disponibilité).

La contractualisation n'a de sens, de densité qu'à la condition de croiser trois dimensions complémentaires :

- les besoins de l'enfant.
- les attentes de la famille, représentants légaux, les partenaires.
- le projet des professionnels.

Le projet personnalisé peut être considéré comme le service premier rendu par la structure, dans la mesure où il devient la mise en œuvre d'une éthique, d'une mission, d'orientations et de moyens déclarés au projet d'établissement

Il favorise l'interdisciplinarité, le croisement d'observations, d'actions vers des objectifs communs, il évite la superposition, le morcellement de la prise en charge.

Le projet personnalisé compris comme un levier de la qualité des prestations devient une sorte de petite révolution culturelle en nous invitant à déconstruire certains modèles, habitudes représentations. Nous n'inventons pas de nouveaux savoir-faire mais nous sommes amenés à les formaliser différemment, les rendre plus lisibles, les vérifier en fonction de nouvelles données environnementales, politiques, de nouveaux besoins.

Nous sommes amenés à penser autrement, moins de rationalité et plus de complexité, plus de questionnements que de certitudes, mais aussi plus d'efficacité, de qualité que d'auto légitimité.

Le projet personnalisé formalise en quelque sorte l'optimisation de l'ensemble des ressources, expertises et compétences des professionnels. Il renforce la richesse du travail d'équipe et réduit les risques de déperdition d'énergie, de la qualité des actions.

Les personnes ressources sur ce processus sont la directrice, le chef de service et deux éducatrices.

Au terme de la première année de formation, tous les travaux réalisés ont été présentés à nos partenaires et financeurs.

En septembre 2005, à l'aube de la présentation de nos budgets prévisionnels 2006, nous avons convié les représentants de la DDISS et de la PJJ ainsi que des inspectrices de l'ASE et les techniciens de la tarification, dans nos locaux du siège social afin de leur présenter notre démarche en l'état d'avancement : tous les établissements n'avaient pas encore formalisés tous les outils et tous les projets d'établissements n'étaient pas réécrits.

L'important était de leur faire partager nos réflexions, de leur rendre compte de l'utilisation du budget supplémentaire alloué, de les sensibiliser à l'ensemble de la démarche en évoquant les points forts et difficultés rencontrées, les effets de changements et de culture.

Ce type d'échanges est précieux et facilite les relations tout au long de l'année.

Notre objectif était aussi, de faire valider par les autorités de contrôle le référentiel, les modalités et outils de l'autoévaluation et, enjeu financier, de les informer de l'investissement engagé en terme de temps et de coût salarial non seulement dans le cadre de la formation collective mais aussi dans le cadre de la mise en œuvre de la démarche.

Nous avons fait les calculs statistiques : pour un éducateur référent le surplus d'heures inhérent à l'exigence qualité représentait 11 heures annuelles par jeune, rien que sur le plan de la méthodologie. Cela peut sembler peu, mais chaque éducateur est référent de

trois à quatre jeunes et la réalité quotidienne est déjà génératrice d'emblée d'heures supplémentaires (arrêts maladie, rendez-vous médicaux, audiences, urgences, ...)

Pour le Home seul, nous avons payé 1321 heures supplémentaires sur 2005. Rapportées au nombre de salariés cela représente 44 heures par salarié sur l'année.

Lors des comptes administratifs la reprise d'un résultat déficitaire n'a posé aucune difficulté ; l'impact en terme de coût salarial de l'engagement dans la démarche d'amélioration continue de la qualité a été reconnu comme légitime.

Sur 2006, la création d'un poste de cadre technique vient d'être acceptée sur le siège associatif et, parmi les arguments, a été développé celui de la nécessité de pérenniser la démarche qualité et donc de dégager du temps au niveau de la direction générale pour en faire une priorité d'actions.

### **3.3 Le projet personnalisé comme levier de la qualité**

Différents vocables sont utilisés : projet individuel, individualisé, personnalisé, personnel. La sémantique n'est pas seulement un luxe que s'accordent les équipes, en effet cela concerne le sens que l'on donne à ce service, voire une position empathique à l'égard du sujet.

La notion d'individu renvoie à une idée d'unité indivisible, celle de personne à un caractère singulier. Avoir une chambre individuelle ne renvoie pas au même vécu que celui de vivre dans une chambre personnalisée. Nous préférons ainsi le générique de projet personnalisé à celui de projet individualisé.

C'est dans la mise en œuvre du projet personnalisé de l'enfant, document signé par le jeune, ses parents, l'éducateur référent, un cadre de la direction, et le travailleur social référent de la situation familiale que se concrétise tout à la fois l'expression du droit des personnes et le devoir de protection à l'égard de l'enfant.

La stratégie de projet personnalisé est à « géométrie variable », elle change, s'adapte à l'évolution de la personne, de ses besoins en tenant compte de différents facteurs (singuliers à la personne, environnementaux, organisationnels..), c'est donc le dispositif qui s'adapte à l'utilisateur.

Ce changement de logique n'impose pas de passer d'un statut d'objet/utilisateur à celui d'utilisateur/roi investi de tous les droits sans obligations, ce qui serait contraire à la notion de citoyenneté.

Considérer la personne aidée en tant que sujet c'est nous engager dans une transaction.

Dans cette démarche la personne devient singulière ce n'est plus seulement un usager de l'établissement en vertu d'un profil social ou clinique, appartenant à une population ciblée par l'agrément. Ses souhaits, attentes, sa conception du monde et de son projet deviennent aussi importants que les perceptions et projets des professionnels ; ces deux logiques sont à conjuguer.

« C'est une personne, non simplement une pathologie, un lit ou un prix de journée, dont on s'attachera à saisir la singularité, l'originalité<sup>22</sup>. »

L'observation permanente des professionnels de terrain dans toutes les expériences de la vie quotidienne qu'ils partagent avec le jeune est en grande partie oubliée, réduite, transformée dans le cadre des échanges pluridisciplinaire de la synthèse.

Faute d'utiliser une méthode qui concentre la richesse de l'observation des besoins et compétences de la personne, notre subjectivité, le « contre transfert », les charges émotionnelles, le sentiment de réparation orienteront considérablement notre observation. Le sujet peut devenir objet de nos projections et attentes, nous nous éloignons alors d'une attitude empathique, des besoins exprimés.

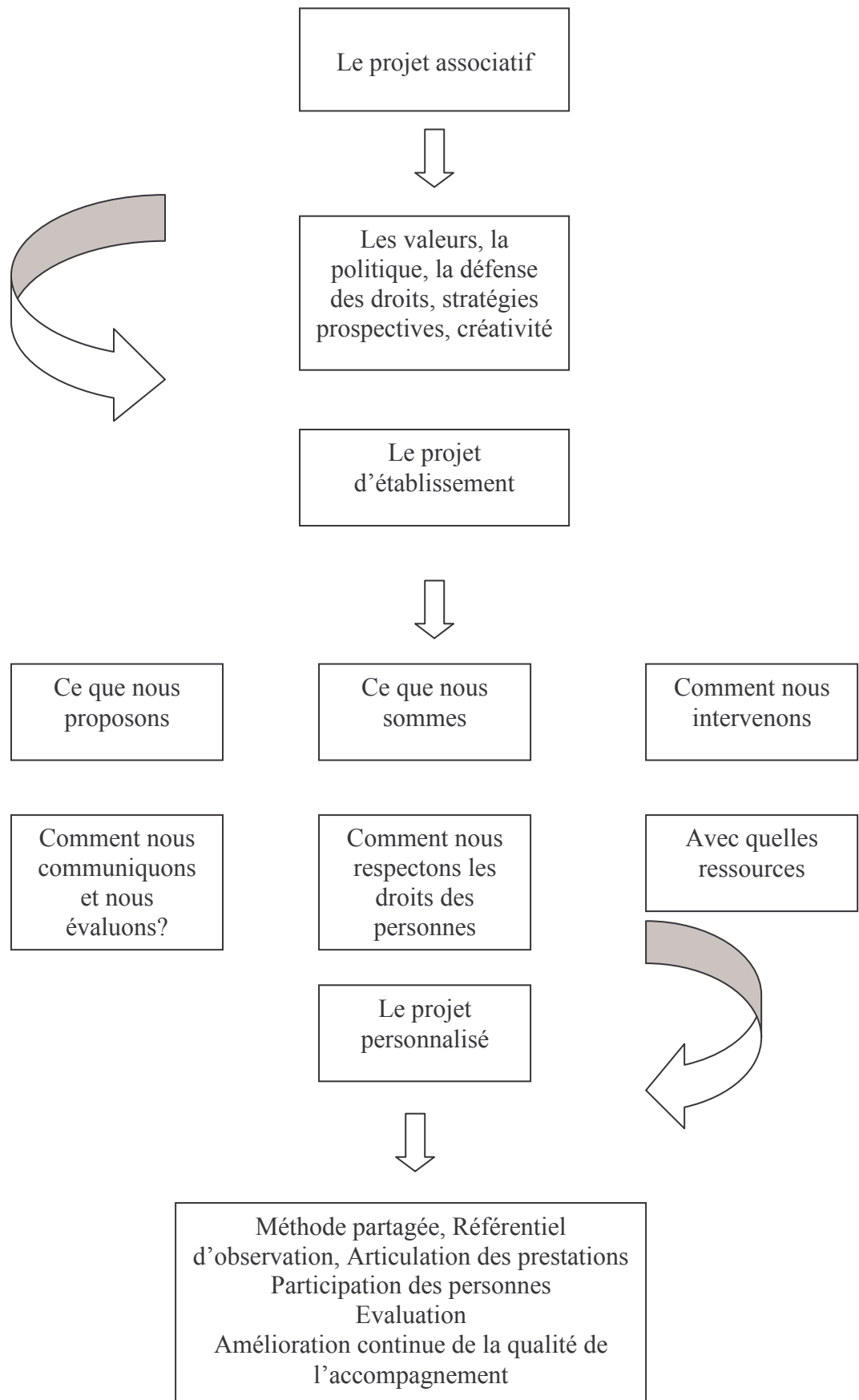
Quel que soit l'outil d'observation, nous avons à faire avec une représentation de la personne, sa situation à un moment donné. Il existe donc une vision partielle, subjective, mais qui a l'avantage de faciliter la construction des actions et objectifs.

Le projet personnalisé d'un enfant confié au Home revêt cependant un aspect particulier ; il ne concerne pas seulement l'enfant, c'est le projet pour l'avenir d'un enfant, dont les parents restent uniques détenteurs de l'autorité parentale. Il est en situation de placement durant lequel le magistrat a énoncé des axes de travail précis dont une grande part incombe aux parents.

Le schéma suivant a été élaboré à l'usage des équipes pour leur rappeler le sens et l'articulation des différents projets, associatifs, d'établissement, et personnalisés d'où nous tirons notre cohérence.

---

22 P DUCALET et M LAFORCADE, Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales Paris Seli Arslan 2000 p 75.



L'élaboration du projet personnalisé est de la responsabilité du référent de projet.

En annexe 7 vous trouverez un modèle de projet personnalisé.

En annexe 6 vous trouverez le processus du projet personnalisé ainsi que le référentiel construit avec ses indicateurs.

Le référentiel se définit comme un ensemble d'exigences de qualité, recommandations de bonnes pratiques, auquel se réfèrent les professionnels du Home. C'est la qualité du service déclaré, ce vers quoi nous voulons tendre.

La procédure (présentation pragmatique du déroulement) ainsi que les outils nécessaires à sa mise en œuvre est incluse dans le référentiel.

Ce document est disponible dans le manuel qualité de l'établissement, accessible à chaque salarié.

La première page du projet personnalisé est un recueil des données administratives et des attendus de l'ordonnance de placement ainsi que des attentes du jeune et de ses parents. Cela implique pour l'éducateur une connaissance précise du dossier du jeune et des entretiens formalisés avec la famille et le jeune.

Le premier projet personnalisé doit se concrétiser dans les deux mois qui suivent l'arrivée du jeune. Nous sommes dans la continuité de l'entretien d'admission où les parents ont été informés de la mission qui nous est confiée dans le cadre des motifs de l'ordonnance de placement ainsi que de nos méthodes de travail.

Sur les pages suivantes du projet personnalisé les observations et objectifs se déclinent en cinq dimensions : vie sociale, vie familiale, vie quotidienne, vie intellectuelle et affective et développement de la personne.

Le choix de ces dimensions et la forme du projet personnalisé sont, je le rappelle, le fruit d'une élaboration commune avec l'ensemble des équipes.

Chacune de ces dimensions, dans les outils dont dispose l'éducateur, est sous divisée en critères ; sur la dimension « vie familiale » par exemple il s'agit de s'interroger sur :

1. Le rapport de la famille au placement.
2. La place de l'enfant dans sa famille.
3. L'implication des parents dans la vie de l'enfant.
4. La capacité d'évolution du fonctionnement familial.
5. La capacité à accepter la séparation.

Ne serait-ce que sur cette dimension, nous repérons que le projet personnalisé de l'enfant intègre la dimension de la parentalité. Il présuppose un travail relationnel suffisamment important entre l'éducateur référent et les parents pour appréhender une réalité familiale complexe.

Si nous examinons de plus près le critère du rapport de la famille au placement nous ne pourrions pas construire le même projet suivant que :

1. Les parents utilisent l'institution comme un lieu de substitution en se déchargeant de leurs fonctions parentales.
2. Les parents s'inscrivent dans une relation de rivalité, d'hostilité, voire de chantage pour exprimer leur refus du placement.
3. La famille subit la décision de placement pour laquelle elle ne se sent pas concernée en terme de défaillance parentale.
4. La famille refuse le placement, n'élabore pas le sens et la pertinence de la décision, vit de façon jugeante et culpabilisante le placement.
5. Ou, que la famille coopère, s'appuie sur l'institution avec une confiance respectueuse dans l'intérêt de l'enfant.

La grille utilisée est uniquement un outil, un moyen et non une fin en soi. Elle permet de repérer les fragilités comme les aptitudes qu'une personne peut mettre en œuvre pour s'inscrire de façon complète dans son milieu habituel de vie sans qu'elle y soit reconnue par des caractéristiques particulières de déficience ou d'échec liées à son histoire, sa vie familiale ou ses difficultés sociales.

Elle facilite d'autre part la confrontation d'observations différentes sur des mêmes dimensions afin de faire surgir des hypothèses cliniques, des interprétations pour s'accorder sur une stratégie de projet personnalisé, c'est à dire décliner des objectifs précis avec les actions et médiations nécessaires pour les atteindre, en accord avec ce que souhaite ou attend la personne. C'est l'aspect dynamique du référentiel.

Cet outil vise à développer, élever les compétences de la personne (du jeune et de sa famille) en s'appuyant sur l'ensemble des ressources, expertises et savoir-faire des professionnels, en prenant en compte leurs attentes et limites.

Ce document, qui guide l'intervention éducative auprès du jeune et de sa famille est signé par l'enfant, la famille, l'éducateur référent, le chef de service et le travailleur social référent de la situation pour l'ASE.

Après signature un exemplaire est remis à chaque signataire.

Ce document co engage la famille et les professionnels sur des objectifs contractualisés : c'est une prise de risque éducatif conjointe dont les résultats seront évalués à l'occasion du prochain projet personnalisé ou lors d'une étape intermédiaire correspondant à l'échéance prévue de sa réalisation.

Le projet personnalisé d'un enfant placé au Home est toujours en lien avec les attendus de l'ordonnance de placement qui ont justifié la décision judiciaire.

C'est dans le projet personnalisé que nous retrouverons les actions concrètes mises en œuvre pour favoriser la restauration de liens familiaux plus épanouissants pour chacun des membres de la famille et, par sa transmission au travailleur social de l'ASE, c'est garantir une cohérence de l'intervention socio-éducative globale auprès de la famille en rendant nos pratiques lisibles pour nos partenaires.

### **3.4 La phase de l'évaluation**

D'une manière générale, quand nous cherchons à évaluer, nous sommes amenés à nous poser les questions de la pertinence, de l'efficacité, de la cohérence et de l'efficience de l'action entreprise en fonction des objectifs visés.

Si nous prenons l'exemple du projet personnalisé, nous pouvons reformuler les questions ainsi :

1. Pour la pertinence : le projet personnalisé répond-t-il à des besoins identifiés, a-t-il des effets de changements ?
2. Pour l'efficacité : est ce que nos objectifs opérationnels mais aussi généraux sont atteints, obtient-on les résultats envisagés ?
3. Y a-t-il cohérence entre le projet et sa faisabilité, l'organisation, entre le projet d'établissement et le projet personnalisé ?
4. Pour l'efficience : quel est le rapport entre le coût et l'efficacité, les moyens utilisés pour les résultats atteints ?

Dans le cadre de la démarche continue d'amélioration de la qualité, chaque processus dans sa procédure comporte la phase évaluative et, pour la première autoévaluation nous serons accompagnés par le formateur qui nous a initié à la démarche.

Cette première évaluation est prévue pour le dernier trimestre de l'année 2006.



Cependant un certain nombre de processus sont déjà en amélioration et opérationnels :

- Référentiels projets personnalisés
- Admission, accueil, orientation
- Les liens familles/établissement
- Les circuits d'information et instances de communication
- Elaboration de l'ensemble des outils juridiques
- Définition des postes et le référentiel des compétences
- Elaboration d'une carte des processus commune à l'ensemble des structures, base de construction du référentiel
- Chaque structure dispose d'un manuel qualité
- Elaboration d'un référentiel d'autoévaluation associatif utilisable par les quatre structures

Au-delà, pour la directrice que je suis, il me semble intéressant de relever d'ores et déjà les effets de changement que je repère et notamment ceux que nous n'avions pas prévus et qui complexifient la fonction de direction. J'attends de l'auto évaluation programmée des indicateurs plus précis en terme de pertinence et d'efficacité mais dispose déjà d'éléments concrets sur les plans de la cohérence et de l'efficience.

L'association « Le Home de l'Enfance » est une association implantée sur un seul département et emploie aujourd'hui 120 salariés.

Ce contexte est source de fragilité comme d'atouts.

Nous dépendons d'un seul financeur face auquel il est décisif de devenir force de proposition et acteur d'évolution, et la stratégie de l'association sur le plan de la démarche qualité à laquelle les instances de contrôle ont été associées nous a donné une identité et une reconnaissance qui nous positionne comme des partenaires et nous inscrit dans le dispositif du schéma départemental. L'objectif de pérennisation de nos structures est acquis de ce point de vue.

Cependant, si la taille de l'association et son organisation fonctionnelle nous donnent l'opportunité d'une rapidité de réactivité, elle repose sur l'engagement de ses cadres, lesquels ne disposent pas d'un siège social important pour préparer les dossiers (sécurité, investissements, budgets, recrutements, plan de formation, etc....), assumer la veille documentaire et se caler sur les exigences réglementaires.

La masse de travail peut être écrasante mais compensée par une identité professionnelle et culturelle fondée sur des valeurs partagées.

Ce que nous ne pouvions prévoir, en nous engageant dans la démarche qualité en 2003, c'est que depuis le dernier trimestre 2005, nous devrions fonctionner en tenant compte d'absences massives de cadres : deux directeurs (sur quatre directeurs d'établissement) en invalidité reconnue, mais après des arrêts maladie longue durée et, un chef de service gravement malade.

La conséquence actuelle, évaluation purement subjective et personnelle, est l'usure et le stress permanent des cadres de l'association dont les conditions de travail démentent les valeurs qu'ils défendent et leur capacité à les promouvoir concrètement.

Les salariés ne peuvent que s'en rendre compte, ils connaissent la situation, mais vivent eux mêmes des situations complexes.

La formation à la démarche qualité a modifié sensiblement leur positionnement professionnel ; à plus de reconnaissance et de technicité acquises a correspondu une responsabilité accrue et des exigences formalisées par des fiches de poste dont, les fonctions d'éducateur référent, pour l'équipe éducative par exemple.

Bien que l'ensemble des professionnels du Home soit diplômé, les exigences se sont révélées pour certains trop importantes au regard de leurs savoir-faire et un décalage s'est instauré avec leurs collègues. Pour deux salariés une formation complémentaire est à mettre en œuvre avec un soutien important ; à défaut il faudra les aider à nous quitter sereinement ; ces salariés ne m'ont pas caché être en recherche d'emploi.

De plus, sur l'établissement du Home, quatre salariées de l'équipe éducative qui en compte quatorze, ont bénéficié d'un congé maternité sur l'année scolaire 2005/2006, dont l'un suivi d'un congé parental. Malgré des recrutements en CDD de personnel de qualité et formé, ces mouvements, massifs statistiquement, ont créé une déperdition d'énergie et de cohérence dans le fonctionnement de l'établissement.

Autre élément d'importance, par injonction de la commission de sécurité, nous avons du en septembre 2003, doubler nos effectifs de surveillants de nuit pour garantir le maintien de l'autorisation de fonctionnement en attendant notre déménagement. En conséquence toutes nos demandes de création de postes éducatifs, dont la pertinence est reconnue par ailleurs, ont été gelées jusqu'à l'entrée effective dans nos nouveaux locaux qui est programmée pour l'été 2007.

Le sentiment exprimé par les salariés actuellement est, à l'image de celui des cadres, celui d'une saturation à laquelle s'ajoute la frustration de manquer de moyens ou, ce qui

revient au même, de connaître des contraintes trop importantes, pour mettre en œuvre le projet pensé collectivement.

Il leur est difficile d'accepter le refus des moyens sollicités alors même que les services de l'ASE nous expriment la satisfaction du service rendu.

Encore plus inattendue est la répercussion financière liée à cette reconnaissance d'un savoir faire spécifique ; on nous sollicite pour des situations de remobilisation des compétences parentales en fonction des valeurs affichées par l'établissement et nous accueillons donc des enfants pour lesquels existent des droits d'hébergement en famille qui peuvent être larges. Ors, nous l'avons évoqué dans les constats, cette situation semble spécifique à la MECS Le Home, et, la diminution du nombre de journées réalisées fragilise l'équilibre financier que la taille de notre association ne peut compenser d'autant que nous ne disposons d'aucun fonds propre.

En conclusion l'évaluation produit « une valeur ajoutée » grâce aux questionnements, refus des habitudes, le partage de la richesse des observations, du travail d'équipe, une dynamique d'amélioration continue, une culture commune et le renforcement du lien d'appartenance.

Aujourd'hui il est cependant crucial d'ajuster notre exigence qualité aux moyens dont nous disposons et de rencontrer de nouveau nos financeurs pour aborder ce sujet. Nous sommes sur la question de l'efficacité qui devient prioritaire pour garantir la pertinence, l'efficacité, et la cohérence du projet d'établissement.

### **3.5 Rebondir sur la négociation des moyens**

Jusqu'à présent le département a refusé toutes les demandes de création de postes en les différant sur l'entrée effective dans nos nouveaux locaux.

Ce déménagement est prévu pour l'été 2007. A aujourd'hui le chantier respecte les délais (un seul jour de retard par rapport au prévisionnel) et nous pouvons raisonnablement miser sur l'effectivité des dates programmées.

Dans la construction du budget 2007 coexistent donc deux enjeux majeurs : celui de la bonne évaluation des investissements liés aux frais d'aménagement dans nos nouveaux locaux et celui de la mise en adéquation des moyens humains avec la mission allouée et le projet d'établissement.

Du côté des investissements le dossier est calé : les financeurs ont validé un dossier qui prend en compte le renouvellement de pratiquement tout l'équipement comme dans une situation de création de structure. Depuis déjà trois ans j'ai donc limité les investissements sur la maison actuelle au strict nécessaire et ceux réalisés ont toujours été pensés en lien avec le projet en cours. La notion de qualité d'hébergement, tant dans la conception architecturale que dans le choix des matériaux a été au cœur de nos préoccupations et même si le projet validé n'est plus celui que nous avions rêvé du fait des réalités budgétaires, il reste respectueux de nos valeurs fondamentales. Le « nous » utilisé fait référence tout à la fois à nos partenaires, au conseil d'administration, aux salariés, à l'architecte, aux parents et aux enfants qui ont été associés à ce travail où il s'agissait « d'habiller le projet d'établissement », de construire les murs au service du projet .

Dans ces nouveaux locaux deux lieux d'accueil parents/enfants incluant la possibilité de cuisiner existeront ; ces espaces seront extérieurs aux lieux de vie des groupes permettant donc une certaine intimité familiale et préservant en même temps l'espace collectif des autres enfants. Cet aménagement correspond à une réelle avancée dans la mesure où aucun lieu n'existe aujourd'hui dans une maison où les parents n'avaient pas leur place à l'origine. Accueillir des parents en visite au Home pose régulièrement des problèmes d'organisation et empiète sur l'espace collectif; nous nous gênons mutuellement et cet « inconfort » n'est pas propice à une relation spontanée entre les membres de la famille concernée par l'exercice du droit de visite, ni respectueuse du droit de chacun.

De plus, quand le magistrat limite les droits à des visites médiatisées, nous nous trouvons dans les bâtiments actuels d'emblée devant des impossibles organisationnels et devons recourir aux services de la CISS pour respecter les droits accordés par faute d'espace réel disponible dans l'établissement.

Du côté de l'équipe éducative, outre le fait de vivre dans un cadre agréable et neuf, les conditions de travail seront optimisées par l'existence dans chaque groupe d'un bureau équipé et disposant d'une ligne téléphonique spécifique dont le numéro sera communiqué aux familles et facilitera les communications entre enfants et parents, entre parents et professionnels. Le téléphone n'est en effet pas un détail ; il est pour nous un moyen rapide, réactif, de faire du lien avec les familles, de les informer et d'échanger très régulièrement entre deux rendez-vous. Certains parents contactent chaque lundi l'éducateur référent pour évoquer le week-end en famille ou ont besoin d'un échange hebdomadaire, sorte de rituel, qui se poursuit parfois un temps après la sortie d'un enfant.

L'enjeu des ressources humaines allouées à l'établissement reste par contre plus épineux.

Nous disposons cependant de plusieurs atouts :

- Un partenariat actif et une reconnaissance professionnelle.

Les financeurs nous ont soutenu dans l'engagement dans la démarche d'amélioration continue de la qualité.

Ils ont été associés à chaque étape et connaissent le projet d'établissement qui répond à un besoin du département.

Nous sommes reconnus pour un savoir faire spécifique dans le domaine de la restauration des liens parents/enfants et c'est en fonction de notre projet d'établissement que nous sont adressées les demandes d'admission.

- La reconnaissance des besoins de création de postes au niveau des comptes administratifs.

Depuis trois ans, sur les années 2003, 2004, et 2005 je présente chaque année des heures supplémentaires sur les postes éducatifs qui correspondent financièrement à la création de deux postes de moniteur éducateur à temps plein. Ces dépassements budgétaires n'ont fait l'objet d'aucune difficulté de reprise en compte administratif car expliqués systématiquement au regard de l'évolution de la mission. L'encadrement actuel autorise seulement la prise en charge collective des enfants ce que démontrent très bien les plannings.

Les financeurs ont jusqu'à présent reporté la mise en adéquation des moyens avec l'effectivité du déménagement, ne voulant pas s'engager sur des charges pérennes et préférant reprendre un déficit du groupe fonctionnel 2 qui pouvait de plus être compensé en partie par un excédent de journées réalisées.

- Une évolution du contexte.

Le nouvel établissement pourra accueillir jusqu'à 46 jeunes avec une habilitation pour 42. Nous quitterons un établissement de 38 jeunes répartis en trois groupes pour un établissement de 42 jeunes répartis en 4 groupes. Dans chaque groupe, une place supplémentaire d'accueil est prévue pour garantir une certaine souplesse dans la gestion des admissions. Au vu de la demande actuelle, nous serons très probablement sollicités d'emblée pour des admissions au maximum de notre capacité.

Depuis 2003, les demandes de création de postes éducatifs étaient refusées, au motif notamment du taux élevé des moyens alloués sur le plan des services généraux. Cela correspondait, suite à l'injonction du maire de la commune, à la doublure des postes de

surveillants de nuit pour obtenir le maintien de l'autorisation de fonctionnement au regard des conclusions de la commission de sécurité. Aujourd'hui, avec l'évolution de la législation sur la prise en compte des heures en chambre de veille, tous les établissements de l'Oise négocient la création de postes de surveillants de nuit à hauteur de ce que nous avons mis en place au Home depuis 2003. Nous rentrons donc maintenant dans les statistiques moyennes du département pour le personnel hôtelier.

Par contre, le ratio d'encadrement éducatif théorique (nombre d'éducateurs/nombre d'enfants) du Home est actuellement de 0,39. Le ratio moyen dans le département est de 0,45. J'ai donc là une marge de manœuvre que je peux exploiter.

D'autre part, depuis un à deux ans nous connaissons dans l'Oise une inversion de la tendance où l'offre d'emploi s'avérait supérieure à la demande. Aujourd'hui, nous récoltons les effets du partenariat mis en place entre le département, le centre de formation aux fonctions éducatives d'Amiens et le secteur associatif qui a misé sur les formations par l'apprentissage. Nous bénéficions de plus de notre proximité avec la Belgique qui forme dans ses écoles, accessibles sans sélection, nombre d'éducateurs spécialisés. Dans les maisons d'enfants nous pouvons donc maintenant recruter du personnel qualifié et formé. Depuis mon entrée en fonction au Home j'avais mis en place une stratégie de recrutement et de formation qui avait porté ses fruits puisque l'ensemble du personnel y est qualifié. Cependant, tant que ce n'était pas le cas partout, nous nous trouvions statistiquement en situation de générer des surcoûts sur le plan des charges de personnel par rapport aux établissements de même type. Aujourd'hui les éducateurs refont leur apparition en internat et dans les maisons d'enfants, ce qui ne crée plus de disparité d'un établissement à l'autre en terme de coût lié à la qualification.

Tous ces éléments conjoncturels sont autant d'atouts à exploiter dans la prochaine négociation.

- L'évolution des procédures budgétaires et la possibilité de signer des COM, contrats d'objectifs et de moyens, avec le département et donc de se projeter au-delà de la programmation annuelle budgétaire.

A partir de ces éléments, je peux construire un budget prévisionnel 2007 qui prenne en compte simultanément les besoins liés à l'extension de l'activité et ceux liés à la diversification de la mission et notamment le temps éducatif consacré au travail avec la famille.

Je proposerai un budget basé sur l'accueil effectif de 44 jeunes à partir du 1<sup>er</sup> septembre (la moyenne entre 42 et 46) ce qui devrait être accepté et correspond à un « budget prévisionnel vérité » tout en me donnant un peu de marge dans la négociation.

Les heures supplémentaires, réitérées au même niveau depuis trois ans, seront proposées en création de deux postes éducatifs. Financièrement, pour le département la charge restera la même, mais nous sortirons enfin de la logique d'une gestion à posteriori par la reconnaissance en compte administratif de la légitimité des dépenses engagées. Cette négociation étant déjà menée depuis plus d'un an est quasiment acquise.

Je disposerai alors des ressources supplémentaires correspondant à la facturation de six jeunes durant quatre mois (admissions en septembre) avec un taux d'occupation de 84%, tenant compte de la tendance à la baisse de ce ratio. Tous calculs faits, sachant que 74% des ressources financent les charges de personnel, je pourrai miser sur le recrutement de trois éducateurs spécialisés et un second chef de service sur 6 mois. L'objectif est en effet de recruter le personnel au moins deux mois avant l'arrivée des enfants et le déménagement pour permettre aux nouveaux salariés de s'imprégner du projet et d'investir les lieux.

Ce montage a deux avantages majeurs :

Premièrement, tout en restant dans la moyenne du ratio théorique d'encadrement éducatif qui passerait à 0,43 nous ajusterons les moyens humains aux besoins repérés.

Pour l'équipe éducative cela représente la création de cinq postes et un second chef de service en appui technique. Nous devrions alors nous trouver dans une relative sérénité au niveau des conditions de travail.

Deuxièmement, en finançant en création de postes ce qui venait s'imputer en déficit comptable année après année nous devrions enfin rétablir l'équilibre financier. Bien sur cela exigera une grande rigueur budgétaire et une maîtrise des heures supplémentaires qui devront quasiment disparaître en dehors de celles se justifiant par des arrêts maladie nécessitant un remplacement.

Si nous parvenons à négocier des budgets de cette qualité la deuxième étape pour nous consistera à travailler dans l'optique de la signature avec le département d'un contrat d'objectifs et de moyens sur les cinq années à venir.

En commission financière (l'une des instances prévues dans le cadre de la démarche d'amélioration de la qualité qui vise aussi nos procédures budgétaires), qui réunit le conseil de direction et une partie du conseil d'administration, nous avons évoqué cette

piste pour le nouvel établissement qui se construit. Nous préparons actuellement ce dossier et allons solliciter un entretien avec la direction des services de la DDISS pour essayer de faire entendre nos propositions.

En effet nous ne savons pas aujourd'hui quelle sera l'incidence de la nouvelle loi sur la protection de l'enfance au niveau des modalités d'hébergement en MECS. Cependant, de part l'intensification des calendriers d'hébergement en famille nous sommes déjà, pour certaines situations dans une forme d'accueil séquentiel qui correspond d'ailleurs tout à fait aux besoins repérés dans la préparation du retour d'un enfant dans sa famille ou dans la sollicitation des compétences parentales. Ce diagnostic est partagé par les équipes de circonscription, les familles, et l'équipe du Home.

L'établissement est prêt à s'adapter à toute organisation prenant sens et permettant de faciliter la restauration des liens parents/enfants mais il m'appartient, de par ma fonction de directrice, de prévenir cette évolution et ses conséquences financières. Nous avons vu précédemment l'incompatibilité d'une facturation en prix de journées avec la mise en œuvre de projets personnalisés innovants et centrés sur les personnes. A moyen terme l'équilibre financier sera rompu.

Si l'objectif à atteindre est bien le retour de l'enfant, chaque fois que possible, dans son milieu de vie naturel, et la responsabilisation des parents par la mobilisation de leurs compétences parentales il faudra arrêter de penser le service rendu sur le seul temps de présence de l'enfant au sein de l'établissement.

La signature d'un contrat d'objectifs et de moyens est l'occasion de se caler tant sur le plan des objectifs à atteindre, et donc la commande sociale, que sur le plan des moyens accordés pour sa mise en œuvre. C'est un engagement réciproque entre le département et l'établissement concerné.

Signé pour cinq ans ce type de contrat permet de se projeter à moyen terme. Les COM sont des outils de développement et de dynamique qui nous sortent de la logique du prix de journée.

En pensant le financement d'une structure de manière globale on ouvre la voie de la créativité qui permet d'explorer toutes les pistes susceptibles de promouvoir un service de qualité pour la mise en œuvre des projets personnalisés.



## CONCLUSION

Dans les situations de placement d'enfants en MECS, même s'il est possible de dégager des généralités sur les motifs qui amènent un magistrat ou les services de l'ASE à imposer ou négocier une séparation entre l'enfant et sa famille, nous nous trouvons chaque fois devant une problématique singulière, intime, une histoire humaine qui fait souffrance et devra être abordée dans son unicité.

Chaque famille a ses propres valeurs, ressources, son histoire, et parce que nous sommes dans le domaine de l'humain et de sa complexité, nous ne pouvons pas construire un modèle de résolution des difficultés qui s'adapterait à chaque situation.

Bien au contraire, la seule attitude possible est celle d'une ouverture d'esprit et de moyens, susceptible de proposer des réponses aussi variées que les problématiques rencontrées.

En nous engageant dans une démarche d'amélioration continue de la qualité, en construisant collégialement nos outils, en mettant en œuvre les projets personnalisés dans le respect d'un cadre éthique et de valeurs partagées, et en intégrant l'évaluation à chaque étape de la démarche nous nous donnons les moyens d'interroger et réajuster en permanence notre pratique en fonction des besoins exprimés, de la commande sociale, et des attentes des enfants accueillis, de leurs parents et de nos partenaires.

Parallèlement l'actuel débat sur la protection de l'enfance, ancré sur les valeurs citoyennes réaffirmées par la loi de rénovation sociale du 2 janvier 2002, nous laisse espérer une diversification possible des prestations proposées en maison d'enfants, notamment dans sa fonction d'hébergement. Ce débat a abouti à un projet de loi voté en première lecture par le Sénat le 21 juin 2006.

Dans le même temps le conseil général de l'Oise a programmé la révision du schéma départemental ASE ; les travaux des différentes commissions alimentant le débat national, les orientations du nouveau schéma devraient être en concordance avec le projet de réforme en cours.

Le Home a clarifié son offre de service qui vise à garantir la place des parents simultanément à la protection de l'enfant tout en privilégiant la personnalisation des prestations.

Cependant comme le rappelle l'UNIOPSS<sup>23</sup>, les objectifs que se fixent les établissements et les « résultats » qu'ils peuvent obtenir en termes de qualité de la prise en charge, de suivi, sont aussi fonction des moyens financiers qui leur sont alloués par les autorités de financement, y compris au regard des objectifs figurant dans les schémas. L'adéquation entre la qualité de la prise en charge nécessaire et les politiques publiques à l'oeuvre nécessite de se situer dans une logique de responsabilité partagée des différents acteurs de l'action sociale sur un territoire.

Ors, des informations préoccupantes relayées par la presse annoncent que le coût de la réforme de la protection de l'enfance est chiffré à 150 millions d'euros à l'horizon 2009 et que son financement s'effectuera uniquement par redéploiement.

L'avenir du Home est aujourd'hui en grande partie dépendant de ces enjeux financiers. Je suis persuadée qu'il ne peut y avoir de prise en charge de qualité sans professionnels suffisants et suffisamment formés.

La question centrale, dans le maillage complexe des différents enjeux et éléments de réalité, est de savoir si le département aura les moyens ou la volonté de nous allouer les ressources sollicitées et donc de s'engager avec nous dans une logique de responsabilité partagée qui peut se traduire par la signature d'un contrat d'objectifs et de moyens.

---

<sup>23</sup> Fiche n° 38236: Position politique de l'Uniopss du 16 mai 2006 : "L'évaluation dans le champ social et médico-social : un processus démocratique vers la qualité de l'action et des politiques sociales. Convictions de l'Uniopss vers une culture partagée autour de l'évaluation"

---

# Bibliographie

---

## OUVRAGES

**BERGER M.** *L'enfant et la souffrance et de la séparation – Divorce, adoption, placement* – Dunod, Paris, 2003 – 170 pages.

**BERGER M.** *L'échec de la protection de l'enfance* – 2<sup>ème</sup> édition – Dunod – 2004 – 254 pages.

**BOUREGBA A.** *Les troubles de la parentalité : Approche clinique et socio-éducative* – Dunod, Paris, 2004 – 184 pages.

**CAMBERLEIN P.** *Guide juridique et administratif de l'action sociale et médico-sociale* – Dunod – Paris, 2001 – 442 pages.

**CLAUDE JF.** *L'éthique au service du management ; concilier autonomie et engagement pour l'entreprise* – Editions Liaisons – 2<sup>ème</sup> édition mise à jour – 2002 – 253 pages.

**CLEMENT R.** *Parents en souffrance* – Editions Stock - 1993 – 338 pages.

**CYRULNIK B.** *Sous le signe du lien* – Hachette Littérature – Pluriel – 1989 – 319 pages.

**GENELOT D.** *Manager dans la complexité, réflexions à l'usage des dirigeants* – INSEP CONSULTING éditions 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2001 – 357 pages.

**HARDY G.** *S'il te plaît, ne m'aide pas ! L'aide sous injonction administrative ou judiciaire* – Eres, éditions Jeunesse et droit – 2001 – 136 pages.

**HOUZEL D.** *Les enjeux de la parentalité* – Eres, ministère de l'emploi et de la solidarité – 2006 – 200 pages.

**LEMAY M.** *J'ai mal à ma mère* – Editions Fleurus psychopédagogie – 1993 – 377pages.

**LHULLIER J.M.** *La responsabilité civile, administrative et pénale dans les établissements et services sociaux et médicaux sociaux* – 3<sup>ème</sup> édition – éditions ENSP 2004 – 446 pages.

**MALINSKI MAREY P.** *Le placement de l'enfant : quels contextes ? Quelles conséquences ? Quelles approches ?*

Thèse pour le diplôme d'état de docteur en médecine, qualification en psychiatrie, présentée et soutenue publiquement le 19 mai 2005. Université d'Angers- Faculté de Médecine.

**PARNIN N.** *Placement d'enfants : une souffrance oubliée... Quelles prises en charge cliniques ?*

Ecrit de Nathalie Parnin, psychologue clinicienne en MECS (au Home) dans le cadre d'un travail personnel de contrôle analytique - 2004.

**PIQUERAS A.** *Risques et responsabilités en action sociale* – ESF éditeur – 2005 - 171 pages.

**PJJ** *Parents, familles et professionnels dans le cadre judiciaire*

Ouvrage collectif du groupe « Travail éducatif sous mandat judiciaire en direction des familles »

Direction de la protection judiciaire de la jeunesse – février 2003 – Imprimerie administrative de Melun.

**DE SINGLY F.** *Le soi, le couple et la famille* – Nathan Pocket, 2004 – 413 pages.

**TEXIER P..** *La Parentalité nouvelle scène éducative – Pour maintenir leurs parents aux enfants placés* – ouvrage collectif - Technologie de l'action sociale – L'Harmattan – 2001 – 144 pages.

**THERY I.** *Le Démariage* - Justice et vie privée – Editions Poches Odile Jacob – 2001– 469 pages.

**THEVENET A..** *L'aide sociale aujourd'hui ; après la décentralisation* – 12<sup>ème</sup> édition actualisée – ESF éditeur 1997- 424 pages.

**VANDEWYNCKLE M.** *Les passeurs de frontières, De nouvelles stratégies pour le développement et la démocratie*– adels – 2003 – 109 pages.

## SITES INTERNET

<a href="http://www.cyes.info/themes/parentalite/historique_parentalite.php">http://www.cyes.info/themes/parentalite/historique_parentalite.php</a>	Site du département des Yvelines
<a href="http://www.oned.gouv.fr">www.oned.gouv.fr</a>	Rapport ONED
<a href="http://www.defenseurdesenfants.fr">www.defenseurdesenfants.fr</a>	Rapport Défenseur des Enfants
<a href="http://www.odas.net">www.odas.net</a>	Rapport ODAS
<a href="http://www.appeldes100-debatnational.com">www.appeldes100-debatnational.com</a>	Rapport de Broissia Rapport Naves Cathala Rapport Benisti
<a href="http://www.assemblee-nationale.fr">www.assemblee-nationale.fr</a>	Rapport mission Assemblée Nationale
<a href="http://www.social.gouv.fr">www.social.gouv.fr</a>	Rapport Corinne Tichoux <i>Travail et Formation des travailleurs sociaux</i>
<a href="http://www.justice.gouv.fr">www.justice.gouv.fr</a>	Rapport Garde des Sceaux <i>La contradiction et la communication dans l'assistance éducative</i>
<a href="http://www.info.asso.fr/dossier_internet/">www.info.asso.fr/dossier_internet/</a>	Rapport Romeo
<a href="http://www.legifrance.gouv.fr">Legifrance</a>	pour les codes CFAS – Civil – Pénal et procédures civile et pénale.
<a href="http://www.uriopss-picardie.asso.fr">www.uriopss-picardie.asso.fr</a>	Site de l'URIOPSS
<a href="http://www.rosenczveig.com/">http://www.rosenczveig.com/</a>	Site de JP Rosenczveig
<a href="http://www.optimedia.fr/ash/">http://www.optimedia.fr/ash/</a>	La collection des ASH

## DICTIONNAIRES ET ENCYCLOPÉDIES

*Protection de l'enfance et de l'adolescence* : encyclopédie pratique – éditions Weka – avril 2006 – Directeur de collection : **Jean-Pierre ROSENCZVEIG**

*Vocabulaire de la psychologie* - PUF – 6<sup>ème</sup> édition – 1979- **Henri PIERON**

*Dictionnaire de la psychologie* – Larousse – 1967 – **Norbert SILLAMY**

---

## Liste des annexes

---

ANNEXE 1	Maquette de l'établissement
ANNEXE 2	Diagnostic initial « projet d'établissement »
ANNEXE 3	Diagnostic initial « le leader ship »
ANNEXE 4	Diagnostic initial « lien familles/établissement »
ANNEXE 5	Carte des processus
ANNEXE 6	Référentiel, processus et indicateurs du « Projet Personnalisé »
ANNEXE 7	Projet personnalisé

HOME DE L'ENFANCE  
Internat le HOME  
13, place du 4<sup>ème</sup> Zouave  
60170 CARLEPONT  
Tél : 03 44 75 25 15  
Fax : 03 44 75 38 23  
@ : carlepont.home@wanadoo.fr

he<sup>e</sup>

DEPARTEMENT DE L'OISE - (60)

LE HOME



## LE HOME

### CARACTERISTIQUES

#### Populations accueillies

- Garçons et filles de 6 à 12 ans à l'admission en garde ou accueil provisoire au service de l'ASE ou confiés directement par décision judiciaire
- Accueil de fratries

#### Problématiques :

- L'Etablissement accueille toute l'année des enfants d'intelligence normale dont les problématiques familiales complexes engendrent des troubles du comportement et des difficultés scolaires. Aucun d'entre eux ne souffre de troubles graves du comportement ou de la personnalité.

#### Capacité et habilitation

- Accueil de 38 jeunes
- Habilitation
  - Aide Sociale à l'Enfance
  - Protection Judiciaire de la Jeunesse

#### Ouverture :

- Etablissement ouvert toute l'année (Internat)

#### Structures :

- 1 seul lieu sur lequel sont implantés trois groupes autonomes.

#### Equipe professionnelle :

- Directeur, Chef de Service, Psychologue (mi-temps), secrétaire, 14 éducateurs, 3 maîtresses de maison, 1 lingère, 2 cuisiniers, 1 ouvrier d'entretien, 5 veilleurs de nuit.

#### Procédure d'admission :

- Envoi des éléments constitutifs de la demande
- Après étude des éléments adressés, premier entretien entre professionnels
- Remise du dossier d'admission à remplir
- Entretien avec les parents, le jeune et les travailleurs sociaux
- Restitution du dossier d'admission complété
- Dans un délai d'une semaine, la date d'admission sera communiquée.

### PROJET D'ETABLISSEMENT

#### « Modalités de prise en charge »

- Le parcours de l'enfant dans l'établissement est en moyenne de 3 ans et varie en fonction de l'évolution de chaque enfant et de la situation de sa famille. Les enfants peuvent ainsi se poser, évoluer dans un cadre connu, sécurisant, et construire leur projet personnel avec les différentes équipes et leurs parents.
- Les familles participent à la vie de l'établissement par l'intermédiaire du Conseil de Vie Sociale

#### « Le travail avec la famille »

- La famille reste, tout au long du placement, acteur et interlocuteur principal de l'équipe, destinataire de tout ce qui concerne la vie de l'enfant.
- Afin de faciliter les échanges, nous privilégions un périmètre géographique restreint.

#### « Vie quotidienne »

- L'établissement contribue à stimuler les aptitudes des enfants pour tendre vers une meilleure acceptation de soi et une intégration sociale. Les professionnels aident les enfants : à faire des acquisitions pour une meilleure autonomie dans la vie quotidienne, à se confronter à un cadre éducatif avec ses règles et ses limites, à garantir le respect de chacun (protection, intimité, respect de la personne, dignité), à accepter les autres dans la vie communautaire, à s'exprimer de façon adaptée, à être attentif à leur santé et à leur bien être physique.

#### « Vie sociale »

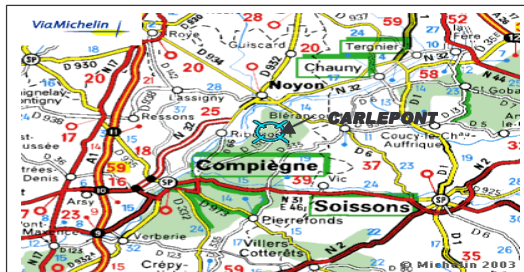
- Sorties sportives, culturelles et de découvertes à l'extérieur et en interne par ateliers d'expression.

#### « Scolarité »

- La prise en charge vise à favoriser les apprentissages scolaires de l'enfant, son désir d'apprendre et l'acquisition de savoirs. Les éducateurs apportent un soutien scolaire quotidien.
- Existence d'un espace de médiation scolaire interne avec Convention Education Nationale pour une scolarité à temps partiel de manière ponctuelle.

#### « Travail thérapeutique »

- Soutien en interne avec la psychologue de l'établissement et prise en charge sur les réseaux extérieurs existants CMP, CMPP, ou thérapeutes libéraux.



Pour toute information :  
Contactez

La direction du Home  
Au

03 44 75 25 15



## ANNEXE 2

### PROJET D'ETABLISSEMENT

Comment le projet d'établissement détermine les pratiques, services rendus en interne, fédère les équipes et favorise la connaissance des valeurs, moyens, et objectifs.

#### Est- ce que le projet, a déjà été réévalué

- Qui a participé à son élaboration ?
- Quel est le contexte de l'élaboration de projet ?
- Son élaboration est-elle inscrite dans une démarche projet ? Cadrage, conduite, expérimentation
- Répond il encore aux besoins actuels ?
- Est il connu des professionnels

#### Le projet présente t-il

- La mission
- Les valeurs
- Les liens partenariaux
- La place de l'établissement dans le dispositif départemental
- L'offre de service
- Les différentes prestations pluridisciplinaires
- La méthodologie de projet individualisé
- Les besoins de la population
- L'admission, l'accueil
- L'organisation, les ressources matérielles et humaines

CRITERES	0	25 %	50%	75%	100%
Clarification Lisibilité	Absence de preuves et d'éléments significatifs	Quelques preuves et éléments	Preuves et éléments satisfaisants	Preuves évidentes	Preuves, éléments dans tous les domaines
Evaluation Référentiel	Absence de preuves et d'éléments significatifs	Quelques preuves et éléments	Preuves et éléments satisfaisants	Preuves évidentes	Preuves, éléments dans tous les domaines
Intégration par les salariés, Implication	Absence de preuves et d'éléments significatifs	Quelques preuves et éléments	Preuves et éléments satisfaisants	Preuves évidentes	Preuves, éléments dans tous les domaines
Approche judicieusement fondée	Absence de preuves et d'éléments significatifs	Quelques preuves et éléments	Preuves et éléments satisfaisants	Preuves évidentes	Preuves, éléments dans tous les domaines

Note de l'approche	0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100 NA
--------------------	--

Déploiement	0 % Faible utilisation effective	25% Appliqué environ du potentiel	50% Appliqué environ du potentiel	75% Appliqué environ du potentiel	100% Appliqué à la totalité du potentiel
-------------	-------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	---

Note du déploiement	0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100 NA
---------------------	--

Note finale	0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100 NA
-------------	--

## ANNEXE 3

### LE LEADER SHIP :

Comment l'encadrement (par ces actes, attitudes) s'implique dans le projet d'établissement, soutient ou impulse une stratégie, anime une culture d'amélioration des pratiques, reconnaît et motive les salariés.

#### 1.4.1 joue un rôle de modèle

- Est cohérent entre le discours, les attentes et l'attitude
- Est actif, s'implique personnellement dans l'amélioration des activités
- Définit des priorités après un diagnostic et une analyse
- Explicite clairement sa stratégie, informe, communique
- Peut réaménager son style de management en fonction de l'évolution de sa structure, des sollicitations des salariés.
- Se donne les moyens, une méthode pour atteindre les objectifs proposés.
- Peut être créatif, innovant pour répondre à l'évolution des besoins internes et de l'environnement

#### 1.4.2 se rend accessible pour les salariés

- Est à l'écoute des salariés, s'adresse à eux de façon respectueuse
- Favorise et accepte l'expression des opinions des professionnels
- Reconnaît les compétences, et l'engagement des professionnels
- Soutient l'implication des professionnels pour l'amélioration des pratiques, favorise leur autonomie et leurs capacités d'acteurs de changement.
- Favorise la responsabilisation et la délégation

CRITERES	0	25 %	50%	75%	100%
Clarification Lisibilité	Absence de preuves et d'éléments significatifs	Quelques preuves et éléments	Preuves et éléments satisfaisants 1.4.2	Preuves évidentes 1.4.1	Preuves, éléments dans tous les domaines
Evaluation Référentiel	Absence de preuves et d'éléments significatifs	Quelques preuves et éléments 14.2 1.4.1	Preuves et éléments satisfaisants	Preuves évidentes	Preuves, éléments dans tous les domaines
Intégration par les salariés, Implication	Absence de preuves et d'éléments significatifs	Quelques preuves et éléments	Preuves et éléments satisfaisants 1.4.2	Preuves évidentes 1.4.1	Preuves, éléments dans tous les domaines
Approche judicieusement fondée	Absence de preuves et d'éléments significatifs	Quelques preuves et éléments	Preuves et éléments satisfaisants 1.4.2	Preuves évidentes 1.4.1	Preuves, éléments dans tous les domaines

Note de l'approche	0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100 NA
--------------------	--

Déploiement	0 % Faible utilisation effective	25% Appliqué environ du potentiel	50% Appliqué environ du potentiel	75% Appliqué environ du potentiel	100% Appliqué à la totalité du potentiel
-------------	-------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	---

Note du déploiement	0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100 NA
---------------------	--

Note finale	0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100 NA
-------------	--

## ANNEXE 4

### LES LIENS FAMILLES / ETABLISSEMENT

Nous pouvons définir les liens , comme l'ensemble des pratiques, moyens mis à disposition par l'établissement afin de préserver, consolider les relations des enfants, parents ou représentants familiaux en garantissant la position de tiers et non de substitution que représente la structure.

#### L'accueil des parents ou de ceux qui détiennent l'autorité parentale

- Une pièce est réservée pour recevoir les parents, soit en entretien, soit pour rencontrer leur enfant
- Les parents peuvent en référence au cadre juridique du placement rencontrer leur enfant, seuls, dans l'institution, visiter l'établissement, se rendre dans la chambre
- Les parents sont reçus par un professionnel repéré par rapport à une demande de leur part ou de la structure, éducateur référent, direction, psychologue
- Les parents sont régulièrement invités pour évaluer le parcours de leur enfant et son évolution, pas seulement pour aborder des problèmes ou pour l'orientation
- Les parents sont informés de leurs droits, ils reçoivent un livret d'accueil, participent et contractualisent le projet individualisé.
- Les parents sont tenus informés et donnent leur accord en ce qui concerne les prestations proposées
- L'établissement envisage toutes les alternatives possibles pour solliciter et impliquer les parents
- Les parents participent et sont impliqués dans les processus admission, projet individualisé, orientation

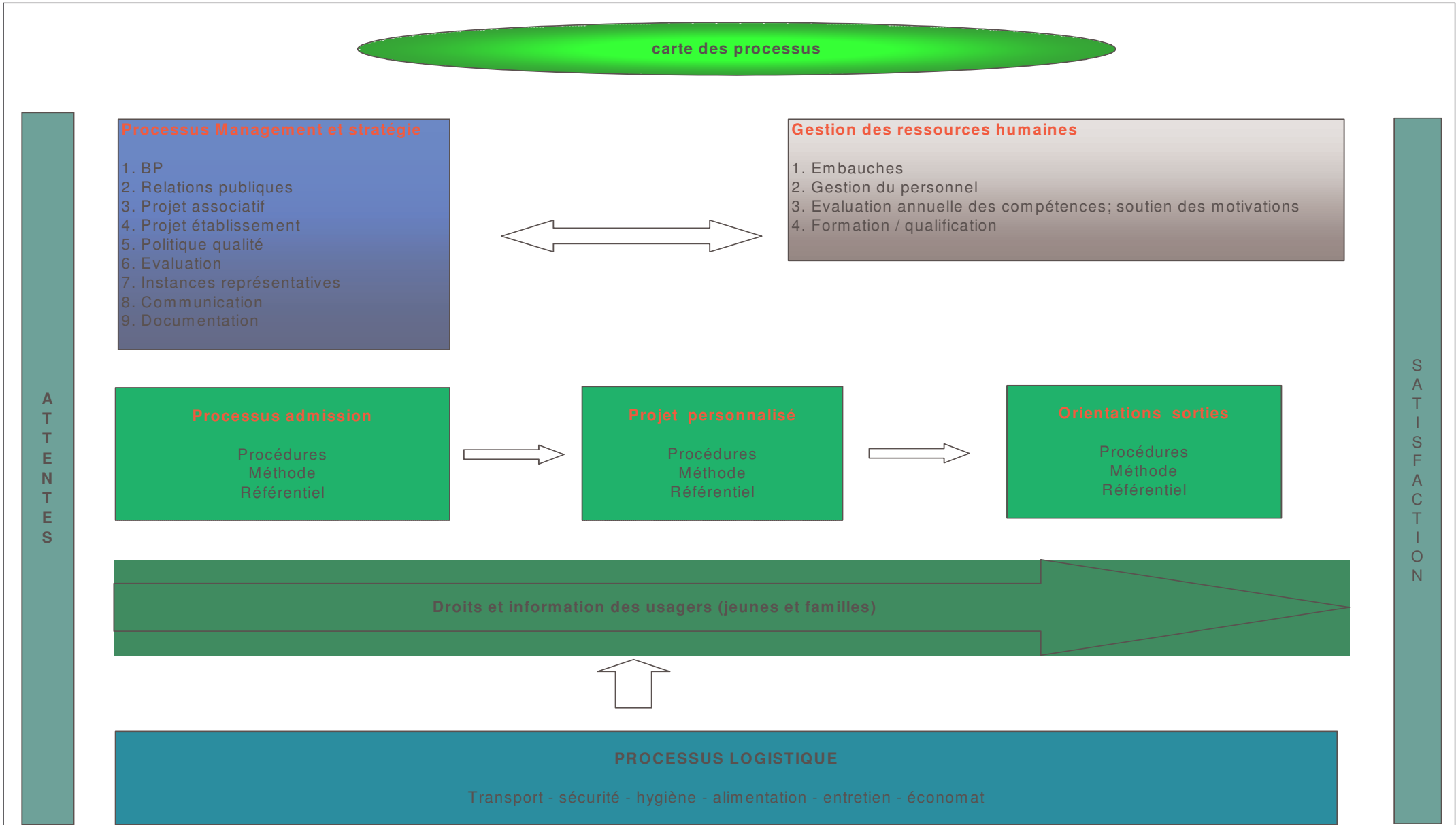
#### Représentation et discours tenu par les professionnels sur les parents

- La représentation des parents reste assez stigmatisante et jugeante au regard des problèmes que rencontre l'enfant ou lors de retour de we ou au contraire le discours est nuancé, les ressources, et difficultés des parents sont prises en compte
- Le parent absent, désinvesti ou abandonnique n'est jamais sollicité, ni évoqué dans le cadre des entretiens et rencontres ou au contraire il est présentifié, sollicité en fonction de la demande du jeune
- La confidentialité concernant l'intimité et la vie privée des parents est respectée ou au contraire les professionnels parlent sur un mode informel, dans des lieux inappropriés, à des personnes non concernées de la famille.
- Il existe une procédure ou un texte apportant une lisibilité du processus de relations parents/ établissement/enfant, connu de chaque professionnel.

CRITERES	0	25 %	50%	75%	100%
Clarification Lisibilité	Absence de preuves et d'éléments significatifs	Quelques preuves et éléments	Preuves et éléments satisfaisants	Preuves évidentes	Preuves, éléments dans tous les domaines
Evaluation Référentiel	Absence de preuves et d'éléments significatifs	Quelques preuves et éléments	Preuves et éléments satisfaisants	Preuves évidentes	Preuves, éléments dans tous les domaines
Intégration par les salariés, Implication	Absence de preuves et d'éléments significatifs	Quelques preuves et éléments	Preuves et éléments satisfaisants	Preuves évidentes	Preuves, éléments dans tous les domaines
Approche judicieusement fondée	Absence de preuves et d'éléments significatifs	Quelques preuves et éléments	Preuves et éléments satisfaisants	Preuves évidentes	Preuves, éléments dans tous les domaines

Note de l'approche	0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100 NA
--------------------	--

Déploiement	0 % Faible utilisation effective	25% Appliqué environ du potentiel	50% Appliqué environ du potentiel	75% Appliqué environ du potentiel	100% Appliqué à la totalité du potentiel
-------------	-------------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	---



## ANNEXE 6

### QU'EST CE QUE LE REFERENTIEL DE PROJET PERSONNALISE ?

Le référentiel est un ensemble d'exigences de qualité, recommandations de bonnes pratiques, auquel se réfère l'ensemble des professionnels du Home. C'est la qualité du service déclaré, ce vers quoi nous voulons tendre.

Il comporte également la procédure (présentation pragmatique du déroulement) ainsi que les outils nécessaires à sa mise en oeuvre

Le référentiel se construit avec des exigences et des critères, ce sont les moyens où ce dont nous avons besoin pour satisfaire les exigences.

Le référentiel est l'un des outils utilisés pour évaluer de façon régulière la qualité de sa pratique avec une méthode à laquelle les personnes ressources sont sensibilisées.

### LE PROCESSUS PROJET PERSONNALISE

#### **Ref.1 Chaque enfant et adolescent bénéficie d'un projet personnalisé**

1.1 Un référentiel d'observation regroupant l'ensemble des besoins avec des degrés de compétence est utilisé par les équipes pour élaborer le projet personnalisé

1.2 Les équipes définissent des objectifs prioritaires ainsi que des moyens et actions pour les atteindre

#### **Ref .2 Le projet personnalisé garantit la mise en application des droits des personnes**

2.1 Les jeunes et les parents ou représentants légaux sont informés dès l'accueil du déroulement du projet personnalisé et de leur nécessaire participation

2.2 Le projet personnalisé est l'objet d'échanges, d'une négociation avec le jeune et ses parents afin d'être contractualisé

2.3 Les recours et dispositions en cas d'impossibilités de trouver un accord sur le projet personnalisé sont décrits dans le règlement de fonctionnement

#### **Ref .3 Le projet personnalisé est évalué régulièrement**

3.1 La réunion de projet est l'instance pendant laquelle les équipes élaborent ou réajustent le projet personnalisé, à raison d'une réunion par an minimum.

3.2 Le référent de projet est chargé de coordonner, veiller au suivi et aux réajustements périodiques du projet personnalisé

3.3 Des rencontres sont prévues, ou toute médiation pour que les parents, l'enfant, l'adolescent soit sollicités, informés, impliqués pour la préparation et le suivi du projet personnalisé

3.4 Le projet personnalisé est rédigé sur un document institutionnel

3.5 Le processus de projet personnalisé est connu, consultable et compris par chaque professionnel

3.6 La ou les personnes ressources sont chargées de veiller à l'évaluation régulière du processus afin de contrôler le respect des exigences, de la procédure, identifier les problèmes, les traiter dans une perspective d'amélioration continue de la qualité de service rendu.

#### **Ref.4 Parents et enfants participent, sont partie prenante dans l'élaboration et le suivi du projet personnalisé**

4.1 Les équipes écoutent, prennent en compte les demandes et attentes des jeunes et/ou des parents

4.2 Des temps formalisés sont prévus avant la préparation du projet personnalisé, pour sa contractualisation, son suivi. Toute alternative sera recherchée par l'établissement ou service

4.3 Les demandes, attentes des parents, du jeune apparaissent dans le document institutionnel

## ANNEXE 6 – SUITE

### **Ref.5 La mise en œuvre, la réussite du projet personnalisé nécessitent certaines conditions**

5.1 Chaque professionnel connaît le processus, la méthode utilisée, le sens du projet personnalisé

5.2 Le projet personnalisé ne peut vivre qu'à la condition que chaque professionnel y adhère, s'implique, respecte la méthode, fasse preuve de rigueur et de sens des responsabilités.

5.3 Le niveau d'exigences, les différentes étapes du projet personnalisé, son contenu, les objectifs sont adaptés à son organisation afin d'être réalisables et contrôlables.

### **Ref.6 Le responsable de projet a une délégation institutionnelle afin de soutenir le jeune, dans la réalisation de son projet personnalisé, son suivi et l'atteinte d'un résultat**

6.1 Il reçoit, distribue les informations concernant le projet personnalisé du jeune dont il a la référence, tant avec les équipes, les parents que les acteurs sociaux

6.2 Il gère le suivi du projet personnalisé avec le jeune .Il orchestre l'ensemble des prestations proposées au projet en rencontrant ses collègues, il rédige les changements réajustements sur le document

6.3 Il évalue régulièrement le projet personnalisé par des rencontres avec le jeune, les parents et le chef de service éducatif afin de garantir sa position de tiers

6.4 Chaque établissement ou service dispose d'un document précisant les responsabilités, rôles, organisation du responsable de projet personnalisé.

### Indicateurs pour contrôler la qualité du projet personnalisé

- Un planning des synthèses doit être établi trimestriellement (voir annuellement) connu et communiqué.
- Vérifier l'existence du document officiel « Projet personnalisé » signé dans le dossier de l'utilisateur dans un délai d'un mois après la date de la synthèse (un mois après l'admission). Vérification par le chef de service ou à l'aide d'un graphe élaboré avec le logiciel Evaluhome.
- Il existe un référentiel d'observation construit collectivement, vérifier son utilisation pour la préparation de la synthèse.
- Sonder les professionnels pour vérifier l'intérêt et la pertinence du référentiel d'observation du « projet personnalisé » soit par questionnaire soit par le logiciel Evaluhome.
- Avons-nous un processus qui précise l'ensemble des tâches à effectuer de l'élaboration du « projet personnalisé » à son évaluation ? Est-ce que les professionnels ont participé à la construction de ce processus ?
- Mesurer les écarts entre la procédure et le réalisé (une fois par an). Une ou des personnes ressources sont désignées pour veiller à l'évaluation.
- Vérifier le niveau de satisfaction des référents de projet et le respect des attributions par rapport au référentiel du référent de projet. Soit avec son tableau de bord (les tâches à respecter, niveau de satisfaction), soit avec le graphe Evaluhome, et ce tous les six mois.
- L'évaluation régulière du « projet personnalisé », de la participation des parents et du jeune sont à réaliser et vérifiables. Comme support, l'utilisation de la fiche d'évaluation avec dates des bilans, modifications...
- La vérification se fait aussi grâce à la trace des courriers officiels adressés aux parents en cas de modification d'une action du projet. Préciser qui est la personne ressource et le rythme de l'évaluation. Possibilité d'utiliser le questionnaire réalisé par le Bosquet.

ANNEXE 7

**PROJET PERSONNALISE**

<b>DATE : .....</b>	<b>Révision n° : .....</b>	<b>Evaluation prévue le : .....</b>	<b>Signature Cadre référent : .....</b>
---------------------	----------------------------	---	---

**NOM : .....**                      **Prénom : .....**

**Né(e) le : .....**

**Date d'admission : .....**

**Classe : .....**

**Type de Placement : .....**                      **Magistrat : .....**

**Inspecteur ASE : .....**                      **Travailleur Social : .....**

**Educateur référent : .....**

**Cadre Référent : .....**

**Personnes présentes lors de la mise en place du projet :**

- ⇒
- ⇒
- ⇒

**Attendus de l'ordonnance de placement :**

**Attentes du (de la) jeune :**

**Attentes de la famille :**

## PROJET PERSONNALISE

<b>OBSERVATIONS</b>	<b>OBJECTIFS (Axes de Travail)</b>
<p>VIE SOCIALE</p> <p>↓</p> <p>VIE FAMILIALE</p> <p>↓</p> <p>VIE QUOTIDIENNE</p> <p>↓</p> <p>VIE INTELLECTUELLE ET AFFECTIVE</p> <p>↓</p> <p>DEVELOPPEMENT DE LA PERSONNE</p>	

:

*Points importants à ne pas oublier*

:

*Objectifs à mettre en place dans les différents secteurs (moyens et actions mis en œuvre)*

*Projet établi le*

Signatures:

<u>La famille</u>	<u>Le jeune</u>
-------------------	-----------------

<u>L'Éducateur (trice) Référent(e)</u>	<u>Le Cadre Référent</u>
--	--------------------------

<u>Le Travailleur Social Référent</u>
---------------------------------------