



**EHESP**



---

**Master 2 Mention santé publique**  
**Parcours « Enfance, jeunesse : politiques**  
**et accompagnements »**  
Promotion : **2021-2022**

---

**L'analyse du processus d'institutionnalisation sur la  
construction de nouveaux projets en protection de l'enfance**

*Le cas du projet de parrainage et du projet de mesure éducative personnalisée  
avec hébergement annexés aux interventions en milieu ouvert*

---

Annabelle FORET

Juillet 2022

*Sous la direction de  
Virginie MUNIGLIA*

---

## REMERCIEMENTS

---

Ce présent mémoire arrive au terme d'une année d'apprentissage au sein d'une association de la protection de l'enfance en Bretagne. Une période riche en partage, en savoir et en expérience qui n'aurait pas été possible sans la participation de diverses personnes à qui je voudrais témoigner toute ma reconnaissance.

En premier lieu, je tiens à remercier ma directrice de mémoire, Virginie Muniglia, pour son expertise et ses judicieux conseils lors de la réalisation et l'écriture de ce présent travail. Merci de m'avoir encouragé à aller plus loin dans ma réflexion. Merci pour votre écoute et votre disponibilité qui m'ont permis de réaliser mes missions d'apprentissage dans les meilleures conditions qui soient.

De la même manière, je souhaite remercier chaleureusement ma tutrice d'apprentissage, pour m'avoir fait découvrir le poste de chargée de mission au travers ses expériences. Merci de m'avoir accompagné avec générosité et bienveillance, d'avoir rendu cette année enrichissante professionnellement et personnellement. Mes remerciements vont aussi, aux professionnels de l'encadrement et du terrain pour m'avoir transmis sans détours, parfois avec humour, les conditions d'exercices dans lesquelles ils gravitent.

J'adresse aussi mes remerciements à l'ensemble de mes camarades de promotion, pour leur soutien et leur motivation sans faille et qui ont fait de cette année, une période chaleureuse, pleine d'émotions.

Enfin, mes remerciements vont aux membres de l'équipe pédagogique du Master 2 Enfance, Jeunesse : politiques et accompagnement, pour la qualité des enseignements dispensés et l'attention particulière donnée à l'accompagnement de l'apprentissage.



---

# SOMMAIRE

---

## LISTE DES SIGLES UTILISES

## INTRODUCTION..... 1

## I. DEUX NOUVEAUX PROJETS PENSÉS DANS DES CADRES D'ÉMERGENCE, DES SYSTÈMES D'ORGANISATION DIFFÉRENTS ET AUX OBJECTIFS DISTINCTS..... 9

### 1. Deux projets imaginés dans leurs territoires et leurs cadres d'émergence ..... 9

1.1 *L'inscription d'un projet d'hébergement avec MEP dans un territoire rural et isolé..... 9*

1.2 *Un projet de parrainage ciblé aux enfants d'un quartier prioritaire de la ville ..... 10*

1.3 *L'émergence des projets dans des cadres différents : l'un expérimental, l'autre privé ..... 11*

### 2. La mise en place des systèmes d'organisation formels et des équipes projet..... 12

2.1 *Un projet de parrainage installé dans l'institution après une analyse des ressources..... 13*

2.2 *Le projet de MEPH détaché de l'expérimentation territoriale et de ses dirigeants..... 14*

2.3 *Des professionnels réunis sous l'appellation « d'équipes projet » ..... 15*

### 3. La construction des problèmes sous le prisme d'un cadre de référence commun ..... 16

3.1 *Le manque de relais et la rareté des dispositifs partenariaux comme base à la MEPH..... 16*

3.2 *L'isolement des enfants du QPV un constat constituant un problème de bien-être ..... 17*

3.3 *Des problèmes associés au cadre de référence des besoins fondamentaux de l'enfant ..... 19*

## CONCLUSION DE LA PARTIE I .....21

## II. L'UNIFORMISATION DES OBJECTIFS DES PROJETS SUR LE CHEMIN DE LEUR CONSOLIDATION ET DE LEUR QUETE DE LEGITIMITE .....23

### 1. Révéler des projets à la hiérarchie et s'exposer à de nouvelles impulsions ..... 23

1.1 *L'intégration de la chargée de mission et son apprentie dans les équipes projet..... 23*

1.2 *Le projet de MEPH sorti de ses limbes et contraint de consolider son postulat de départ . 24*

1.3 *Un projet de parrainage légitime après la venue d'une personnalité politique ..... 26*

### 2. Une nouvelle forme de parrainage pour pallier des inquiétudes professionnelles et l'accueil d'urgence des enfants du QPV..... 27

2.1 *L'écart à la genèse du projet : l'évaluation des futures familles de parrainage ?..... 27*

2.2 *Evaluer les bénévoles dans le but de prévenir des difficultés d'accueil ..... 28*

2.3 *Sécuriser le dispositif pour dissimuler les accueils d'urgence ..... 30*

3.	Un projet de MEPH élargi à cinq besoins de l'enfant nécessitant des réponses variées .....	31
3.1	<i>L'émergence de nouveaux besoins et une analyse fine des situations des enfants .....</i>	31
3.2	<i>Un travail d'argumentation sur le sens des termes et des situations de l'enfant .....</i>	33
3.3	<i>Des réponses adaptées à chaque enfant avec de multiples volets d'accueil .....</i>	35
<b>CONCLUSION DE LA PARTIE II .....</b>		<b>37</b>
<b>III. DES PROJETS AUX FORMES INSTITUTIONNELLES SOUS L'EFFET DE L'ISOMORPHISME MIMÉTIQUE ET COERCITIF .....</b>		
<b>1. Un projet de parrainage à la forme stricte inspirée d'une institution reconnue .....</b>		<b>39</b>
1.1	<i>Imiter des pratiques conformes et admises en matière de parrainage de proximité .....</i>	39
1.2	<i>Accompagner le parrainage par un positionnement professionnel rigoureux.....</i>	41
1.3	<i>Gérer les risques : une bascule vers de l'accueil camouflé ?.....</i>	43
<b>2. Le projet de MEPH et sa forme associative mais au détriment de quels sacrifices ?.....</b>		<b>45</b>
2.1	<i>Etudier la faisabilité des pistes d'hébergements comme première analyse des solutions ..</i>	45
2.2	<i>Le choix des hébergements largement influencé par l'isomorphisme coercitif .....</i>	47
2.3	<i>L'efficacité d'un projet abandonnée pour le principe de reconnaissance .....</i>	49
<b>CONCLUSION DE LA PARTIE III .....</b>		<b>51</b>
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>		<b>53</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>		<b>55</b>
<b>LISTE DES ANNEXES.....</b>		<b>59</b>
<b>Annexe 1 : La carte des besoins fondamentaux universels de l'enfant .....</b>		<b>60</b>
<b>Annexe 2 : Protocole d'évaluation des parrains/marraines selon l'association France Parrainage .....</b>		<b>61</b>
<b>Annexe 3 : Protocole de rencontre en entre la famille de parrainage et la famille de l'enfant pensé par l'équipe projet du parrainage .....</b>		<b>63</b>

---

## LISTE DES SIGLES UTILISES

---

**CDAS** : Conseil Départemental d'Action Sociale

**CD** : Conseil Départemental

**DG** : Directrice Générale

**FJT** : Foyers de Jeunes Travailleurs (FJT)

**HEP** : Hébergement Exceptionnel Périodique

**IME** : Institut Médico-Educatif

**ITEP** : Institut Thérapeutique Educatif et Pédagogique

**JE** : Juge des Enfants

**MDPH** : Maisons Départementales des Personnes Handicapées

**MEP** : Mesure Educative Personnalisée

**MEPH** : Mesure Educative Personnalisée avec Hébergement

**QPV** : Quartier Prioritaire de la Ville



---

## INTRODUCTION

---

« *Comment peut-on éviter le placement d'un enfant et mettre la prévention au cœur de nos pratiques si nous n'avons pas de moyens dédiés et surtout pas de places pour eux dans les dispositifs partenariaux ?* ». Cette interrogation je l'ai entendue à multiples reprises, lors de différents échanges sur mon lieu d'apprentissage. Elle illustre les préoccupations actuelles des professionnels de la protection de l'enfance en milieu ouvert. Mais, elle a aussi guidé l'émergence de deux projets pour ce secteur d'activité, qui ont été initiés par des travailleurs sociaux d'une association à but non lucratif et qui relève de la loi du 1<sup>er</sup> janvier 1901<sup>1</sup>.

Dans le cadre du Master 2 enfance jeunesse : « politiques et accompagnements » de l'École des Hautes Études en Santé Publique (EHESP), j'ai décidé de réaliser mon apprentissage dans une association qui développe des services d'intérêt général dans le champ social et médico-social. Cette structure dispose de plusieurs antennes territoriales réparties dans un département de la région Bretagne. Chacun de ces sites décentralisés œuvre pour différents secteurs, trois champs d'activités précisément. Ils correspondent à l'intervention éducative judiciaire ou contractuelle au sein des familles dans le cadre de la protection de l'enfance, l'accompagnement et la protection juridique des personnes majeures et l'accompagnement du parcours d'insertion des personnes en situation d'exclusion sociale et/ou de difficultés psychiques.

Les deux derniers champs d'activités ne feront pas l'objet d'une analyse particulière car, pour être en accord avec les attendus et le programme d'enseignement du Master, mes missions d'apprentissage se sont inscrites dans le secteur de la protection de l'enfance. Cette dernière est définie dans l'article L. 112-3 du Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF) et «  *vise à garantir la prise en compte des besoins fondamentaux de l'enfant, à soutenir son développement physique, affectif, intellectuel et social et à préserver sa santé, sa sécurité, sa moralité et son éducation, dans le respect de ses droits...<sup>2</sup>*  ». Pour cela, l'article 3-2 de La Convention internationale des droits de l'enfant (CIDE), stipule que «  *Les États parties s'engagent à assurer à l'enfant la protection et les soins nécessaires à son bien-être, compte tenu des droits et des devoirs de ses parents, de ses tuteurs ou des autres personnes légalement responsables de lui et ils prennent, à cette fin, toutes les mesures législatives et administratives appropriées<sup>3</sup>*  ».

---

<sup>1</sup> Loi du 1<sup>er</sup> janvier 1901 relative au contrat d'association

<sup>2</sup> Article L. 112-3. Code de l'action sociale et des familles (CASF)

<sup>3</sup> Convention internationale des droits de l'enfant, article 3-2



En France, la loi du 5 mars 2007<sup>4</sup> a donc placé au centre de sa politique le principe de prévention dont le « *but [est] de prévenir les difficultés auxquelles les parents peuvent être confrontés dans l'exercice de leurs responsabilités éducatives, d'accompagner les familles et d'assurer, le cas échéant, selon des modalités adaptées à leurs besoins, une prise en charge partielle ou totale des mineurs. Elle comporte à cet effet un ensemble d'interventions en faveur de ceux-ci et de leurs parents. Ces interventions peuvent également être destinées à des majeurs de moins de vingt et un ans connaissant des difficultés susceptibles de compromettre gravement leur équilibre...* »<sup>5</sup>. Cette loi a également affirmé le rôle du département dans son système en nommant le président du Conseil Départemental (CD), le « chef de file » de la protection de l'enfance.

La loi du 14 mars 2016<sup>6</sup>, a aussi impulsé des changements majeurs car elle a réaffirmé les droits et les besoins fondamentaux de l'enfant, à tel point que la sémantique a changé. La notion de « l'enfance en danger » a laissé place à la notion « d'enfant en danger ». En d'autres termes, l'enfant devient et est au cœur des actions de prévention établies à son intention<sup>7</sup>. L'ensemble de ces réformes vise à redonner une place primordiale aux parents dans les mesures établies en faveur de leurs enfants, en favorisant les compétences et l'autorité parentale dont ils disposent.

Ces mesures s'inscrivent dans les deux formes classiques d'interventions existantes jusqu'à la fin des années 1990. D'un côté, étaient mises en place des actions d'aide et de soutien aux parents dans leurs tâches éducatives, de l'autre des actions de suppléance familiale à savoir le placement de l'enfant en famille d'accueil ou en établissement spécialisé<sup>8</sup>. Avec les réformes citées précédemment, cette dualité reste de mise mais doit suivre une logique différente. Le président du CD et le juge des enfants (JE) doivent prioriser la mise en place de mesures éducatives en milieu ouvert, dans le but de maintenir l'enfant le plus longtemps possible dans son milieu de vie d'origine et ainsi éviter une rupture familiale par le placement.

Pour cela, le JE « [...] désigne, soit une personne qualifiée, soit un service d'observation, d'éducation ou de rééducation en milieu ouvert, en lui donnant mission d'apporter aide et conseil à la famille, afin de surmonter les difficultés matérielles ou morales qu'elle rencontre<sup>9</sup> ». L'association que j'ai intégrée est donc habilitée par l'Etat et/ou agréée par le CD au titre de ses différentes missions, dont l'intervention éducative judiciaire ou contractuelle au sein des familles et l'organisation de rencontres enfants/parents médiatisées. Plus précisément, elle est mandatée pour accompagner des parents et

---

<sup>4</sup> Loi n°2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance

<sup>5</sup> Article L. 112-3. Code de l'action sociale et des familles (CASF)

<sup>6</sup> Loi n°2016-297 du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfant

<sup>7</sup> Vie Publique, « Protection de l'enfance : de l'aide aux familles à la défense de l'intérêt de l'enfant »

<sup>8</sup> Breugnot P., 2010, « Les innovations socio-éducatives », *Les Cahiers Dynamiques*, n°49, p.98

<sup>9</sup> Article 375-2 du Code Civil (CC)

leurs enfants par le biais de mesures de différentes natures. Elles dépendent de deux types de protection qui reposent sur l'adhésion du ou des parents à la décision prise pour eux et leur(s) enfant(s). Autrement dit, lorsque ces derniers sont en demande d'aide ou lorsqu'ils adhèrent à la décision du JE, une mesure de protection contractuelle est mise en place et prend la forme soit d'une aide éducative à domicile (AED), d'une aide éducative renforcée contractuelle (AERC), ou d'un contrat jeune majeur contractuel (CJMC). A l'inverse, lorsque l'accord des parents n'est pas établi avec le JE, celui-ci impose une mesure de protection judiciaire qui prend soit la forme d'une action éducative en milieu ouvert (AEMO), d'une assistance à la gestion du budget familial (AGBF), d'une AER Judiciaire (AERJ). Il existe donc une multitude de mesures éducatives qui s'opèrent au domicile des parents, qui depuis début 2021, pour le département où se situe la structure d'apprentissage que j'ai intégré, sont fusionnées en une seule et même mesure, appelée à la Mesure Educative Personnalisée (MEP) ou mesure unique, qu'elle soit contractuelle ou judiciaire

Cette nouvelle mesure est au cœur des deux missions d'apprentissage qui m'ont été confiées par la chargée de mission de l'association, également ma tutrice d'apprentissage, qui exerce dans les locaux du siège social de la structure. Elle fait partie de l'équipe de direction de l'association, équipe composée de diverses fonctions supports soit un responsable des Ressources Humaines, des Finances, et de la Qualité. La fonction de chargée de mission confère à ma tutrice d'apprentissage des compétences particulières en termes de coordination et d'animation de projets. Elle se situe d'ailleurs, à l'interface de la direction et de l'ensemble des professionnels de terrain. Ces derniers sont au nombre de 400 environ, dont une majorité exerce pour le secteur de la protection de l'enfance. Ils constituent alors des équipes de travailleurs sociaux structurées par des éducateurs spécialisés, des éducateurs de jeunes enfants, des assistants sociaux, des assistantes de la petite enfance et des psychologues. Ces équipes sont encadrées par des chefs de service, eux-mêmes dirigés par le directeur d'antenne auquel ils sont rattachés.

J'ai eu l'occasion, par le biais de mes missions, de connaître et de travailler avec une trentaine d'entre eux, que cela soit les travailleurs sociaux ou les cadres de la structure. La première mission qui m'a été confiée concerne l'actualisation du projet de service « Enfance-Famille », de la mise en place de la démarche opérationnelle à la rédaction finale du document. La seconde mission quant à elle, concerne l'accompagnement de la construction de deux projets nouveaux pour le secteur de la protection de l'enfance en milieu ouvert. Ces derniers ont particulièrement suscité ma curiosité et mes étonnements, notamment au niveau de leurs principes de développement. Ils semblent suivre la même logique que le déploiement des politiques publiques, dont il existe une multitude d'approches permettant leur analyse. La plupart de ces approches ont tout de même des points communs, ou plutôt suivent des étapes clés, dont : « *la mise sur agenda des problèmes, la prise de décision et la mise en*

*œuvre [de la politique publique]<sup>10</sup> ». Les deux projets en question se nomment « le projet de la MEP avec Hébergement (MEPH) » et « le projet de parrainage » et semblent suivre ces mêmes étapes. Les porteurs des deux projets ont identifié des problèmes liés au contexte actuel dans lequel gravite le système de la protection de l'enfance.*

Ce dernier connaît effectivement plusieurs crises auxquelles font face les professionnels que j'ai pu rencontrer. La première est liée aux contraintes budgétaires qui, « *privent les professionnels de moyens et de temps pour réaliser leur mission. Stress, perte de sens et d'éthique, démotivation, souffrance découlent de cette situation au travail<sup>11</sup> »*. Par manque de moyens financiers certains départements, se trouvent dans l'obligation de baisser leurs coûts salariaux, entraînant la disparition de services et de postes. Par conséquent, des travailleurs sociaux se retrouvent parfois avec 40 mesures soit 40 familles à accompagner. Dans ces conditions, le temps passé auprès des familles diminue et met en difficulté les missions et certains principes de l'accompagnement en milieu ouvert, à savoir : acquérir la confiance, la coopération et la participation des familles accompagnées dans la mesure établie à leur intention. Ce manque de temps est aussi lié à une autre problématique qui est l'obligation de répondre aux principes d'efficacité et de qualité. Les travailleurs sociaux font l'objet d'un contrôle indirect par le biais des rapports qu'ils écrivent pour le JE ou le président du CD. Ces rapports sont essentiels pour suivre l'avancée de la mesure éducative et les actions proposées par le travailleur social. Cependant, ils sont aussi l'occasion de contrôler le professionnel, car « *Le magistrat va pouvoir effectuer lui aussi une double lecture qui lui permet, d'une part, d'évaluer la situation familiale telle qu'elle a été observée, et qui lui permet, d'autre part, d'évaluer la compétence du service mandaté, tel qu'il a défini son action<sup>12</sup>* ». Ces nouvelles procédures au-delà d'engendrer des pressions psychologiques, augmentent le temps de travail consacré aux tâches administratives. Nombreux sont ceux qui dénoncent ces obligations car elles représentent le « *sale boulot<sup>13</sup> »*, et dénaturent ce qu'ils estiment être l'essence même de leur métier, c'est-à-dire mettre à contribution leur énergie à l'accompagnement des familles.

Enfin, dans la plupart des échanges que j'ai pu avoir avec les professionnels, la majorité fait part d'une grande inquiétude concernant leurs modalités d'intervention. D'une part, ils estiment que les situations familiales sont de plus en plus complexes, où la frontière avec le placement de l'enfant

---

<sup>10</sup> Maillard J, Kübler D., *Analyser les politiques publiques*, Col : Politique en +, Éd : Presses universitaires de Grenoble, 2016, p.21

<sup>11</sup> Association Jeunesse et droit., « Enquête auprès des travailleurs sociaux », *Journal du droit des jeunes*, n°340, 2014, p.13

<sup>12</sup> Rousseau P., « Les écrits des travailleurs sociaux dans les procédures sociales ou judiciaires », *Journal du droit des jeunes*, n°246, 2005, p.34

<sup>13</sup> Everett H., *Le Regard sociologique : Essais choisis*, Paris, Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales, 1996, 344p

est parfois floue. D'autre part, selon eux, le manque de place dans les dispositifs partenariaux ne permet plus l'efficacité de leur intervention. En effet, ils sont régulièrement en lien avec des partenaires tels que « Accueil Paysan », les foyers de jeunes travailleurs (FJT), les accueils de loisirs, les instituts médicoéducatif (IME), institut thérapeutique éducatif et pédagogique (ITEP). Ils orientent certains enfants dans ces structures dans le but d'apporter un soutien ciblé aux problèmes qu'ils rencontrent. Aussi, parce que cette complémentarité est essentielle lorsqu'une mesure prend fin car elle s'inscrit dans « *le principe de continuité des prises en charge, qui s'entend durant le parcours de l'enfant en protection de l'enfance, [et] suppose une vision élargie pour intervenir sur l'ensemble de ses besoins et au long terme pour le jour où il n'aura plus recours à ce dispositif...*<sup>14</sup> ». Cependant, il est presque impossible de corréliser cette mutualité entre MEP et partenaires externes au système de la protection de l'enfance, étant donné le manque de place dans ces derniers. Le cas d'« Accueil Paysan » est plus que parlant, ils sont complets pour le reste de l'année à venir pour les accueils éducatifs les week-ends et les vacances scolaires d'après une des équipes que j'ai accompagnée. Pour les ITEP et les IME, le constat est le même : ils ne peuvent prendre en charge tous les enfants suivis par l'association, car ils n'ont pas tous de notifications délivrées par les maisons départementales des personnes handicapées (MDPH), en raison des délais d'attente pour valider une demande de notification. Pourtant, les professionnels affirment qu'une partie d'entre eux rencontrent des problèmes de comportements ou sont en situation de handicap et nécessiterait d'être pris en charge dans les IME et les ITEP en parallèle de la mesure éducative.

Dans ce contexte, deux équipes de travailleurs sociaux ont imaginé des projets innovants pour le secteur de la protection de l'enfance, car ils se situent dans la dualité historique du placement et du milieu ouvert. Me concernant, c'est bien leur élaboration qui m'a questionnée et donné envie de les analyser dans le détail. Plus précisément, l'élément qui a suscité mes interrogations est la tendance selon laquelle, les deux projets vont s'uniformiser au niveau de leurs modes d'organisation, de leurs objectifs et de leurs formes. Pourtant, ces projets se distinguaient sur tous les points : ils n'ont pas émergé dans les mêmes cadres, ni sur le même territoire d'intervention ou dans les mêmes équipes de professionnels. De plus, ils n'avaient pas les mêmes objectifs, ne répondaient pas aux mêmes besoins de l'enfant et n'avaient pas les mêmes solutions.

Le projet de MEPH a en effet, été pensé par une équipe de travailleurs sociaux intervenant dans un territoire qu'ils qualifient de rural et isolé. Les partenaires cités précédemment, seraient alors rares ou submergés dans cet espace géographique. Pourtant, l'équipe de professionnels aurait besoin de ces relais et de ces lieux de repli pour les mineurs ou jeunes majeurs confrontés à des crises

---

<sup>14</sup> Blain V., « Une protection de l'enfance en partenariat ? », *Vie sociale*, N° 34-35, 2021, p.54

familiales. Pour les travailleurs sociaux, ces situations ne nécessiteraient pas le placement parce qu'elles seraient exceptionnelles et non périodiques. En revanche, dans ces situations un des besoins fondamentaux de l'enfant serait bousculé : le besoin de sécurité. L'objectif serait de mettre à l'abri l'enfant ou le jeune, lorsqu'il serait confronté à une crise familiale exceptionnelle le mettant en danger. Pour cela, il s'agirait de conventionner avec des partenaires, dans le but d'obtenir des places ou des lits d'hébergement dédiés pour les enfants accompagnés et ce, de façon prioritaire. Les mineurs ou jeunes majeurs pourraient alors, être hébergés le jour et/ou la nuit. Une mise à l'abri ponctuelle éviterait ainsi, la mise en danger de l'enfant tout en désamorçant la crise auprès des parents et en favorisant le retour du mineur ou du jeune majeur dans des conditions pérennes.

Quant au projet des familles de parrainage, il a été imaginé par une autre équipe de professionnels, intervenant sur un autre territoire, cette fois-ci qualifié de quartier prioritaire de la ville (QPV). Les membres du projet souhaiteraient quant à eux, faire appel à des familles issues de la société civile afin qu'elles accueillent les week-ends ou lors des vacances scolaires, les enfants du QPV confrontés à de l'isolement. Benjamin,<sup>15</sup> le porteur du projet, a estimé que le problème était l'isolement de ces enfants du monde extérieur, dans le sens où ils ne pratiqueraient pas d'activités de loisirs, culturelles, artistiques et ne sortiraient que très peu de leur domicile, d'ailleurs exigü. Les futurs parrains/marraines permettraient à ce public de sortir de leur isolement social et familial, en côtoyant d'autres personnes que leurs éducateurs et les membres de leur famille. Aussi, elles permettraient de répondre à un besoin de l'enfant nommé par Benjamin : le besoin d'ouverture sur l'extérieur. Benjamin souhaiterait créer ce qu'il a nommé un « réseau de familles solidaires/de parrainage ». Ce réseau aurait des spécificités : les futures familles de parrainage ne seraient pas évaluées afin de favoriser l'adhésion des personnes au dispositif. Elles seraient aussi très autonomes, car une fois la mise en lien établie avec l'enfant, les professionnels de l'association s'effaceraient de la relation parrain/marraine/mineur. Cette condition permettrait aux familles accompagnées de prendre elles-mêmes contact avec leurs parrains/marraines et ainsi, avoir des ressources sociales à disposition sans passer par la structure de protection de l'enfance.

Avec les descriptions partielles du projet de MEPH et du projet de parrainage, il est difficile de saisir la tendance selon laquelle ces derniers vont s'uniformiser et prendre une forme opposée à leurs prémices. Cette uniformisation semble être la conséquence du processus d'isomorphisme institutionnel ou processus d'institutionnalisation, lors de leur construction. Ce processus émane de la théorie néo-institutionnelle des organisations et permet de comprendre « *comment les organisations deviennent homogènes et convergent vers des pratiques et des formes standardisées sous l'effet de*

---

<sup>15</sup> Le nom a été modifié pour des raisons de confidentialités

*trois types de forces*<sup>16</sup> ». Ce processus d'institutionnalisation interviendrait au sein des organisations car elles chercheraient à accroître leur légitimité auprès des autorités publiques, dans le sens où celle-ci « est déterminante pour les organisations, elle conditionne l'existence et la continuité des pratiques et des formes organisationnelles (Suddaby et Greenwood, 2005) et permet aux organisations perçues comme légitimes et conformes aux attentes de l'audience évaluatrice d'accéder aux ressources (Singh, Trucker et House, 1986)<sup>17</sup> ». Suivant cette approche, il semblerait que l'uniformisation des projets soit la conséquence de l'apparition de diverses forces d'isomorphismes institutionnels dans leurs différentes phases de construction. Ces apparitions cacheraient la volonté des équipes, de rendre leurs nouveaux dispositifs légitimes auprès des cadres hiérarchiques de l'institution. Ainsi, l'analyse des deux projets se basera essentiellement sur ces approches issues de la sociologie des organisations et la sociologie des institutions.

Parallèlement, j'utiliserai des documents de diverses natures que j'ai mis en œuvre avec l'appui et la guidance d'Alice, la chargée de mission. Auprès des deux équipes projet, nous avons effectivement mené plusieurs temps de réunion, nous avons proposé des outils de travail afin d'identifier les besoins auxquels répondraient les projets ainsi que les avantages et les obstacles qu'ils pourraient rencontrer lors de leur future mise en place. Ces diagnostics ont été construits sur la base des postulats de départ qui nous ont été présentés par les équipes concernées. L'objectif étant de ne pas dénaturer les idées émergentes associées au projet de MEPH et du parrainage. Nous avons également, établi des revues de littérature sur ce qui existe déjà en matière de parrainage et d'assistance éducative avec hébergement dans le territoire français. Enfin, j'ai analysé les résultats des diagnostics et réalisé l'ensemble des comptes-rendus de réunion, qui sont au nombre de neuf pour la MEPH et au nombre de dix pour le parrainage. J'ai aussi assisté à différentes rencontres, dont l'une avec une personnalité politique et l'autre avec une directrice de l'association France Parrainage. L'ensemble de ces matériaux constituera le cœur de mon écrit, car ils ont permis de faire apparaître les mécanismes et les enjeux sous lesquels les deux projets vont graviter et être influencés, jusqu'à leur uniformisation.

L'ensemble de ces éléments m'ont amenée à la problématique suivante : **Comment le processus d'institutionnalisation influence-t-il deux projets en les uniformisant, à la fois du point de vue de leurs objectifs et de leur forme ?**

---

<sup>16</sup> Ben Slimane K, Leca B., « Le travail institutionnel : origines théoriques, défis et perspectives », *Management & Avenir*, N°37, 2010, p.54

<sup>17</sup> Ben Slimane K., « Chapitre 5 : Théorie néo-institutionnelle : une perspective micro », *Les grands courants en management stratégique*, 2019, p.134

Pour répondre à cette question, je consacrerai ma première partie à la présentation des différents projets, en partant de leurs territoires d'intervention, des cadres dans lesquels ils ont été pensés, jusqu'aux objectifs et besoins de l'enfant auxquels ils doivent répondre. J'analyserai dans une deuxième partie, les divers mécanismes qui sont venus modifier les postulats de départ associés au projet de parrainage et de MEPH, jusqu'à faire apparaître les premiers éléments de concordance des projets. Enfin, dans une dernière partie, je m'appliquerai à montrer que les solutions imaginées au départ vont prendre des formes particulières, tout en déterminant que derrière chaque construction de projet se cache des multiples enjeux inévitables à son déploiement.

## I. DEUX NOUVEAUX PROJETS PENSÉS DANS DES CADRES D'ÉMERGENCE, DES SYSTÈMES D'ORGANISATION DIFFÉRENTS ET AUX OBJECTIFS DISTINCTS

---

Cette première partie est conçue comme une analyse du contexte d'émergence du projet de parrainage et du projet de MEPH. Pour ce faire, un temps sera consacré aux prémices des deux projets, qui ne s'inscrivent pas dans les mêmes territoires d'intervention ni dans les mêmes cadres d'émergence. Un deuxième temps fera l'objet de l'analyse des systèmes d'organisation dans lesquels ces projets vont se développer ainsi que, les structures des équipes projet associées à ces derniers. Un dernier temps, déterminera les objectifs auxquels doivent répondre la mise en œuvre du parrainage et la MEPH sous le prisme de la construction des problèmes. Le but de cette partie est d'appréhender la façon dont, le processus d'institutionnalisation s'est implanté dans le déploiement de deux nouveaux projets au sein d'une institution.

### 1. Deux projets imaginés dans leurs territoires et leurs cadres d'émergence

Le projet de MEPH et celui du parrainage ont émergé dans des lieux distincts, tant au niveau de l'antenne territoriale que des caractéristiques socio-démographiques des territoires associés. En outre, l'association dans laquelle j'ai effectué mon apprentissage dispose de cinq antennes territoriales réparties dans un département de Bretagne. C'est au sein de deux d'entre elles que le parrainage et la MEPH ont vu le jour.

#### 1.1 L'inscription d'un projet d'hébergement avec MEP dans un territoire rural et isolé

Le projet de MEPH est apparu au sein de l'antenne Vicus<sup>18</sup>. Celle-ci compte en son sein, deux équipes de travailleurs sociaux qui œuvrent dans le cadre de la protection de l'enfance. Ce sont des professionnels des deux équipes qui ont souhaité développer le projet de MEPH. Celles-ci sont gérées par une cheffe de service, elle-même gouvernée par une directrice d'antenne. Les équipes interviennent auprès des familles et des enfants à partir de l'antenne Vicus, située au cœur d'une commune rurale. Elle est d'une superficie de 40km<sup>2</sup>, au sein de laquelle réside 19 000 habitants. Au niveau des données démographiques du territoire, la commune compte approximativement 8 000 ménages, dont 1 900 couples avec enfant et 700 ménages monoparentaux. La majorité des autres ménages sont des couples sans enfant, des ménages seuls ou bien des retraités. La commune se caractérise d'ailleurs, par une part importante de personnes âgées par rapport à l'ensemble du territoire national. Le nombre de personnes ayant moins de 30 ans est tout de même en hausse par rapport à la moyenne départementale. L'ensemble de ces ménages vivent dans des maisons plutôt

---

<sup>18</sup> Le nom de l'antenne a été modifié pour des raisons de confidentialité



que des appartements, dont ils sont les propriétaires depuis quelques années. Du point de vue de l'emploi, la grande partie de la population est active, un taux qui s'élève presque à 90% et un taux de chômage faible, soit 10%. Cela s'explique par l'attractivité du territoire qui recense de nombreuses entreprises spécialisées dans l'industrie, le transport et le commerce. De ce fait, la population active appartient en majorité aux professions ouvrières, suivie des professions intermédiaires et des employés. Enfin, du point de vue économique, le revenu médian par ménage s'élève à environ 22 000€, un revenu proche de la médiane nationale de 22 040€, d'après l'institut national de la statistique et des études économiques (INSEE)<sup>19</sup>.

Ainsi, le territoire concerné par le projet de MEPH peut être qualifié de rural dans le sens où, il est éloigné d'une trentaine de kilomètres d'une grande métropole de Bretagne. La commune se caractérise par un bassin d'emploi avantageux permettant l'attractivité du territoire et un taux de chômage assez bas. Enfin, elle voit sa population augmenter chaque année, du fait de son classement parmi les villes où les habitants ont le sentiment de bien y vivre.

### *1.2 Un projet de parrainage ciblé aux enfants d'un quartier prioritaire de la ville*

Ces premières données territoriales relatives au projet de MEPH, viennent largement contraster avec les caractéristiques sociodémographiques de l'antenne et du territoire où le projet de parrainage a été imaginé. En outre, il est apparu dans une autre antenne, l'antenne Condate<sup>20</sup>. Cette dernière compte une dizaine d'équipes de travailleurs sociaux avec leurs chefs de service respectifs, également gouvernés par une directrice d'antenne. Parmi les dix équipes de professionnels de la protection de l'enfance, se trouve celle qui développera le projet de parrainage et l'acteur qui a contribué à son origine, leur chef de service Benjamin.

Cette équipe intervient auprès de parents et d'enfants résidant dans un QPV. Les caractéristiques de ce territoire d'intervention sont opposées au territoire d'intervention de l'équipe de MEPH. En effet, le QPV compte environ 21 000 habitants en 2019 répartis sur une très faible superficie soit, 8km<sup>2</sup>. Au niveau des caractéristiques démographiques de la population, se trouve une majorité de jeunes de moins de 25 ans, la plupart étudiants. C'est une particularité significative du quartier qui explique les 40% de ménages seuls au sein de cette population. Cela est dû en partie, par la présence de campus universitaires implantés à côté du quartier. Par ailleurs, ces jeunes vivent dans des appartements en tant que locataires, comme la majorité des autres ménages. Selon plusieurs sources, le quartier compte environ 10% de familles monoparentales, 16% de couples avec enfant et 15% de couples sans

---

<sup>19</sup> INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques), « *En 2019, le niveau de vie médian augmente nettement et le taux de pauvreté diminue* », N°1875, paru le 05 octobre 2021

<sup>20</sup> Le nom de l'antenne a été modifié pour des raisons de confidentialité

enfant résidant en appartement dont ils ne sont pas les propriétaires. Sur l'ensemble de cette population, 20% est d'origine étrangère et 27% immigrée. Du point de vue économique, les données disponibles attestent que la population est marquée par la précarité, car le revenu médian par unité de consommation n'est que de 13 000€, un seuil bien en dessous de la médiane nationale. Plusieurs éléments permettent d'expliquer ces faibles revenus, dont la part importante d'emploi précaire dans le QPV. Il est entendu par précaire les emplois atypiques, c'est-à-dire les contrats à durée déterminée, les contrats d'intérim, les contrats en temps partiels ou les contrats de stages. S'ajoute à ces premières données, le taux de chômage qui s'élève à 30%, les demandeurs d'emploi sont majoritairement des personnes étrangères ou immigrées<sup>21</sup>.

En somme, tout oppose les deux territoires d'interventions où exercent les travailleurs sociaux du projet de MEPH et du parrainage. Si l'un est isolé, marqué par une population vieillissante, mais tout de même composé d'un nombre d'actifs important, l'autre se caractérise plutôt par une population jeune, étudiante, d'origine étrangère ou immigrée et particulièrement touchée par la précarité.

### *1.3 L'émergence des projets dans des cadres différents : l'un expérimental, l'autre privé*

Au-delà des différents territoires, le projet de MEPH et le projet de parrainage n'ont pas émergé dans les mêmes cadres.

La genèse du projet MEPH, trouve son émergence à la suite d'une expérimentation organisée et gouvernée par les cadres hiérarchiques de l'association et le CD. Effectivement, depuis la réforme de la protection de l'enfance de 2007, visant à développer les mesures alternatives au placement, les structures habilitées du milieu ouvert sont invitées à organiser des possibilités de repli pour les enfants maintenus au domicile. Alors, en 2019 des expérimentations ont été conduites au sein de l'association à la suite d'une concertation avec un des CD de Bretagne. Ce dernier a décidé avec la directrice générale (DG) de l'association de dédier un budget restant à trois expérimentations territoriales au sein de la structure. Chacune visait selon sa propre méthode, à améliorer l'accompagnement des familles et à limiter le recours au placement soit par le développement d'alternatives au placement, soit en favorisant les transitions entre milieu ouvert et placement (et inversement). Pour ce faire, trois groupes de travail ont dû se mettre en place réunissant des professionnels de l'association et des professionnels des conseils départementaux d'action sociale (CDAS). Ces groupes ont été répartis sur trois antennes de l'association, dont l'antenne Vicus. La mise en place de ces groupes et l'organisation des expérimentations, peut renvoyer aux organisations formelles définies comme « *une forme de coopération particulière où les membres ont conscience de la finalité recherchée et dont l'ensemble des*

---

<sup>21</sup> L'ensemble des données utilisées viennent des sites de l'INSEE et du site SIG

*actions est coordonné (rôle du dirigeant<sup>22</sup>)* ». C'est bien l'association qui a dirigé et coordonné avec le CD ces expérimentations mais également, la mise en place des groupes et les objectifs de travail.

Quant au projet de parrainage, il n'est pas apparu lors d'une expérimentation territoriale, mais à la suite de discussions privées entre Benjamin et des membres de son entourage. Lors d'un rassemblement privé avec ses amis proches, ce professionnel décrit les limites de son métier, c'est-à-dire le manque de places dans les dispositifs tels que « Accueil Paysan ». Cette condition engendre des conséquences sur le bien-être des enfants du QPV. Ils ne pratiquent plus d'activités extérieures comme le sport, les sorties culturelles, artistiques, musicales etc. Benjamin s'aperçoit alors, que les membres de son entourage seraient prêts à accueillir des enfants suivis par l'association, le temps d'un week-end ou lors des vacances scolaires. Ils pourraient offrir à ces mineurs ou jeunes majeurs des moments de bien-être en pratiquant des activités extérieures avec d'autres membres que leur famille.

A cet instant, l'idée de créer un réseau de parrainage émerge dans l'esprit de Benjamin, une idée qui s'inscrit dans un contexte d'émergence relativement particulier, qui est à mettre en lien avec les valeurs portées par ce professionnel car, « *La première question qui se pose est celle de l'identité des acteurs qui se mobilisent afin de construire un problème en problème public, puisque sa formulation varie en fonction des acteurs mobilisés...*<sup>23</sup> ». A l'occasion d'un échange avec Benjamin, certaines de ses réponses ont permis de mieux saisir son envie de développer un tel réseau :

*« J'ai envie de retrouver les liens sociaux qui unissent les gens entre eux, je trouve qu'on a perdu ça dans nos métiers.<sup>24</sup> » ; « Dans mes potes il y en a qui ont envie d'aider les autres surtout les plus démunies, comme les riches aide les pauvres tu vois. » (Benjamin, chef de service – Antenne Condate)*

Benjamin est porté par des valeurs humanistes qui exercent une influence sur sa vision de la solidarité. D'ailleurs, la solidarité qu'il décrit peut s'associer à la solidarité organique développée par Emile Durkheim dans son analyse des sociétés<sup>25</sup>. Il s'agirait en effet, de tendre vers une cohésion sociale par l'union d'individus issus de diverses classes sociales, à l'instar de ses amis proches. Ces derniers viendraient accueillir des enfants suivis par l'association, issus de milieux sociaux différents.

## 2. La mise en place des systèmes d'organisation formels et des équipes projet

Les projets émergent dans des cadres spécifiques, mais ne vont pas se développer au sein de ceux-ci. Ils vont effectivement intégrer des systèmes d'organisations spécifiques à l'institution comme se

---

<sup>22</sup> Barabel M., « Chapitre I. Chester I. Barnard – L'organisation formelle ou l'art de la coopération », *Les Grands Auteurs en Management*, 2017, p.15

<sup>23</sup> Hassenteufel P., « Les processus de mise sur agenda : sélection et construction des problèmes publics », *Informations sociales*, N°157, 2010, p.54

<sup>24</sup> Extrait d'entretien avec Benjamin, le 20 mai 2022

<sup>25</sup> Durkheim E., *De la division du travail social*, Col : Quadrige, Éd : Presses Universitaires de France, 2013, 420p

doter d'équipes projet. Ces dimensions signent le point de départ de l'institutionnalisation des projets et sont la conséquence d'une étude sur les contraintes et les avantages des cadres dans lesquels ils ont émergé.

### *2.1 Un projet de parrainage installé dans l'institution après une analyse des ressources*

Le 28 octobre 2020, Benjamin reçoit Alice, la chargée de mission et moi-même dans son bureau, pour nous faire part de son idée de développer un réseau de familles de parrainage. Il indique hésiter entre créer une association à son nom ou élaborer son réseau au sein de l'association. Alice, l'invite à exprimer les contraintes liées à ce second choix :

*« Je veux développer du parrainage mais je ne veux pas me confronter aux protocoles institutionnels de [nom de l'association] nécessaires à la mise en place d'un nouveau projet ça met beaucoup de temps ici et moi je veux expérimenter rapidement car j'ai des familles disponibles<sup>26</sup> ». (Benjamin, chef de service – Antenne Condate)*

De cette façon, Benjamin énumère deux contraintes : les protocoles institutionnels inhérents à la mise en place de projet dans une institution, et le temps long dans leur mise en œuvre. Indirectement, Benjamin semble conscient de graviter dans un « *environnement institutionnel [qui] fait référence aux règles du jeu, règles politiques, sociales ou légales édictées par le cadre institutionnel (North, 1990)<sup>27</sup> »* auquel il devra se confronter s'il choisit d'ancrer son projet dans l'association. Il continue son discours en indiquant cette fois-ci, les contraintes qu'il pense rencontrer en créant sa propre association :

*« En fait je n'ai pas le temps à côté de mon travail pour créer une institution et c'est aussi beaucoup de protocole mais en même temps je serais sûr que mes idées seraient respectées<sup>28</sup> ». (Benjamin, chef de service – Antenne Condate)*

Des inconvénients et des avantages sont perceptibles dans les deux options pensées par le chef de service. Alice en l'invitant à les énumérer participe à identifier le système d'organisation dans lequel il va choisir de déployer son projet. En effet, dans chaque système d'organisation « *l'acteur doit aussi tenir compte des ressources et des contraintes existantes, afin d'étudier les éléments qui lui sont favorables ou défavorables par rapport à ses objectifs<sup>29</sup> »*. Quelques semaines plus tard, Benjamin informe Alice qu'il développera son projet au sein de l'association et avec l'équipe qui intervient dans le QPV. La raison principale de ce choix est liée à la ressource du temps, Benjamin ne disposerait pas de temps nécessaire en parallèle de sa profession pour créer une association. De plus, d'après ses

<sup>26</sup> Extrait du journal de bord – Réunion du 28 octobre 2021 entre Alice, Benjamin et moi-même

<sup>27</sup> Le Borgne-Larivière M, Mauléon F, Schier G., « Une lecture néo-institutionnaliste des pratiques de RSE : le cas des chartes éthiques », *Management & Avenir*, N°23, 2009, pp.187-198

<sup>28</sup> Extrait du journal de bord – Réunion du 28 octobre 2021 entre Alice, Benjamin et moi-même

<sup>29</sup> Barabel M, Meier O, Teboul T., « Chapitre 4. L'école de l'analyse stratégique des organisations », *Les fondamentaux du management*, 2013, p.73

dières, ses collègues sont « *tous motivés pour travailler avec lui sur ce projet, car ce sont des travailleurs sociaux qui veulent bousculer leurs pratiques quotidiennes*<sup>30</sup> ». Ainsi, le chef de service intègre son projet dans un cadre institutionnel soit l'association, et se constitue une équipe de travail, une dimension loin du cadre d'émergence du projet où il était le seul acteur décisionnaire.

## 2.2 Le projet de MEPH détaché de l'expérimentation territoriale et de ses dirigeants

Le projet de MEPH va suivre une logique différente étant donné que son cadre d'émergence était déjà inscrit dans l'association. En revanche, il va tout de même intégrer un système d'organisation différent de celui de l'expérimentation. Effectivement, dans le cadre de cette dernière le groupe de travail était composé des professionnels de l'antenne Vicus et des professionnels du CDAS. Ce groupe de travail avait pour objectif d'engager « *Une recherche-action d'un an pour travailler la question du placement et du retour à domicile. L'objet de cette expérience consisterait tout d'abord, à mener conjointement un travail de diagnostic partagé entre les deux institutions puis à identifier des situations pour lesquelles un retour peut être envisagé et travaillé*<sup>31</sup> ». Par ailleurs, cette recherche-action était coordonnée par le CD et la direction de l'association. Lorsqu'elle a pris fin en 2020, les professionnels ont décidé de poursuivre l'analyse des constats établies dans un système d'organisation différent, c'est-à-dire, sans les professionnels du CDAS et sans dirigeants.

Cette volonté n'est pas liée au hasard mais inhérente à un espace particulier, celui des systèmes informels. En outre, à côté d'une organisation formelle gravitent des systèmes informels au sein desquels émerge le « *foisonnement des pratiques, interactions et relations non prévues officiellement, voire clandestines et occultes, et qui forment ce qu'on pourrait bien appeler une seconde réalité parallèle, en opposition à la première [la structure formelle]*<sup>32</sup> ». Les professionnels de l'antenne Vicus s'organisaient et discutaient sans les professionnels du CDAS lors de la recherche-action, là où, « *l'informel peut compenser l'inefficacité de l'organisation formelle dans des situations imprévues et incertaines, et/ou ouvrir sur un meilleur échange d'idées, de connaissances et d'informations*<sup>33</sup> ». Ainsi, l'existence de ce système informel permet d'une part, de comprendre les travailleurs sociaux de l'antenne Vicus de poursuivre le travail mené, d'autre part de constituer une équipe de travail en septembre 2021. Le projet de MEPH s'inscrit tout de même, dans l'institution malgré un système d'organisation plus souple, car les constats établis et les solutions imaginées avec le CDAS, sont

---

<sup>30</sup> Extrait d'entretien avec Benjamin, le 20 mai 2022

<sup>31</sup> Bilan d'expérimentations- Doc Interne

<sup>32</sup> Friedberg E., « Les quatre dimensions de l'action organisée », *Revue française de sociologie*, 1992, p.533

<sup>33</sup> Geoffroy F., Koeberlé P., 2018, « Quand l'organisation informelle nourrit l'organisation formelle dans un centre d'affaires bancaire », N°105, *Management & Avenir*, 2018, p.126

destinées aux mineurs et jeunes majeurs de l'association, plus précisément aux enfants du territoire Vicus.

### *2.3 Des professionnels réunis sous l'appellation « d'équipes projet »*

Les deux projets disposent d'équipes de professionnels qui se transformeront en « équipe projet ». Cette transformation participe à donner une certaine légitimité aux projets en solidifiant la façon dont ils pensent leur construction.

Les professionnels attachés aux deux projets peuvent constituer des « équipes projet », car ils semblent « ... partager une même vision de la mission à accomplir. [...] une vision partagée autour d'un objet commun, l'organisation devient polycellulaire, c'est-à-dire que chaque membre de l'équipe intègre la vision d'ensemble tout en conservant ses singularités, notamment en matière de compétences<sup>34</sup> ». En se retrouvant après l'expérimentation, les professionnels de l'expérimentation partagent une vision commune, à savoir continuer celle-ci sans les membres du CDAS. Le même phénomène est perceptible en ce qui concerne le projet de parrainage, car d'après Benjamin :

*« Moi j'ai proposé mon idée à l'équipe et j'ai bien précisé que ceux qui viennent c'est ceux qui croient au projet, je ne veux pas que quelqu'un se sente obligé de venir donc je sais que l'équipe est motivée par l'idée et ouverte à la nouveauté<sup>35</sup>. » (Benjamin, chef de service – Antenne Condate)*

En intégrant l'« équipe projet » du parrainage, ses membres seraient en accord avec l'objet commun qui y sera développé et de l'organisation qui en découle.

En plus de partager cette vision commune, les membres des équipes s'inscrivent dans l'image fusionnelle et indifférenciée qui peut leur être associée<sup>36</sup>. Souvent remise en question par des mécanismes concurrentiels, cette image utopique des équipes projet n'existerait pas en tant que telle. Or, que cela soit dans le projet de MEPH et du parrainage, les équipes ne montrent aucune forme de conflits ou d'affrontements lors des temps de travail, mais plutôt une coopération où chacun est à l'écoute de l'autre ce qui permet l'efficacité de leur développement.

Par ailleurs, ces équipes sont composées d'« acteurs projets<sup>37</sup> » c'est-à-dire, des personnes qui sont présentes lors de tous les temps de travail et contribuent à la performance du projet en raison de leurs compétences. Pour le parrainage, ces acteurs projets sont au nombre de six : un éducateur spécialisé, trois éducatrices spécialisées et une psychologue, un chef de service. Quant au projet de

<sup>34</sup> Gareil G., *Le management de projet*, Col : Repères, Éd : La Découverte, 2011, p.49

<sup>35</sup> Extrait d'entretien avec Benjamin, le 20 mai 2022

<sup>36</sup> Gareil G., *Le management de projet*, Col : Repères, Éd : La Découverte, 2011, p.53

<sup>37</sup> *Ibid.*, p.53

MEPH, ils sont neuf : 3 éducateurs spécialisés, 4 éducatrices spécialisés, une psychologue, une cheffe de service.

Enfin, toute équipe projet est gérée par un acteur spécifique au dénomination multiple comme le chef de projet, le manager de projet, le directeur de projet etc. Benjamin même s'il indique à plusieurs reprises ne pas vouloir être le seul porteur de son idée et ne pas vouloir incarner cette figure de chef de projet, l'est partiellement dans le sens où il anime certains temps de travail, programme les temps de réunions et informe son équipe des objectifs du parrainage. Cette dimension est corrélative au projet de MEPH, car même si ce dernier n'a plus son chef, anciennement le CD, il apparaît lors des temps de réunion que la cheffe de service, prend cette fonction en envoyant les comptes-rendus de réunion à l'équipe ou en organisant des phases d'élaboration du projet. Ces 'chefs projet' seront soutenus par un « acteur métier » qui « *sont mobilisés temporairement sur le projet. Ils restent rattachés à leur métier et peuvent participer à plusieurs projets simultanément.*<sup>38</sup> » comme Alice, la chargée de mission de l'association.

Les projets se sont solidifiés dans leur mode d'organisation et ont suivi des principes fondamentaux inhérents à leur élaboration, comme avec la création d'équipes projet. Cette façon de procéder est reconnue par l'institution est tend ces derniers à leur donner une certaine légitimité.

### 3. La construction des problèmes sous le prisme d'un cadre de référence commun

La structuration des projets s'est poursuivie lorsque les professionnels ont décrit leurs constats de départ. Ceux-ci constitueraient des problèmes associés à un cadre de référence, celui des besoins fondamentaux de l'enfant. Il s'agit ici, de déconstruire la manière dont les problèmes sont édifés par les professionnels, à l'instar des problèmes publiques qui sont le résultat d' « *une construction sociale, et une série de mécanismes intervient dans sa définition et dans le passage de condition à problème*<sup>39</sup> ». Il s'agit également, de montrer que cette construction participera à les uniformiser dans le sens où, ils se destineront aux mêmes objectifs.

#### 3.1 Le manque de relais et la rareté des dispositifs partenariaux comme base à la MEPH

Les constats identifiés lors de l'expérimentation avec le CDAS correspondent au manque de relais dans le territoire de Vicus, dans la mesure où ils seraient saturés, peu nombreux ou inexistant. Il est entendu par « relais », les dispositifs tels que « Accueil paysan », les FJT, les IME, les ITEP, les accueils de loisirs, les centres sociaux etc. Cette absence peut être corrélative à certaines caractéristiques du territoire. En effet, du fait de la part importante des personnes âgées, les établissements à destination

<sup>38</sup> Garel G., Le management de projet, Col : Repères, Éd : La Découverte, 2011, p.50

<sup>39</sup> Boussaguet L, Jacquot S, Ravinet P., *Dictionnaire des politiques publiques. 4e édition précédée d'un nouvel avant-propos*, Éd : Presses de Sciences Po, 2014, p.530

de ce public sont nombreux d'après le site de la commune. Les structures destinées aux enfants ou aux jeunes, or secteur de l'éducation, sont tout de même existants et correspondent aux accueils de loisirs, à un lieu ressource pour les jeunes parents, à un local pour les jeunes, à une mission locale et à un centre d'information et d'orientation (CIO). Cependant, elles ne remplacent pas les partenaires de l'association (Accueil Paysan, IME, ITEP, FJT) qui sont de véritables ressources dans l'accompagnement délivré par les travailleurs sociaux. En outre, en parallèle de l'action éducative, les professionnels de la protection de l'enfance sollicitent régulièrement ces structures dans le but de résoudre certains problèmes identifiés dans leur intervention, notamment en cas de crises familiales.

Les professionnels entendent par « crises familiales », les situations de grands conflits au domicile. Ils sont la conséquence de disputes entre les deux parents, souvent au sujet de l'enfant. La demande de placement ne serait pas envisagée dans ces cas-là, aux seules conditions que la crise soit temporaire et exceptionnelle, c'est-à-dire qu'elle ne dure qu'un instant et qu'elle ne soit pas récurrente sur le long terme. Le relais dans les dispositifs partenariaux permet d'écarter l'enfant de ces disputes. Par exemple, le dispositif « Accueil Paysan » accueille le temps d'un week-end ou lors des vacances scolaires, des enfants suivis par les associations de la protection de l'enfance. Ces fermes éducatives permettent aux mineurs et aux jeunes majeurs de pratiquer diverses activités artisanales et manuelles avec des professionnels du dispositif. Bien plus que des activités de loisirs, ces dispositifs ont de véritables vertus. Les enfants sortent de leur quotidien parfois pesant, prennent du temps pour eux et découvrent le monde extérieur qui les entoure. C'est aussi l'occasion pour eux de partager des moments conviviaux avec d'autres personnes que leurs parents et leurs frères/sœurs, et dans des lieux différents de leur lieu d'habitation. En parallèle de cette prise en charge, cela permet aux travailleurs sociaux de se mobiliser pleinement auprès des parents, pour travailler sur les problématiques qu'ils rencontrent et notamment sur les conflits qui compromettent la santé psychique de l'enfant. Néanmoins, si ce dispositif existe, il est également dépassé par un nombre de demandes importantes.

Dans ce contexte, les équipes tentent dès que possible de travailler avec les ressources des familles lorsqu'elles sont présentes, ou avec des tiers dignes de confiance (TDC). Pour autant, la créativité des professionnels a elle aussi ses limites et le manque de ressources est en frein à leur accompagnement. Si un lieu était accessible, il serait alors utilisé comme un hébergement et un accueil de jour et/ou de nuit, pour mettre à l'abri un mineur ou jeune majeur confronté à une crise familiale.

### *3.2 L'isolement des enfants du QPV un constat constituant un problème de bien-être*

Du côté de Benjamin, ses constats sont pour le moins différents et s'appuient sur sa lecture des synthèses, des études de cas et des rapports écrits par les travailleurs sociaux qui exercent au sein du QPV. Selon lui :



« On voit dans les rapports que les familles accompagnées sur le territoire du QPV sont isolées, elles sont sans ressources et les enfants ne pratiquent pas d'activités et restent chez eux alors qu'ils vivent dans de petits appartements<sup>40</sup>». (Benjamin, chef de service – Antenne Condate)

Le terme « isolement » est défini dans le dictionnaire Larousse en ligne, comme : « L'état de quelqu'un qui vit isolé ou qui est moralement seul : Ressentir douloureusement son isolement » ou par « La séparation d'un individu - ou d'un groupe d'individus - des autres membres de la société<sup>41</sup> ». L'isolement est souvent assimilé à la notion de solitude regroupant « trois facettes interdépendantes [...] que l'on pourrait distinguer ainsi : « vivre seul », « être seul », ou « se sentir seul<sup>42</sup> » ». Selon Benjamin, les familles accompagnées par son équipe s'inscrivent davantage dans la deuxième facette car elles subissent le manque de contacts et de liens sociaux avec d'autres membres de la société. De plus, elles n'auraient pas de ressources familiales ou amicales dans leur entourage sur qui, elles pourraient se reposer en cas de difficulté. L'absence de réseaux et de ressources peut renvoyer à la notion d'isolement social, un indicateur dont le mode de calcul se base sur le nombre de contacts d'une personne sur une période donnée. Plus ce nombre est faible, moins il concerne diverses sphères (amis, familles, collègues de travail...), plus la personne est touchée par l'isolement social. Ce dernier ne touche pas tous les individus de la même manière car il dépend de divers facteurs, notamment du capital économique. Plus une personne a de faibles revenus, plus le risque d'être éloigné des réseaux relationnels est fort. Etant donné que la pauvreté touche particulièrement les habitants du QPV, l'isolement pour se ressentir de manière plus forte.

Par effet corrélatif à ces premières fragilités, s'ajoute un isolement résidentiel dû aux problématiques de logement rencontrées par ces familles. En raison de faibles ressources financières, certains ménages sont contraints de vivre dans des appartements exigus avec un nombre de pièces restreint par rapport au nombre de personnes composant le foyer familial. Ce phénomène de surpopulation est caractéristique de l'habitat en QPV, car « en 2016, la suroccupation concerne 14 % des ménages dans les QPV métropolitains, soit un taux presque trois fois supérieur à la suroccupation de l'ensemble des ménages de France métropolitaine (4,8 %)<sup>43</sup> ». Les familles accompagnées par Benjamin ne sembleraient pas échapper à ces réalités, comme en attestent ses constats. Les enfants vivraient avec leurs parents dans de petits appartements et ne disposeraient pas de leur propre

<sup>40</sup> Extrait journal de terrain, 28 octobre 2021

<sup>41</sup> Larousse. Isolement. Dans *dictionnaire en ligne*, consulté le 05 mai 2022 sur <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/isolement/>

<sup>42</sup> Van De Velde C., « Sociologie de la solitude : concepts, défis, perspectives », *Sociologie et Sociétés*, Vol.1, N.1, 2018, p.9

<sup>43</sup> ONPV (Observatoire Nationale de la Politique de la Ville)., « Vulnérabilités et ressources des quartiers prioritaires », *Rapport 2020*, p.140

chambre. Ils partageraient cet espace d'intimité avec leurs frères et sœurs jusqu'à plusieurs d'entre eux, là où ces familles se caractérisent par de grandes fratries.

Enfin, le dernier constat est celui du manque de pratiques culturelles pour ces enfants. Les parents ne pourraient leur proposer des activités de loisirs, artistiques, cinématographiques en raison du budget important qu'elles nécessitent. Par conséquent, les mineurs ou jeunes majeurs n'ont pas la possibilité d'avoir des instants en dehors de leur domicile, de découvrir le monde extérieur, ou encore de rencontrer des personnes externes à leur entourage par le biais de sorties culturelles, sportives ou des voyages. Les professionnels tentent dès que possible d'orienter ces enfants vers des structures qui mettent en place ces activités, comme en attestent les propos du chef de service :

*« Les dispositifs [MJC, Maison de quartier, centre de loisirs, crèches] sont saturés sur le [QPV] même s'il y a beaucoup de ressources sur ce territoire l'équipe ne peut pas forcément faire appel à eux car ils sont débordés, la demande est trop importante !<sup>44</sup> » (Benjamin, chef de service – antenne Condate)*

En somme, l'équipe projet de MEPH et Benjamin ont commencé à construire deux problèmes dont les causes résultent pour l'un, du manque de place et de la rareté des hébergements temporaires pour les enfants dans le territoire Vicus, pour l'autre de l'isolement social et culturel des familles et des enfants du QPV. Il s'agit bien d'une construction de problèmes, dans le sens où les porteurs des projets auraient pu émettre d'autres constats relatifs aux enfants accompagnés ou bien, échanger ceux-ci. Par exemple, l'isolement des enfants du QPV pourrait aussi toucher les enfants accompagnés par les professionnels de l'antenne Vicus. A l'inverse, les enfants du QPV pourraient aussi être confrontés à des crises familiales, pour lesquelles aucune prise en charge dans les structures partenariales ne serait possible en raison du manque de place.

### *3.3 Des problèmes associés au cadre de référence des besoins fondamentaux de l'enfant*

La construction des problèmes ne s'arrêtent pas aux constats établis précédemment, les acteurs poursuivent leur problématisation en les reliant à des besoins spécifiques de l'enfant. Le propos suivant reprendra pour une meilleure illustration, une carte des besoins fondamentaux et universels de l'enfant<sup>45</sup>. Celle-ci a été réalisée lors d'une démarche de consensus pluridisciplinaire et transversale entre divers acteurs de la protection de l'enfance, *« afin d'asseoir un corpus scientifique partagé définissant le périmètre, le contenu, voire les outils d'analyse contribuant à l'appréhension des besoins fondamentaux, universels et spécifiques de l'enfant en protection de l'enfance, à l'aune des pratiques institutionnelles et professionnelles, pour une évaluation rigoureuse des situations, en vue*

<sup>44</sup> Extrait d'entretien avec Benjamin, le 20 mai 2022

<sup>45</sup> Annexe 1 : La carte des besoins fondamentaux universels de l'enfant

*d'une réponse adaptée au mineur et à sa famille*<sup>46</sup> ». Dans une perspective écosystémique, les experts ont identifié cinq besoins hiérarchisés de la manière suivante : le besoin de sécurité ; besoin affectif et relationnel ; besoin de protection ; besoin physiologique et de santé. Puis, ils ont déterminé des besoins plus spécifiques et particuliers : le besoin d'expériences et d'exploration du monde ; besoin d'un cadre de règles et de limites ; besoin d'identité ; besoin d'estime de soi et de valorisation de soi.

D'après les constats de l'équipe projet de MEPH, il semble que le manque de relais et l'absence de ressources territoriales soient reliés au besoin de sécurité de l'enfant. Pour eux, le besoin de sécurité est compromis lorsque l'enfant assiste et/ou, est au cœur des disputes entraînant une crise familiale. Par conséquent, un des besoins fondamentaux de l'enfant n'est pas garanti, celui de sécurité. Dans la démarche de consensus, ce besoin est pourtant considéré comme un besoin particulier « dit « *méta besoin* », dès lors « *qu'il englobe la plupart (sinon l'ensemble) des autres besoins fondamentaux que peut avoir un enfant au cours de son développement* »<sup>47</sup> ». Si ce besoin n'est pas satisfait, l'enfant ne peut assouvir les besoins physiologiques et de santé, le besoin de protection et le besoin de sécurité affective et relationnelle, étant donné qu'il les conditionne.

Le projet de MEPH aurait vocation à garantir ce besoin capital pour les enfants accompagnés par les équipes de l'antenne Vicus. Pour ce faire, il s'agirait de leur proposer un lieu d'hébergement temporaire pour le mettre à l'abri. L'expérimentation envisageait de développer l'hébergement exceptionnel périodique (HEP). L'HEP est un dispositif ordonné par le JE à l'intention des mineurs accompagnés dans le cadre d'une mesure judiciaire. Ainsi, selon un décret relatif à l'HEP, « *Chaque fois qu'il est possible, le mineur doit être maintenu dans son milieu actuel. Lorsqu'il confie un mineur à un service mentionné au premier alinéa, il peut autoriser ce dernier à lui assurer un hébergement exceptionnel ou périodique à condition que ce service soit spécifiquement habilité à cet effet. Chaque fois qu'il héberge le mineur en vertu de cette autorisation, le service en informe sans délai ses parents ou ses représentants légaux ainsi que le juge des enfants et le président du conseil départemental. Le juge est saisi de tout désaccord concernant cet hébergement [...]*<sup>48</sup> ». Or, l'équipe a souhaité prendre de la distance avec ce cadre légal car elle veut développer des possibilités d'hébergement pour l'ensemble des mineurs et jeunes majeurs de l'association. La notion d'HEP laisse donc place à la notion de MEPH, qui permet d'intégrer au projet à la fois les enfants relevant d'une mesure judiciaire et ceux relevant d'une mesure administrative.

---

<sup>46</sup> Dr Marie-Paule Martin-Blachais, « *Démarche de consensus sur les besoins fondamentaux de l'enfant en protection de l'enfance.* » [Rapport] remis à Laurence Rossignol, ministre des Familles, de l'Enfance et des Droits des femmes, Paris : Direction générale de la cohésion sociale, 28 février 2017, p.9

<sup>47</sup> *Ibid.*, p.14

<sup>48</sup> Article 375-2 du Code Civil

Benjamin, quant à lui semble relier l'isolement sociale, l'absence de pratiques culturelles et de loisirs à un besoin différent, le « *besoin d'ouverture sur l'extérieur*<sup>49</sup> ». Ce besoin peut être rapproché avec le besoin d'expérience et d'exploration du monde développé dans la démarche de consensus. Il participe au bon développement de l'enfant en « *lui permettant de connaître, de comprendre et de participer à son environnement, de se découvrir des intérêts et des goûts et de développer ses compétences et ses talents*<sup>50</sup> ». Le projet de parrainage serait alors un nouveau dispositif permettant de répondre à ce besoin spécifique. Effectivement, il s'agirait de créer un réseau de famille de parrainage qui serait utilisé par les travailleurs sociaux lorsqu'un enfant du QPV aurait un besoin d'ouverture sur l'extérieur. La famille de parrainage serait mise en lien avec la famille de l'enfant dans le but de lui offrir des points d'accroches et des ressources pour vivre d'autres expériences.

Ainsi, l'énumération de ces besoins est corrélative avec les constats établis par les acteurs des projets et semblent participer à la création d'objectifs spécifiques. La mise en exergue d'objectifs est une phase déterminante pour le développement des projets car elle permet, « *de transformer une idée vague en une description qui permettra une évaluation en fin de parcours. [...] Un bon objectif doit permettre de s'accorder dès le début de l'opération sur la future satisfaction du besoin.*<sup>51</sup> ». Pour satisfaire le besoin de sécurité, l'objectif du projet de MEPH semble être la mise à l'abri du mineur ou du jeune majeur. Pour le parrainage, il s'agit de satisfaire le besoin d'ouverture sur l'extérieur par la mise en place du parrainage.

## CONCLUSION DE LA PARTIE I

La majorité des indicateurs présentés dans cette partie, c'est-à-dire, les cadres d'émergence, les systèmes d'organisations, la création des équipes projet, les constats et les problèmes, permettent de saisir les différences entre le projet de parrainage et le projet de MEPH. Ils ont été résumés dans le tableau suivant :

*Tableau n°1 : La genèse du projet de parrainage et de la MEPH en résumé*

	<b>Le projet de parrainage</b>	<b>Le projet de la MEP-H</b>
<b>Le cadre d'émergence des projets</b>	Cadre informel	Cadre expérimental

<sup>49</sup> Extrait journal de terrain, 28 octobre 2021

<sup>50</sup> Dr Marie-Paule Martin-Blachais, « *Démarche de consensus sur les besoins fondamentaux de l'enfant en protection de l'enfance.* » [Rapport] remis à Laurence Rossignol, ministre des Familles, de l'Enfance et des Droits des femmes, Paris : Direction générale de la cohésion sociale, 28 février 2017, p.58

<sup>51</sup> Dinechin J., *Guide de survie du chef de projet. Surmonter les épreuves, créer la confiance, organiser le succès*, Col : Management/Leadership, Éd : Dunod, 2017, p.27

<b>Le(s) porteur(s) des projets</b>	Benjamin	L'association et le CDAS
<b>Les constats, le problème</b>	L'isolement des enfants du QPV	Le manque de relais et de lieux d'hébergement dans le territoire Vicus
<b>Les besoins de l'enfant associées au problème</b>	Besoin d'ouverture sur l'extérieur	Besoin de sécurité
<b>L'objectif général associé aux projets</b>	Permettre aux enfants de bénéficier de relais, d'activités de loisirs	Permettre aux enfants de bénéficier de lieux de repli en cas de situation de crise au sein du foyer familial
<b>La solution</b>	Le parrainage	Des lieux d'hébergements

Au-delà de distinguer les deux projets, ces indicateurs donnent à voir un début d'uniformisation de ceux-ci. Tous deux se sont dotés d'équipes, ont énuméré des constats qui constituent des problèmes, eux-mêmes établis sur un cadre de référence commun. Ces étapes ne sont pas nouvelles, car elles suivent les phases fondamentales inhérentes à la conception des projets et reconnues par l'institution.

L'objectif pour les membres des équipes projet est de rendre leurs idées légitimes auprès de l'institution en commençant par mettre en place une gestion de projet assurée. Une quête qui se poursuivra de manière plus significative dans leur phase d'élaboration avec l'apparition du processus d'institutionnalisation dans l'étude des objectifs.

## II. L'UNIFORMISATION DES OBJECTIFS DES PROJETS SUR LE CHEMIN DE LEUR CONSOLIDATION ET DE LEUR QUETE DE LEGITIMITE

---

Cette deuxième partie est conçue pour mettre en relief le processus d'institutionnalisation, qui, à partir du contexte analysé précédemment, va engager l'uniformisation des projets au niveau de leurs objectifs. Il s'agira, tout d'abord, d'analyser l'accroche de ce processus au moment où ils seront portés auprès des différents acteurs hiérarchiques de l'association. Ces derniers vont participer à impulser de nouvelles directions au projet de parrainage et de MEPH. L'étude de cette phase permettra par la suite, de saisir plus spécifiquement les mécanismes à l'œuvre qui ont engagé la transformation des objectifs associés au projet de parrainage. Enfin, un dernier temps sera consacré aux différents diagnostics donnant une orientation nouvelle aux visées du projet de MEPH. Cette partie permet d'exposer l'apparition du processus d'institutionnalisation et la dynamique qu'il engendre lors de leur construction.

### 1. Révéler des projets à la hiérarchie et s'exposer à de nouvelles impulsions

Les projets de MEPH et du parrainage vont être présentés aux cadres hiérarchiques de l'association, sous le conseil de la chargée de mission, Alice. Ces divers acteurs vont se saisir des projets mais vont aussi participer à leur transformation. Ils vont notamment contraindre les équipes projet à poursuivre leurs diagnostics et consolider leurs premiers constats. De façon détournée, ils vont encourager les équipes à accroître le bien-fondé de la mise en œuvre de leurs dispositifs, donc leurs objectifs.

#### 1.1 L'intégration de la chargée de mission et son apprentie dans les équipes projet

Parmi les premiers professionnels ayant pris connaissance des deux projets, se trouve Alice, la chargée de mission. Elle a été associée différemment aux équipes, car pour le parrainage c'est Benjamin qui lui a proposé de les rejoindre, alors que pour la MPEH, Alice souhaitait accompagner la nouvelle équipe et continuer le travail engagé lors de l'expérimentation, étant donné qu'elle en faisait partie.

Dans tous les cas, l'apparition de cette professionnelle dans les équipes projet est liée aux fonctions qui lui sont conférées en tant que chargée de mission. En outre, sa place dans la structure la situe, « [...] à partir de [sa] compétence technique et [son] rôle symbolique à l'égard des équipes et des professionnels. [...] [sa] légitimité tient avant tout à [son] statut et à [sa] position d'autorité sur la conception, la traduction et l'organisation des logiques de gestion, de production et d'animation des

*groupes et des individus*<sup>52</sup> ». Alice exerce aux côtés de l'équipe de direction et des professionnels de terrain, qui lui accordent une réelle légitimité du fait de ces compétences spécifiques. Elle maîtrise notamment l'animation de groupe, la conception de projet, la gestion de l'innovation et connaît les cadres et les protocoles associés aux divers secteurs d'activités de l'association.

Cette dernière dimension est liée à une partie des activités que son poste lui confère, celle de la veille stratégique et politique. Ce concept se trouve principalement dans le milieu des entreprises et «  *vise essentiellement à fournir, analyser puis à diffuser des informations à valeur ajoutée auprès des décideurs [...] Les pratiques de veille stratégique cherchent à accroître la réactivité de l'entreprise en détectant des signaux faibles ou signes d'alerte précoce qui permettent à l'entreprise de s'adapter aux changements en émergence ou à venir dans son environnement*<sup>53</sup> ». Pour l'association et ces trois secteurs d'activités, Alice met en place les mêmes pratiques en s'informant régulièrement sur les actualités. Pour le secteur de la protection, ces dernières correspondent aux nouvelles lois et aux directives gouvernementales et départementales qui peuvent venir modifier les pratiques des professionnels. Ces changements constituent parfois des menaces pour l'environnement dans lequel exercent les membres de la structure. Par conséquent, le concept de veille stratégique est souvent associé à l'innovation qui permettrait de pallier ces dangers potentiels. Ces innovations peuvent prendre plusieurs formes, comme des projets d'ordre nouveau. C'est notamment le cas avec le projet de parrainage et de MEPH, qui obligent Alice de s'assurer qu'ils suivent les valeurs, les projets de service, les projets stratégiques et associatifs de l'association et toutes les directives en matière de protection de l'enfance élaborées au niveau national.

Par conséquent, Alice participera au processus d'institutionnalisation du projet de parrainage et de MEPH en commençant tout d'abord, par inciter leurs porteurs à présenter leurs idées auprès des cadres hiérarchiques de l'association, qui impulseront eux-aussi une nouvelle forme au parrainage et à la MEPH.

### *1.2 Le projet de MEPH sorti de ses limbes et contraint de consolider son postulat de départ*

Pour poursuivre leur développement, les projets doivent obtenir l'aval des différents cadres hiérarchiques de la structure. En effet, pour espérer voir leurs projets dépasser le stade de la théorie, il est nécessaire pour les porteurs de faire connaître leurs nouveaux dispositifs auprès des acteurs qui les gouvernent. Cette phase peut être mise en lien avec la phase de mise à l'agenda des problèmes publics. En sociologie de l'action publique, la mise à l'agenda peut être définie comme «  *l'ensemble des problèmes faisant l'objet d'un traitement, sous quelque forme que ce soit, de la part des autorités*

<sup>52</sup> Lefèvre P., 2012, « Chapitre 1. Le métier de cadre », Dans *Guide du métier de cadre*, p.8

<sup>53</sup> Guechtouli M., « Management des activités de veille stratégique : entre une organisation formelle et informelle », *La Revue des Sciences de Gestion*, N° 266, 2014, p.24

*publiques et donc susceptibles de faire l'objet d'une ou plusieurs décisions*<sup>54</sup> ». Un problème devient alors public, lorsqu'il est reconnu comme légitime lui permettant d'être pris en considération et disposer d'une intervention nécessaire pour y répondre. Le même phénomène apparaît pour les deux projets, lorsqu'ils ont été pris en considération la directrice de l'antenne Condate, la directrice de l'antenne Vicus, mais aussi par la DG de l'association.

Etant donné leur place dans le système organisationnel de la structure, les directrices disposent d'une certaine autorité et d'un pouvoir pouvant contraindre les projets à s'arrêter, notamment s'ils ne sont pas en accord avec les valeurs associatives de la structure. C'est l'une des principales fonctions de la DG de l'association qui est chargée, « *de la mise en œuvre du projet politique et de sa traduction stratégique, managériale et technico-clinique*<sup>55</sup> ». De plus, elle a des responsabilités qui nécessitent pour elle, « *de s'adosser à des expertises techniques et gestionnaires, en matière de finances, de ressources humaines, de qualité, de logistique, etc*<sup>56</sup> ». L'ensemble de ces pratiques sont déléguées aux fonctions supports quand elles existent dans les structures, c'est le cas ici de la chargée de mission, mais aussi des directrices d'antenne. Cette délégation est perceptible dans le mail, ci-dessus, envoyé par la DG aux directeurs d'antenne :

*« Notre proposition d'affectation d'excédents en fonds dédiés avait vocation à permettre des poches d'innovation, de tests, d'essais... pour améliorer encore l'efficacité de l'intervention en milieu ouvert. Je rencontre le département prochainement pour décider ensemble des suites à donner aux expérimentations conjointes CD/[association], mais aussi à tout autre proposition d'expérimentation qui émergerait. Je remercie donc par avance les directeurs de bien vouloir préparer les propositions concrètes de prolongation souhaitées par les territoires.*<sup>57</sup> »

Les indications du mail stipulent que les directeurs d'antenne doivent prendre connaissance auprès des équipes du terrain, de l'émergence de projets nouveaux ou ceux qui souhaitent se poursuivre. De cette manière, le projet de MEPH est sorti de ses limbes dans le sens où l'équipe projet a déclaré auprès de leur directrice d'antenne vouloir poursuivre l'expérimentation.

La directrice a encouragé l'équipe à transformer leur idée en « proposition concrète ». Il est sous-entendu de devoir travailler sur le projet et ses différents aspects comme ses objectifs, ses modalités et ses moyens de mise en œuvre. Cela suppose de réaliser des diagnostics qui viennent appuyer les constats précédemment établis et confirmer que les solutions imaginées sont en adéquation avec

---

<sup>54</sup> Hassenteufel P., Les processus de mise sur agenda : sélection et construction des problèmes publics, *Informations sociales*, N°157, 2010, p.51

<sup>55</sup> Noble F., 2019, « Chapitre 16. Les directeurs à l'œuvre. La dirigeance dans tous ses états », *Manuel de direction en action sociale et médico-sociale*, 2019, p.381

<sup>56</sup> *Ibid.*, p.384

<sup>57</sup> Extrait d'un mail communiqué par la Directrice Générale à l'ensemble des participants aux expérimentations territoriales, le 08 décembre 2021



ceux-ci. L'équipe projet de MEPH se voit donc influencer par ces directives et se voit contrainte de revenir sur ces aspects avec la chargée de mission qui, dans la présentation des diagnostics, influencera les objectifs du projet.

### *1.3 Un projet de parrainage légitime après la venue d'une personnalité politique*

Le projet de parrainage a été présenté à la DG et la directrice d'antenne Condate, dans un tout autre contexte, pour le moins particulier et inattendu car il est lié à la venue d'une personnalité politique au sein de l'antenne. En effet, lors d'un échange le 11 janvier 2022, Benjamin indique avoir eu un appel téléphonique quelques jours plus tôt, avec la chargée de communication d'une politicienne très connue dans la sphère gauche de l'échiquier politique. C'est Benjamin qui est à l'origine de cet appel, une dimension à mettre en lien avec son appétence pour la politique. C'est un secteur qu'il pense un jour intégrer, dans le but de « *bouger les choses à un plus haut niveau*<sup>58</sup> ». Ainsi, le jour de cet appel, Benjamin décrit son projet sans pour autant imaginer que la politicienne se saisisse de l'intérêt du parrainage en protection de l'enfance. Il reçoit pourtant un message lui indiquant que cette dernière souhaite venir au sein de l'antenne Condate, pour le rencontrer ainsi que les membres de l'équipe projet.

Une rencontre est donc programmée, la chargée de communication prend contact avec la DG et la Présidente de l'association, afin de leur expliquer la venue de la politicienne et les professionnels qu'elle souhaite rencontrer. Sans le savoir, elle les informe qu'un projet de parrainage tenu secret depuis plusieurs semaines, prend forme au sein de leur association. Voici la réaction de la DG, d'après les propos de Benjamin :

*« [La DG] m'a appelé et elle n'était pas contente parce que je ne l'avais pas prévenue de mon projet mais après elle m'a dit que mon projet était pertinent. En fait elle était pas du tout contre l'idée du projet de parrainage au contraire elle m'a donné son aval, elle était plus contre le fait qu'elle n'était pas au courant !<sup>59</sup> ».*

(Benjamin, chef de service - Antenne Condate)

De cette façon, il semble obtenir l'accord de la DG pour poursuivre le développement du projet de parrainage. Aussi, la venue de cette personnalité politique est venue apporter une certaine légitimité au projet et au problème auquel il est associé. En revanche, après son passage l'équipe s'est vue soumise aux pressions et aux inquiétudes de ses collègues, résumées dans les propos suivants :

*« Maintenant il faut que notre projet soit vraiment solide, on ne peut pas faire n'importe quoi ! », « On nous attend au tournant parce que les collègues des autres équipes veulent en savoir plus, connaître comment on va s'y prendre d'ailleurs il y a beaucoup de questions et de critiques sur notre projet, ils disent que le parrainage 'ce*

<sup>58</sup> Extrait d'entretien Benjamin, le 20 mai 2022

<sup>59</sup> Extrait d'entretien Benjamin, le 20 mai 2022

*n'est pas du milieu ouvert', 'c'est dangereux'<sup>60</sup>. » (Educateur et éducatrice- membres de l'équipe projet du parrainage)*

Les critiques des travailleurs sociaux ont encouragé les membres de l'équipe à solidifier leur dispositif. Ils souhaitent aussi maintenir la légitimité qui leur est accordée avec la venue d'une politicienne. En revanche, cette volonté de prouver la pertinence du parrainage va avoir pour conséquence de bousculer les prémices du projet.

Ainsi, le portage des deux projets auprès de divers acteurs, qu'ils soient membre de l'organisme associatif ou originaire de la sphère politique, participe à l'uniformisation des projets. Ils doivent prouver par des moyens divers, de la pertinence de leurs idées et sont soumis à des obligations ou des pressions institutionnelles.

## **2. Une nouvelle forme de parrainage pour pallier des inquiétudes professionnelles et l'accueil d'urgence des enfants du QPV**

Dans le cadre du projet de parrainage, le maintien de la légitimité qui lui est accordée va être soutenu par la mise en place de diverses étapes comme des rencontres avec des acteurs qui pratiquent le parrainage et l'évaluation des familles de parrainage. Ces outils cachent en réalité, certaines inquiétudes liées au statut de bénévoles, à l'activité qui en découle et à l'accueil d'urgence des enfants du QPV.

### *2.1 L'écart à la genèse du projet : l'évaluation des futures familles de parrainage ?*

Pour rappel, dans les prémices du projet l'objectif était de proposer de l'ouverture extérieure aux enfants du QPV, contraint à de l'isolement culturel et social. Benjamin avait précisé que le parrainage bénéficierait à des enfants qui ne présentent aucun trouble du comportement, ou ne sont pas en situation de handicap. Une fois avoir défini le public cible de son projet, Benjamin a imaginé mettre en relation des familles issues de la société civile avec la famille de l'enfant. Ces familles de parrainage constitueraient un réseau mis à disposition des travailleurs sociaux de son équipe. Lorsque ceux-ci détectent chez l'enfant un besoin d'ouverture sur l'extérieur, ils feraient appel à une famille de ce réseau, lui demandant sa disponibilité pour accueillir l'enfant les week-ends et lors des vacances scolaires. Une fois la première rencontre effectuée, les travailleurs sociaux s'effaceraient de la relation, permettant à la famille de l'enfant de prendre directement contact avec la famille de parrainage. Dans cette configuration, aucun protocole n'est imaginé ni même l'évaluation des futures familles de parrainage, une volonté de Benjamin car il estime que :

---

<sup>60</sup> Extrait du compte rendu de la réunion du 22 février 2022 – Parrainage

*« Les familles que j'ai eues au téléphone elles veulent s'engager mais ne pas être confrontées à des évaluations ou autre, c'est pour ça qu'elles ne veulent pas aller dans d'autres associations c'est trop de protocoles<sup>61</sup>. » (Benjamin, chef de service Antenne Condate)*

Pourtant, sa volonté va être confrontée aux demandes des membres de l'équipe projet qui, dès les premiers temps de travail, mettent en avant l'hypothèse selon laquelle il serait pertinent d'évaluer ces familles de parrainage. Ils indiquent d'ailleurs, vouloir connaître le protocole d'évaluation mis en place par l'association France Parrainage. Celle-ci est spécialisée dans le parrainage de proximité défini comme *« la construction d'une relation affective privilégiée instituée entre un enfant et un adulte ou une famille. C'est une relation de confiance basée sur la réciprocité qui peut être mise en œuvre par des citoyens regroupés en associations et aussi par des services en charge des questions de l'enfance<sup>62</sup> »*. Ce type de parrainage est encadré par la Charte du parrainage d'enfants qui *« constitue le cadre de référence dans lequel s'exercent les actions de parrainage et présente les bonnes pratiques en ce domaine<sup>63</sup> »* dont l'évaluation des futures parrains/marraines. Benjamin programme donc, une rencontre avec la directrice de France Parrainage le 28 janvier 2022. Cette rencontre n'était pas destinée au sujet de l'évaluation des familles de parrainage, mais à un partage de connaissances sur ce dispositif. Or, lorsque Benjamin demande aux membres de son équipe de préparer des questions qui alimenteront la rencontre, ces derniers insistent davantage sur l'évaluation à travers les questions suivantes :

*« Comment France Parrainage évalue les familles ? Est-ce qu'il y a un protocole en particulier ? » « Ils demandent quoi exactement aux familles, de raconter leur histoire ou ce sont des questions plus précises ? » « Est-ce qu'il faut le casier judiciaire obligatoirement <sup>64</sup>? » (Educateur, Psychologue, Benjamin – membres de l'équipe projet de parrainage)*

Ces demandes orientent le projet vers une autre dimension et ne vont pas quitter les professionnels lors des prochains temps de travail. D'ailleurs, la rencontre avec la directrice de France Parrainage a davantage conforté leur hypothèse d'établir un protocole d'évaluation. Désormais, il s'agit de comprendre ce qui se cache derrière cette envie d'établir un processus d'évaluation.

## *2.2 Evaluer les bénévoles dans le but de prévenir des difficultés d'accueil*

En premier lieu, le souhait d'évaluer les familles de parrainage dissimule les inquiétudes des travailleurs sociaux quant aux représentations des bénévoles sur le parrainage d'enfants accompagnés par des structures de la protection de l'enfance. En outre, le parrainage de proximité met en relation

---

<sup>61</sup> Extrait du compte rendu du temps de travail du 25 janvier 2022 – Parrainage

<sup>62</sup> Comité national du parrainage, 2008, « Guide du parrainage d'enfants », Paris, Direction Générale de l'Action Sociale, p.11

<sup>63</sup> Article 1 de l'Arrêté du 11 août 2005 relatif à la charte du parrainage d'enfants

<sup>64</sup> Extrait du compte rendu du temps de travail du 25 janvier 2022 - Parrainage

des bénévoles, avec des enfants relevant parfois du champ de la protection de l'enfance. Dans certains cas, cette dimension motive particulièrement les demandes de parrainage, où « *Préalablement à leur engagement, la majorité des candidats au parrainage s'imagine parrainer un enfant orphelin, placé ou ayant de grosses difficultés, et ce afin d'avoir l'impression d'apporter davantage, d'être plus utile. [...]* » « *Il y a certains parrains qui viennent lorsqu'ils veulent "sauver" un enfant. Leurs attentes, leurs besoins, c'est vraiment de parrainer un enfant de l'ASE, parce que les autres enfants ont leur famille, ils n'ont pas besoin...<sup>65</sup>* ». Alors, les professionnels spécialisés dans le parrainage de proximité, tentent de déconstruire ces imaginaires en décrivant aux bénévoles le profil des enfants suivis par les services de l'aide sociale à l'enfance. Ce travail nécessite de rencontrer les futurs parrains/marraines au sein desquelles sont évaluées leurs capacités à changer de postures et à saisir les divers profils des enfants accompagnés par ce champ d'activité. L'équipe projet serait dans cette même perspective, comme en témoignent les propos suivants :

*« Le profil des enfants que nous accompagnons peut être différent de ceux qui n'ont pas été confrontés à des difficultés éducatives/sociales/de santé... par exemple leurs propres enfants. Il existe donc un décalage entre la place où se trouvent les enfants suivis par l'association et la place des enfants qui ne sont pas accompagnés par un service de la protection de l'enfance. La question qu'on poserait serait : Quelles représentations avez-vous des enfants que nous pouvons suivre au quotidien ?<sup>66</sup> ». (Educateur, Educatrice, Psychologue – membres de l'équipe projet de parrainage)*

L'évaluation permettrait alors d'accéder aux perceptions et aux motivations des futurs bénévoles, tout en déconstruisant celles-ci. Par effet corrélatif, cette partie de l'évaluation serait aussi l'occasion pour l'équipe projet, de se rassurer sur l'engagement des parrains/marraines. Ils craignent que ceux-ci mettent fin au parrainage lorsqu'il deviendrait trop éprouvant d'accueillir un enfant au profil complexe :

*« Il faut savoir leur capacité à s'engager dans le temps, dans la durée malgré les échecs qu'ils pourront rencontrer car on ne peut pas prendre le risque de confronter les enfants à de nouveaux rejets de la part des familles de parrainage <sup>67</sup> ». (Educatrice – membre de l'équipe projet du parrainage)*

Les parrains/marraines pourraient rencontrer des difficultés avec l'enfant, qui peuvent remettre en cause leurs motivations, voire leur engagement dans le parrainage de proximité. Les membres de l'équipe projet semblent vouloir se prémunir de cette possible décision. Il s'agirait aussi de saisir leurs facultés à s'engager dans le parrainage sur un temps long.

---

<sup>65</sup> Halifax J., « Protection de l'enfance : laisser une place à l'intervention de bénévoles via le développement du parrainage de proximité », *Champ social*, N°73, 2021, p.43

<sup>66</sup> Extrait du compte rendu du temps de travail du 24 avril 2022 - Parrainage

<sup>67</sup> *Ibid*

### 2.3 Sécuriser le dispositif pour dissimuler les accueils d'urgence

Au-delà de vouloir se rassurer sur l'engagement des parrains/marraines, l'évaluation permettrait de connaître l'habilité de ces derniers, à accueillir des enfants avec des troubles du comportement ou en situation de handicap. Par conséquent, il devient essentiel d'avoir accès à l'accord des parrains/marraines pour ce type d'accueil, d'où leurs dires :

*« Il faut qu'on regarde plus finement les familles qui pourront accompagner des enfants avec des troubles du comportement ou un handicap. Il suffit de leur demander concrètement. Exemple de questions : Etes-vous à l'aise avec des enfants qui peuvent avoir des troubles ? Etes-vous prêts à accueillir des enfants avec des troubles du comportement ou en situation de handicap ? Ce qui est aussi intéressant dans ces questions, c'est la manière dont ils vont parler de ça, mais aussi connaître leur représentation d'un trouble/d'un handicap ».*

*(Educatrice, éducateur – membres de l'équipe projet de parrainage)*

Cette partie de l'évaluation vient intégrer un nouveau public au projet et participe de l'écart avec les prémices du parrainage pensé par Benjamin. De manière plus significative encore, l'évaluation permettrait aussi de connaître l'adaptabilité des parrains/marraines lors de l'accueil d'urgence d'un mineur ou jeune majeur. Autrement dit, dès les premiers temps de travail, l'équipe s'interroge sur les modalités de prise en charge des enfants du QPV. Pour les professionnels, les familles dans le réseau pourraient être utilisées en cas d'urgence, lorsque l'enfant aurait besoin d'un lieu de répit/repli, ce qui perceptible avec les propos suivants :

*« Par exemple on peut utiliser le parrainage pour X (4 ans) sur les week-ends ça peut être bénéfique pour cette petite et soulager sa maman en parallèle et puis la petite aura un moment de répit<sup>68</sup> » (Educateur – membres de l'équipe projet de parrainage)*

*« On pourra solliciter ces familles lorsqu'un enfant aurait un 'besoin d'ouverture sur l'extérieur' ou 'un besoin de respiration'. Pour moi la respiration c'est quand les situations sont tendues au sein du foyer familial (disputes entre les parents) qui nécessiterait que l'enfant soit accueilli dans une famille, lui permettant ainsi de respirer et d'être mis à l'abri<sup>69</sup> ». (Educatrice – membres de l'équipe projet de parrainage)*

*« Il faudrait savoir si les familles sont prêtes à accueillir des enfants dans l'urgence ? Si elles peuvent être appelées à tout moment pour écarter l'enfant d'un danger au sein de son foyer familial ?<sup>70</sup> » (Educatrice – membres de l'équipe projet de parrainage)*

De cette façon, il semblerait que le projet de parrainage s'inscrive dans plusieurs volets d'accueil, le premier étant lié aux origines du projet, à savoir l'accueil d'enfants du QPV qui ont un besoin d'ouverture sur l'extérieur. Le deuxième volet d'accueil serait destiné au même besoin mais

<sup>68</sup> Extrait du compte rendu du temps de travail du 14 décembre 2022 - Parrainage

<sup>69</sup> Extrait du compte rendu du temps de travail du 24 mai 2022 - Parrainage

<sup>70</sup> Extrait du compte rendu du temps de travail du 14 décembre 2022 – Parrainage

bénéficierait aux enfants avec des troubles du comportement ou étant en situation de handicap. Le troisième volet quant à lui, serait l'accueil d'urgence en cas de besoin de répit/respiration, si l'enfant est confronté à une situation de crise familiale.

En somme, l'évaluation paraît essentielle à mettre en place afin de saisir les motivations des futures familles de parrainage, leur niveau d'engagement et leur adaptabilité d'accueil qu'elle soit dans l'urgence et/ou de façon plus périodique. Cependant, ce nouveau protocole tend aussi à modifier l'essence du parrainage qui « *apporte une dimension nouvelle. Empruntant d'autres voies que celle du « professionnalisme », les « solidarités de proximité dans la vie ordinaire » se construisent dans un projet collectif, le plus souvent associatif dans un « entre-deux » entre la vie privée et la reconnaissance publique en s'appuyant sur une communauté de pensée, de réflexion, d'engagement et d'accompagnement dans l'action porteuse de sens<sup>71</sup> ».*

### 3. Un projet de MEPH élargi à cinq besoins de l'enfant nécessitant des réponses variées

Pour le projet de MEPH, ce ne sont pas tant des volontés ou des inquiétudes professionnelles qui ont contribué à bousculer ses objectifs mais, des outils de travail qui ont fait émerger des constats différents de ceux de l'expérimentation. Ces outils s'apparentent à des diagnostics et vont participer à accroître la légitimité accordée au projet de MEPH car ils solidifient les constats et les objectifs précédemment établis.

#### 3.1 L'émergence de nouveaux besoins et une analyse fine des situations des enfants

Alice, la chargée de mission propose durant le temps de travail du 27 janvier 2022, de mettre en place un diagnostic dans le but d'identifier les besoins des enfants nécessitant le repli. Un outil de travail a donc été réalisé et envoyé à l'équipe projet entre deux temps de réunion. Cet outil se présente sous la forme d'un tableau et permet de renseigner les indicateurs suivants :

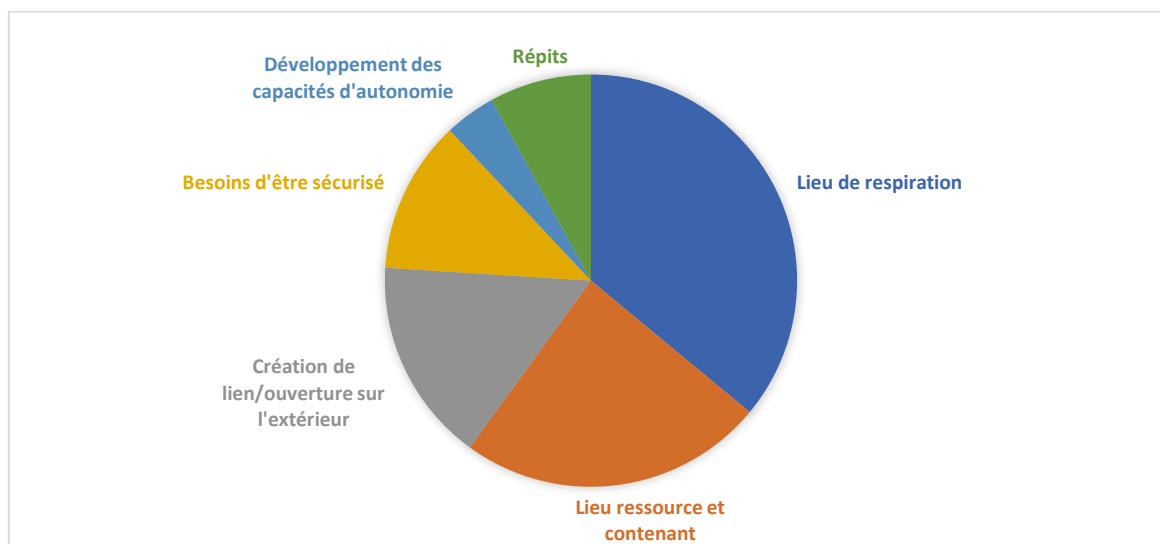
Tableau n°1 : Indicateurs de recherche dans le premier diagnostic pour le projet de la MEPH

Famille	Enfant	Age	Placé par le passé (oui/non)	Placement envisagé à ce jour (oui/non)	Motif de repli (crise, urgence, étayage, préparation placement...)	Besoin de l'enfant nécessitant le repli (mise en sécurité, respiration, création de liens autres...)	Besoin/limite du/des parents nécessitant le repli (hospitalisation, maladie, empêchement, épuisement, apaisement familial...)
---------	--------	-----	------------------------------	--	--	--	---

<sup>71</sup> Schaffhauser L-M., « Emotions, travail éducatif et... parrainage. Focus sur l'Unapp », *Les Cahiers Dynamiques*, N°71, 2017, p.129

Au sein de l'indicateur « *Besoin de l'enfant nécessitant le repli* », nous avons (Alice et moi-même) déjà orienté les réponses des travailleurs sociaux. En d'autres termes, en donnant la possibilité aux répondants de mettre les termes « *mise en sécurité, respiration, création de liens, autres* », le projet s'est vu indirectement influencé. C'est donc sans surprise que l'analyse des données a mis en évidence d'autres besoins qui ont été repris sans modification dans le graphique suivant :

Graphique n°1 : Les besoins de l'enfant identifiés dans le premier diagnostic pour le projet de la MEPH



Une réunion particulière a fait l'objet d'un travail sur les termes employés dans ce graphique. Il s'agissait pour être en accord pour la suite du projet, d'acquiescer une vision partagée de ce qui est entendu par : « *Répits, Lieu de respiration, lieu ressource et contenant, développement des capacités d'autonomie, besoin d'être sécurisé, création de lien/ouverture sur l'extérieur* ».

Les discussions ont fait émerger la distinction selon laquelle les besoins ne relèvent pas du même ordre que les 'lieux'. En outre, le 'lieu de respiration' et le 'répit' seraient deux choses différentes. D'un côté, l'enfant pourrait avoir besoin d'un moment de répit en dehors de son domicile, de l'autre cette prise en charge pourrait se faire dans un lieu appelé 'de respiration'. Il a donc été décidé de distinguer ce qui relèverait du besoin en tant que tel, et des lieux auxquels ils seraient associés.

Ainsi, les besoins distingués et validés par le groupe de travail sont au nombre de cinq et ont été intitulés de la manière suivante : « *besoin de sécurité, besoin de respiration, besoin de liens de référence/d'attachement/de repères, besoin de liens nouveaux/d'ouverture sur l'extérieur, besoin développement des capacités d'autonomie* ». Pour chacun d'eux, des lieux ont été nommés : « *lieu contenant, lieu de répit, lieu ressource, lieu d'ouverture sur l'extérieur, lieu de transition* ». Ces indicateurs ont été résumés de la manière suivante :

*Tableau n°2 : Définition commune des besoins identifiés et les lieux associés*

LES BESOINS DE L'ENFANT	LES LIEUX ASSOCIES
Besoin de sécurité	Lieu contenant
Besoin de respiration	Lieu de répit
Besoin de liens de référence/d'attachement, de repères	Lieu ressource
Besoin de liens nouveaux, d'ouverture sur l'extérieur	Lien d'ouverture sur l'extérieur
Besoin de développement des capacités d'autonomie	Lieu de transition

L'apparition de ces nouveaux éléments va s'accompagner d'un travail d'analyse sur les situations associées aux besoins. Pour cela, un temps de travail spécifique a été consacré afin de distinguer parmi les enfants accompagnés, ceux qui pourraient avoir un besoin de sécurité, de souffler, de liens de référence etc.

### *3.2 Un travail d'argumentation sur le sens des termes et des situations de l'enfant*

Les membres de l'équipe ont des représentations différentes sur les besoins et les lieux énoncés précédemment. En connaissance de cette condition, Alice souhaite prendre un temps sur le sens des termes et des situations relatives aux résultats de ce premier diagnostic. Cette procédure est inhérente à l'élaboration de projet, car les temps de réunion permettent de donner une place à l'argumentation, « un élément essentiel de la structure représentative car elle est l'origine et la cause de l'évolution de la discussion du problème et par conséquent de la prise de décision. [...] Les arguments avancés par les intervenants au cours des réunions les amènent souvent à proposer leurs propres suggestions concernant tel ou tel élément du problème discuté...<sup>72</sup> ». De cette façon, les autres besoins que celui de sécurité ont trouvé eux-aussi leur définition, leurs objectifs et prennent une place dans le projet de MPEH.

Par exemple, le besoin de développement des capacités d'autonomie concernerait selon les professionnels, les mineurs ou jeunes majeurs âgés entre 16 et 18 ans, qui ne peuvent pas toujours bénéficier du soutien de leur parent en ce qui concerne les tâches quotidiennes ou la recherche d'un emploi. Ces jeunes pourraient alors être orientés vers des lieux de transition vers l'âge adulte, comme l'a exprimé un éducateur :

<sup>72</sup> Bekhti S., « Mémoire de projet. Une approche de modélisation et de réutilisation du contexte et de la logique de conception », *Document numérique*, Vol.8, 2004, p.139



*« Je pense qu'on est d'accord sur ce besoin c'est pour les plus grands, on pourrait voir si on peut s'associer à des partenaires qui ont des appartements pour les aider à développer leurs capacités d'autonomie<sup>73</sup> ». (Educateur- membre de l'équipe projet de MPEH)*

Le besoin de sécurité même s'il a été défini précédemment concernerait, des enfants pour lesquels l'hébergement serait exceptionnel. En outre, lorsque l'enfant ou le jeune se trouve dans son milieu de vie et que celui-ci devient dangereux, il est primordial de le retirer de celui-ci, en lui permettant d'être hébergé dans une structure sécurisante et contenant. Cette modalité de prise en charge peut être liée au besoin de respiration, où il serait question de mettre à disposition de l'enfant, un lieu de répit, lorsque celui-ci souhaite sortir de son domicile qui peut être tendu ou malmenant. La seule différence entre le besoin de respiration et le besoin de sécurité réside dans le caractère de la situation, elle ne serait pas insécurisante pour l'enfant dans le cas du besoin de respiration. L'enfant pourrait tout de même, être hébergé dans les mêmes types de lieux, surtout s'il désire être au calme le temps d'une journée ou d'une nuit.

Ces deux besoins diffèrent du besoin de liens de références/de repères qui aurait pour objectif de permettre au mineur ou au jeune majeur, d'avoir un lieu où il pourrait côtoyer d'autres personnes que celles de sa famille et avec qui, il pourrait tisser de liens permanents :

*« On est d'accord pour dire que ce besoin s'attache à la permanence du lien, mais aussi à la question des conditions d'attachement et aux soins (prendre soin de quelqu'un, au-delà des besoins organiques). Certains jeunes trouvent vraiment des figures d'attachements en dehors de la sphère familiale comme le maître d'apprentissage/stage, les amis des parents... Aider ces enfants à grandir, ça ne passe pas que par le service social et les professionnels<sup>74</sup> ». (Educateur - membre de l'équipe projet de MPEH)*

Ce besoin peut être associé au besoin de liens nouveaux/d'ouverture sur l'extérieur, qui serait davantage destiné aux enfants qui ne pratiquent pas d'activité de loisirs, qui restent isolés dans leur domicile, et pour qui fréquenter un lieu extérieur et des personnes ressources serait bénéfique pour leur épanouissement personnel.

Ainsi, ce premier diagnostic et le temps accordé à l'étape de l'argumentation a permis d'établir des définitions communes sur les besoins de l'enfant et les situations qui leur sont associées. Par ailleurs, ils ont fait apparaître des fréquences d'hébergements de natures différentes soit exceptionnelles ou périodiques.

---

<sup>73</sup> Extrait du compte rendu du temps de travail du 27 janvier 2022 -MEPH

<sup>74</sup> Extrait du compte rendu du temps de travail du 27 janvier 2022 -MEPH

### 3.3 Des réponses adaptées à chaque enfant avec de multiples volets d'accueil

Parmi les mécanismes d'influence venant modifier les prémices du projet de MPEH, se trouve également, le second diagnostic destiné à établir une vision quantitative des besoins. Un tableau a été envoyé cette fois-ci, à l'ensemble des travailleurs sociaux de l'antenne Vicus, dans le but de déterminer le nombre d'enfants ayant un besoin de sécurité, de respiration etc.

Cette nouvelle procédure émane de la chargée de mission pour qui, il était essentiel de « *dégager une ou plusieurs priorité(s) constitutive(s) du projet. Pour ce faire, il sera nécessaire de procéder à un questionnement des évidences permettant de saisir par-delà ce qui va de soi les nouvelles significations attribuées aux observations faites, observations à situer au regard des intentions des acteurs pour devenir opératoires*<sup>75</sup> ». Le diagnostic se devait de dégager des priorités parmi les observations réalisées. Pour ce faire, le second diagnostic s'est présenté de la manière suivante, avec comme consigne : « Les travailleurs sociaux doivent à partir de la liste des enfants qu'ils accompagnent, identifier si certains d'entre eux seraient concernés par l'un ou plusieurs besoins, en cochant à l'aide d'une « x » la case concernée », comme ci-dessous :

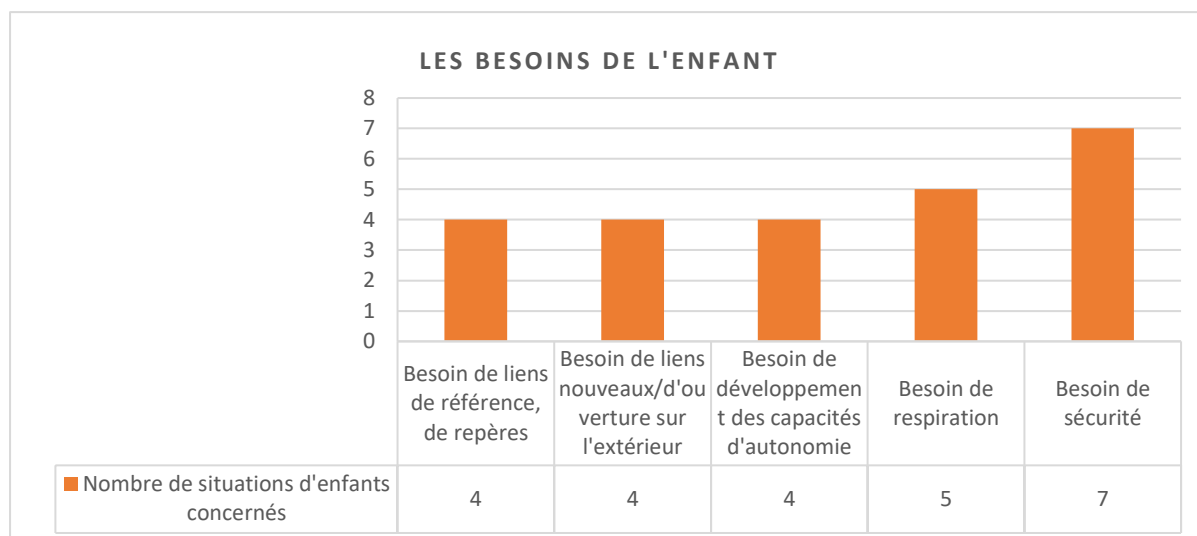
*Tableau n°3 : Indicateurs de recherche dans le second diagnostic pour le projet de la MEPH*

LES BESOINS DE L'ENFANT NECESSITANT LE REPLI :	Enfant
Besoin de sécurité - lieu contenant	X
Besoin de respiration - lieu de répit	
Besoin de liens de référence (attachement), de repères - lieu ressource	
Besoin de lieux nouveaux - lieu d'ouverture sur l'extérieur	
Besoin de développement des capacités d'autonomie - lieu de transition	

Sur une vingtaine de réponses -situations d'enfants-, voici les résultats obtenus :

<sup>75</sup> Boutinet J-P., « Chapitre VI. Éléments méthodologiques d'élaboration et de réalisation des projets », *Psychologie des conduites à projet*, 2014, p.93-94

*Graphique n°2 : Le nombre d'enfant ayant un ou plusieurs besoins – deuxième diagnostic pour le projet de la  
MEPH*



Lecture : Sur une vingtaine d'enfants-situations, les travailleurs sociaux de l'équipe Condate ont identifié que 7 enfants avaient un besoin de sécurité, 5 de respiration, 4 de développement des capacités d'autonomie, 4 de liens nouveaux/d'ouverture sur l'extérieur, 4 de liens de référence/de repères. **Point de vigilance** : Certains enfants cumulent plusieurs besoins, d'où un nombre de réponses plus important que d'enfants renseignés.

Le besoin de sécurité ressort majoritairement, suivi du besoin de respiration. Les trois autres besoins sont au même niveau ne permettant pas d'établir un classement significatif. D'ailleurs, il a été constaté lors de l'analyse de ce matériau que plusieurs travailleurs sociaux avaient coché divers besoins pour un même enfant. Par exemple, un enfant serait concerné par le besoin de sécurité, le besoin de liens nouveaux et le besoin de liens de référence. Ces situations ont bousculé l'objectif de ce second diagnostic, à savoir déterminer le besoin le plus important à résoudre. Par conséquent, après réflexion, le groupe de travail et Alice conviennent qu'il n'est pas pertinent de classer les besoins par ordre de priorité, ni même de faire un choix pour la suite du projet à savoir restreindre le projet à un besoin de l'enfant. En outre, même si le besoin de sécurité reste prioritaire en termes d'intervention, cela n'enlève pas moins que si un enfant a un autre besoin, il est tout aussi important de trouver des solutions, essentielles à son développement affectif, relationnel, éducatif.

Cette étude est finalement venue confirmer l'envie des travailleurs sociaux de trouver des modalités d'hébergement diverses et adaptées à chaque enfant, ce qui nécessite de travailler sur des volets d'accueil aussi bien exceptionnels que périodiques. Or, à la base, la MEPH était pensée de façon exceptionnelle pour les enfants sujets à une crise familiale. Ainsi, en mettant en place des diagnostics et des temps de travail, la chargée de mission est venue influencer de manière significative le projet. Bien plus encore, ils sont venus bousculer son postulat de départ, à savoir trouver un lieu de repli pour les enfants ayant un besoin de sécurité.

## CONCLUSION DE LA PARTIE II

Les différences entre le projet de MEPH et du parrainage s'effacent avec l'ancrage du processus d'institutionnalisation dans leur phase de construction. Plus précisément, il s'implante définitivement à partir de l'instant où, les projets sont portés auprès des cadres hiérarchiques de l'institution. Quelle que soit la manière dont ces acteurs ont pris connaissance des projets, leurs interventions ont impulsé des directions ayant pour conséquence l'apparition de nouveaux objectifs, d'ailleurs similaires pour les deux projets.

Les impulsions pour le projet de MEPH se sont traduites par la mise en place de diagnostics qui sont venus solidifier les idées premières du projet. Également, ils ont fait émerger de nouveaux objectifs à savoir répondre à cinq besoins de l'enfant, dont le besoin d'ouverture sur l'extérieur auquel il ne se destinait pas au départ.

Le projet de parrainage quant à lui, s'adapte à une impulsion liée à la venue d'une politicienne, enthousiasmée par l'idée du chef de service. Celle-ci est venue apporter une certaine légitimité au projet que l'équipe souhaite maintenir à son niveau. Pour cela, elle va engager la mise en place d'un outil, soit, l'évaluation des familles de parrainage. Derrière cette nouvelle procédure, est dissimulée l'envie d'utiliser les familles du réseau pour des accueils d'urgence destinés aux enfants sujets à une crise familiale.

L'uniformisation des projets est donc perceptible au niveau des objectifs auxquels ils se destinent désormais et se poursuivra du point de vue de la forme qu'ils prendront. L'ensemble de ces dimensions sont guidées par une quête de légitimité qui sera d'autant plus visible dans leurs dernières phases de construction.



### III. DES PROJETS AUX FORMES INSTITUTIONNELLES SOUS L'EFFET DE L'ISOMORPHISME MIMÉTIQUE ET COERCITIF

---

Cette dernière partie a pour objectif de revenir sur la forme du projet de MEPH et celui du parrainage au vu de l'isomorphisme institutionnel dont ils font l'objet. S'il a déjà modifié leurs objectifs, le processus d'institutionnalisation va aussi venir bouleverser leurs formes. Elles seront opposées à celles de départ comme le montrera une première partie, consacrée au dispositif du parrainage. L'analyse portera sur l'aspect strict qui lui sera donné qui est le résultat d'une force d'isomorphisme, la force mimétique. Une deuxième partie étudiera la forme du projet de MEPH sous le prisme des choix d'hébergements opérés, sous lesquels se cache une autre force d'isomorphisme, la force coercitive. Le but de cette partie est de mettre en exergue la manière dont, le processus d'institutionnalisation est venu altérer la forme des projets et l'originalité avec laquelle ils avaient été imaginés.

#### 1. Un projet de parrainage à la forme stricte inspirée d'une institution reconnue

Décrite précédemment, l'évaluation des familles de parrainage tend le projet imaginé par Benjamin à lui donner une forme plus stricte et vient s'opposer à la souplesse avec laquelle il était pensé. Bien plus que des questions sur l'engagement des parrains/marraines, sur leur adaptabilité ou sur leurs représentations de l'accompagnement d'un enfant, ces bénévoles vont se trouver dans des processus protocolaires exigeants. Toujours imaginés par les membres de l'équipe projet, l'évaluation va effectivement s'intégrer au sein d'un protocole de recrutement des familles de parrainage et d'un protocole de rencontre entre la famille de parrainage et la famille de l'enfant.

##### 1.1 Imiter des pratiques conformes et admises en matière de parrainage de proximité

Pour comprendre ce qui est entendu par parrainage strict, il suffit de se référer au protocole de recrutement des familles de parrainage imaginé par l'équipe projet. Ce dernier s'inspire voire, est identique au protocole mis en place par l'association France Parrainage<sup>76</sup>. Reprenant les grandes étapes de cette association, voici la manière dont le protocole de « recrutement » a été rédigé :

*« 1) Le premier échange entre le responsable du réseau des familles de parrainage et la future famille de parrainage : La future famille de parrainage prend contact avec le responsable du réseau par téléphone. Ils échangent sur la demande de la famille concernant le parrainage d'un enfant suivi par l'association. Le responsable du réseau renseigne des éléments généraux sur la famille de parrainage, dans le document où sont recensées l'ensemble des caractéristiques des familles de parrainage inscrites dans le réseau.*

*2) Saisine de la commission pluridisciplinaire : La commission pluridisciplinaire, composée des travailleurs sociaux, d'une psychologue de l'équipe exerçant sur le QPV et du responsable du réseau des familles de parrainage, se réunit à la suite d'une demande de parrainage. Ils évaluent ensemble la demande de cette future famille, et identifient un enfant qui pourrait bénéficier de ce parrainage. Lorsque la demande et le besoin de l'enfant*

---

<sup>76</sup> Annexe 2 : Protocole d'évaluation des parrains/marraines selon l'association France Parrainage

coïncident, la demande de parrainage est validée, à l'inverse lorsque la demande et le besoin de l'enfant ne sont pas conjoints la demande est réfutée.

3) Première rencontre entre les professionnels de l'association et la famille de parrainage (phase d'évaluation) : Un binôme de professionnels (un.e psychologue et un.e travailleur.se social.e) se met en lien avec la famille de parrainage retenue, dans le but de réaliser un entretien. Cet entretien a pour objectif d'évaluer la famille de parrainage, à l'aide d'une grille d'analyse croisant une approche clinique et une approche éducative. Cette rencontre aura lieu au domicile de la famille de parrainage ou au sein des locaux de l'association.

4) Travail pluridisciplinaire sur la première rencontre : La commission pluridisciplinaire se réunit à nouveau pour discuter de l'entretien réalisé avec la famille de parrainage. L'objectif de ce temps est de revenir sur la rencontre, les réponses apportées par la famille de parrainage. Il s'agit également de déterminer les manquements/les éléments importants qui n'ont pas été abordés lors de la première rencontre. Un autre binôme de professionnel est désigné pour prendre de nouveau contact avec la famille de parrainage, deux à trois semaines après l'évaluation, pour s'assurer que cette dernière souhaite toujours s'engager dans le parrainage d'un enfant suivi par l'association. Ils programment également, un nouveau rendez-vous cette fois-ci au domicile de la famille de parrainage, afin d'identifier leurs conditions matérielles et les supports dont ils auraient besoin pour accueillir l'enfant.

5) Seconde et dernière rencontre entre les professionnels de l'association et la famille de parrainage : Le second binôme de professionnels se rend au domicile de la famille de parrainage, ils échangent sur les besoins matériels indispensables pour accueillir l'enfant, mais aussi sur la future rencontre avec la famille de l'enfant et le protocole de rencontre. La famille de parrainage est avertie, lors de ce rendez-vous, qu'elle sera désormais en contact avec le référent de la mesure de l'enfant, qui organisera la mise en relation de toutes les parties (enfant, parents, accueillants).<sup>77</sup> »

Cette manière de reprendre des principes organisationnels des associations spécialisées dans le parrainage de proximité peut s'apparenter à de l'isomorphisme mimétique défini comme, « un comportement des organisations [qui] prend la forme de l'imitation des comportements les plus facilement identifiables ou les plus utilisés par les organisations apparaissant comme légitimes dans un champ<sup>78</sup> ». En imitant les protocoles de l'association France parrainage, l'équipe projet participe à homogénéiser les pratiques en matière de parrainage d'enfant et pense légitimer son dispositif. En effet, l'équipe reprend des pratiques issues d'une institution reconnue au niveau national et international. Elle dispose par exemple, de plusieurs antennes réparties sur le territoire français et est légitime auprès du public au vu des dons qu'elle reçoit, presque 74% de ses ressources est issu de la générosité du public<sup>79</sup>. Ainsi, le projet de parrainage se conforme aux modalités de mise en œuvre de France Parrainage pour espérer, peut-être, bénéficier de la même générosité et de la même reconnaissance auprès du public et organismes de financements. En revanche, il contraint la famille de parrainage à être dans un processus de recrutement complexe, où elle doit échanger avec les membres de l'association de façon régulière tout en prouvant, par le biais de l'évaluation, son engagement et ses capacités à parrainer un enfant de l'association.

<sup>77</sup> Protocole « de recrutement des familles » de parrainage rédigé par moi-même et validée en groupe de travail

<sup>78</sup> Hault I, DiMaggio P, Powell W., « Des organisations en quête de légitimité. Les grands auteurs en management », HAL OPEN SCIENCE, 2009, p.5

<sup>79</sup> Rapport financier – France Parrainage - 2020

Par ailleurs, cet isomorphisme mimétique se poursuit avec la mise en place d'un protocole de « rencontre » entre la famille de l'enfant et la famille de parrainage, dont les grandes étapes sont ci-dessous :

- « 1) Une phase de déconstruction de la notion du « parrainage » auprès de la famille de l'enfant  
2) La rencontre tripartite entre la famille de parrainage, la famille de l'enfant et le référent de la mesure.  
3) Un temps d'explication du parrainage auprès de l'enfant  
4) La rencontre entre l'enfant et sa future famille de parrainage  
5) La signature du contrat/convention de parrainage.<sup>80</sup> »

Les étapes de ce second protocole mettent une nouvelle fois les familles de parrainage dans une approche particulière en termes de rencontre avec la famille de l'enfant. D'ailleurs, les parents de l'enfant sont, eux-aussi, attendus dans des temps spécifiques. Les professionnels souhaitent déconstruire le parrainage à leurs côtés et connaître leur perception de ce mode d'accompagnement avant de mettre en place une rencontre avec la famille de parrainage.

### *1.2 Accompagner le parrainage par un positionnement professionnel rigoureux*

Au-delà de ces deux protocoles, l'orientation du projet vers une forme stricte perdure avec la place accordée aux travailleurs sociaux dans le dispositif. La position voulue par les professionnels de l'équipe projet est opposée à celle de Benjamin. Celui-ci imaginait que les membres de son équipe n'interviendraient plus dans l'accompagnement du parrainage, lorsque la mise en lien entre la famille de l'enfant et les parrains/marraines serait effectuée. Cependant, l'équipe projet ne semble pas vouloir s'accommoder à cette modalité de mise en œuvre voire, imagine accompagner le parrainage tout au long de sa mise en place. Ces deux idées ont été résumées dans le tableau suivant :

Tableau n°4 : « Quel forme de parrainage ? », Document de travail destiné à l'équipe projet de parrainage

	<b>LE PARRAINAGE FLEXIBLE</b>	<b>LE PARRAINAGE HYBRIDE</b>	<b>LE PARRAINAGE RIGoureux</b>
<b>LA PLACE DE L'ASSOCIATION ET DES TRAVAILLEURS SOCIAUX DANS LE PARRAINAGE</b>	<b>Rôle de tiers :</b> L'association joue un rôle de tiers, c'est-à-dire qu'elle intervient seulement dans la mise en lien entre la famille accueillante et la famille parentale. Cela signifie qu'elle n'intervient plus par la suite, les deux parties se contactent lorsqu'elles le souhaitent sans que l'association ne soit prévenue.	<b>Rôle intermédiaire :</b> L'association est présente dans la mise en place du parrainage c'est à dire dans la mise en lien entre la famille accueillante et la famille parentale.	<b>Rôle d'intervenant :</b> L'association est présente lors du parrainage des enfants suivis par l'association, les travailleurs sociaux accompagnent la mise en lien des deux parties (famille accueillante, famille parentale), mais ils sont aussi présents tout au long du parrainage, par le biais d'échanges réguliers.

<sup>80</sup> Annexe 3 : Protocole de rencontre entre la famille de parrainage et la famille de l'enfant pensé par l'équipe projet du parrainage



<b>LE TYPE D'ÉVALUATION DES FAMILLES ACCUEILLANTES</b>	<p><b>Absent :</b> Aucune évaluation n'est faite par les professionnels de l'association. La famille accueillante et la famille parentale identifient ensemble si un parrainage peut se mettre en place.</p>	<p><b>Souple :</b> Une évaluation des familles accueillantes est réalisée mais de manière partielle et souple. Seul un entretien sera réalisé, en plus de la demande d'une copie du casier judiciaire et leur assurance en responsabilité civile.</p>	<p><b>Strict :</b> Un protocole d'évaluation strict est mis en place, il suit des étapes incontournables (rencontre avec la famille accueillante, temps de travail entre professionnels etc.). De plus, une copie du casier judiciaire sera demandée ainsi que la copie de leur assurance en responsabilité civile.</p>
<b>LA MISE EN PLACE D'UN CONTRAT ENTRE L'ASSOCIATION, LA FAMILLE ACCUEILLANTE ET LA FAMILLE PARENTALE</b>	<p><b>Signature d'un contrat bipartite :</b> Un contrat est signé par la famille accueillante et la famille parentale, sans que la signature de l'association y figure.</p>	<p><b>Signature d'un contrat bipartite :</b> Un contrat est signé entre la famille accueillante et la famille parentale, sans que la signature de l'association y figure.</p>	<p><b>Signature d'un contrat tripartite :</b> Un contrat est signé avec l'association lorsque le parrainage est mis en place, celui-ci doit recueillir la signature de l'association, de la famille accueillante et de la famille parentale. Au cœur de celui-ci est stipulé le type d'accompagnement qui sera mis en place pour l'enfant, le cadre éducatif qu'il lui sera proposé, la fréquence des accueils etc.</p>
<b>LA RESPONSABILITE CIVILE</b>	<p><b>Responsabilité des familles :</b> S'il arrive quelque chose à l'enfant, cela se règle entre la famille accueillante et la famille parentale. Il en va de même, si des problèmes surviennent au domicile de la famille accueillante (ex : l'enfant casse quelque chose).</p>	<p><b>Responsabilité de l'association :</b> Etant donné le statut des familles accueillantes, s'il arrive quelque chose à l'enfant, la responsabilité de l'association peut être engagée.</p>	<p><b>Responsabilité de l'association :</b> Etant donné le statut des familles accueillantes, s'il arrive quelque chose à l'enfant, la responsabilité de l'association peut être engagée.</p>

A droite du tableau, se trouve l'angle du parrainage rigoureux imaginé par les membres de l'équipe. Pour eux, ils occuperaient une place majeure dans le dispositif en ayant un 'rôle d'intervenant'. Plus précisément, ils s'engageraient en plus de mettre en place une évaluation, de suivre l'accompagnement du parrainage sur le long terme. Par exemple, ils s'assureraient que les temps d'accueil de l'enfant se déroulent dans de bonnes conditions, que les activités proposées à l'enfant soient en adéquation avec ses besoins. De plus, un contrat tripartite serait signé par les trois instances : la famille de parrainage, la famille de l'enfant et l'association, scellant l'implication des uns et des autres dans le dispositif.

Cette configuration se trouve aux antipodes du parrainage pensé par Benjamin, résumé sous l'angle du parrainage flexible. Benjamin avait imaginé que les professionnels occuperaient une place des 'tiers' ou 'd'intermédiaires', c'est-à-dire qu'ils viendraient seulement soutenir la mise en lien de la rencontre entre les deux instances. Celles-ci se contacteraient ensuite, lorsqu'elles le souhaiteraient sans que l'association n'en soit informée. Par ailleurs, la mise en place d'une évaluation serait

inexistante, seules les deux familles identifieraient ensemble la possibilité de mettre en place du parrainage. Elles se choisiraient et signeraient un contrat bipartite pour confirmer leur engagement.

A l'interstice de ces deux modèles, se trouve le parrainage hybride, un compromis entre les volontés des membres de l'équipe et celles de Benjamin. Dans ce cas présent, l'association garderait son rôle de tiers en évaluant les familles de parrainage. En revanche, cette évaluation serait beaucoup plus souple et ne s'accompagnerait pas de protocoles spécifiques. Un contrat viendrait tout de même sceller la mise en place du parrainage, mais il ne serait pas soumis à la signature de l'association.

En établissant trois angles de position des travailleurs sociaux dans le dispositif de parrainage, ce document de travail avait vocation à faire émerger le débat entre les membres du groupe et à trouver un consensus entre les volontés de chacun. C'est notamment ce qu'aurait permis le parrainage hybride, encore fallait-il qu'il soit choisi. Dans un cadre particulier, le parrainage rigoureux fut le premier choix de l'équipe projet. Il est essentiel de préciser ici, que ce choix a été fait sans la présence de Benjamin qui n'a pu se rendre à ce temps de travail sur les trois modèles de parrainage. Il a pris connaissance de l'orientation adoptée par l'équipe de travail, lors d'un appel téléphonique avec Alice.

### *1.3 Gérer les risques : une bascule vers de l'accueil camouflé ?*

Benjamin accepta que le projet s'oriente vers une forme stricte, que les travailleurs sociaux occupent une place d'intervenant dans le dispositif. Son positionnement vis-à-vis de l'équipe et sa réaction peuvent s'expliquer avec le raisonnement suivant :

*« Je sais qu'il faut faire avec les inquiétudes des uns et des autres. X [un membre de l'équipe projet] est très inquiète par exemple qu'il ait des risques au domicile de la famille de parrainage. Et on est dans un groupe de travail où chacun engage sa responsabilité donc je préfère accepter les inquiétudes et puis comme on est une équipe on est tous responsable il n'y pas que moi.<sup>81</sup> » (Benjamin, chef de service – Antenne Condate)*

Ses propos font apparaître deux dimensions nouvelles, jamais mentionnées alors, d'une part les risques que pourraient encourir les enfants de l'association avec la mise en place du parrainage, d'autre part, le sentiment d'avoir une responsabilité dans le projet.

Tout d'abord, les professionnels de l'équipe projet entendent par « risques », toutes situations où la santé physique ou psychologique de l'enfant serait malmenée :

*« Il ne s'agit pas seulement de se prémunir contre les risques d'agression de ces enfants par les familles bénévoles, mais aussi celui d'exposer un enfant déjà malmené à d'autres mauvais traitements, incluant le risque de ne pas plaire, d'être rejeté à nouveau. » (Educateur – membre de l'équipe projet du parrainage)*

---

<sup>81</sup> Extrait d'entretien Benjamin, le 20 mai 2022

« Ce sont des enfants qui vont secouer le lien, il peut y avoir un abandon car les familles ne s'attendent pas à ce type de profil. » (Educatrice – membre de l'équipe projet du parrainage)

« L'extrait de casier judiciaire est indispensable pour sécuriser les mises en lien entre les enfants et sa famille de parrainage.<sup>82</sup> » (Educatrice et Psychologue – membres de l'équipe projet du parrainage)

Ces propos confirment certaines inquiétudes mentionnées précédemment, et sont liées à la mise en danger de l'enfant lorsqu'il sera avec sa famille de parrainage. Pour eux, il y aurait une nécessité de prémunir les enfants des risques avec des outils et un suivi régulier du parrainage car, le doute n'est pas permis, de la même manière que : « *Le potentiel, le susceptible, prenant trop souvent le pas sur le présent, les institutions et leurs managers considèrent parfois que la simple présence du risque devient, en elle-même, un préjudice. Pourtant, une institution ou un établissement médicosocial peut délibérément, explicitement et collégialement assumer la prise de certains risques, seul moyen parfois de garantir la confiance et le respect de l'autonomie des personnes accompagnées*<sup>83</sup> ». Dans le cadre du projet de parrainage, la gestion des risques remet en cause la confiance accordée aux familles de parrainage et participe une nouvelle fois à creuser l'écart avec les origines du projet, où il était question de constituer un réseau de familles de parrainage, dans une approche citoyenne et solidaire, distanciée des réglementations du champ professionnel de la protection de l'enfance.

Par ailleurs, cette gestion des risques peut s'attacher à la seconde dimension énoncée par Benjamin, celle de la responsabilité. Ce terme englobe plusieurs significations telles que l' « *Obligation de réparer le dommage que l'on a causé par sa faute, dans certains cas déterminés par la loi.* », ou bien le « *fait d'être responsable. [Il y a] Nécessité morale de remplir un devoir, un engagement*<sup>84</sup> ». Du côté de Benjamin, il semblerait vouloir se prémunir des risques d'abandon, d'agressions ou encore d'accident des enfants parrainés par son équipe, car sa responsabilité en tant que professionnel et chef de service pourrait être engagée si une telle situation survenait. Il ne souhaiterait pas porter les conséquences de cette mise en danger seul, et être désigné comme l'unique responsable celle-ci, du fait de sa position dans la structure. De cette manière, il brise le lien hiérarchique qui l'unit aux membres de son équipe et les positionne au même niveau d'engagement et de responsabilité.

Du côté des professionnels de l'équipe projet, il semblerait que la notion de responsabilité renvoie davantage à la deuxième signification, c'est-à-dire qu'ils ont le sentiment d'être responsable de l'enfant, de sa santé et de son bien-être. Alors, si le mineur ou jeune majeur est mis en danger dans

<sup>82</sup> Extrait du compte rendu du temps de travail du 17 mars 2022 – Parrainage

<sup>83</sup> Lambert Barraquier A, Aurélien Dutier A., « Logiques de gestion du risque : entre stigmatisations et idéologies. Pistes de réflexions éthiques », *Vie sociale*, N°13, 2016, p.191

<sup>84</sup> Le Robert. Responsabilité. Dans *dictionnaire en ligne*, consulté le 22 juin 2022 sur <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/responsabilite>

sa famille de parrainage, les professionnels pourraient se sentir responsables moralement de ne pas avoir protégé l'enfant. Les protocoles de recrutement et de rencontre mais aussi l'évaluation de ces familles, viendraient préserver les travailleurs sociaux de ce potentiel sentiment de pas avoir rempli leur devoir de protection.

Cependant, avec une telle sécurisation du dispositif, il pourrait être reproché à l'équipe projet de vouloir faire de l'accueil familial camouflé. En effet, les obligations de la loi 2002-2 pourraient peser sur les familles de parrainage et les professionnels de l'association. Ces obligations correspondent au référentiel d'agrément des accueillants familiaux qui stipule que, « *L'accueil par des particuliers à leur domicile, à titre onéreux, de personnes âgées ou d'adultes en situation de handicap, est une activité réglementée par le code de l'action sociale et des familles (CASF) et placée sous le contrôle du président du conseil départemental. Les personnes souhaitant exercer cette activité doivent disposer d'un agrément délivré par le président du conseil départemental du département dans lequel est situé leur domicile<sup>85</sup>* ». Par exemple, il a été reproché à une famille qui accueillait des personnes adultes de manière spontanée de faire de « l'accueil familial » sans respect de cette loi. Le CD pourrait faire de même avec les familles de parrainage, car si elles sont évaluées, elles tombent dans les principes du référentiel d'agrément des accueillants familiaux, ayant également pour conséquence d'agir en dehors du cadre légal 2002-2.

## 2. Le projet de MEPH et sa forme associative mais au détriment de quels sacrifices ?

De façon aussi significative que pour le projet de parrainage, le projet de MEPH va orienter son dispositif vers une forme éloignée de son postulat de départ. Cet écart aux prémices s'inscrit dans un mécanisme d'adaptation aux nouveaux objectifs identifiés soient, répondre aux cinq besoins de l'enfant : de sécurité, de respiration, de repères/d'attachements, d'ouverture sur l'extérieur et de développement des capacités d'autonomie. Également, les solutions d'hébergement vont devoir être conformes aux orientations stratégiques de l'association donnant une forme associative au projet.

### 2.1 Etudier la faisabilité des pistes d'hébergements comme première analyse des solutions

Au regard des cinq besoins identifiés lors des précédents diagnostics plusieurs pistes d'hébergement semblent nécessaire d'être explorées. Alice et moi-même avons prospecté sur plusieurs structures qui pourraient être mises en place au regard des cinq besoins de l'enfant. Pour rappel, le projet s'orientait au départ vers la signature d'une convention entre l'association et des partenaires tels que les FJT, les ITEP, les IME, Accueil Paysan. L'objectif de cette convention serait de disposer de places d'hébergement utilisables le jour et/ou la nuit, pour les enfants confrontés à des

---

<sup>85</sup> Référentiel d'agrément des accueillants familiaux - Code de l'action sociale et des familles (CASF)

crises familiales et dont la sécurité est compromise. Or, en identifiant plusieurs besoins et en les associant à des lieux : contenant, de répit, ressource, d'ouverture sur l'extérieur, de transition, certains partenaires envisagés ne correspondraient pas aux situations des enfants. Par conséquent, Alice a proposé d'inscrire dans les pistes d'hébergement d'autres solutions comme : un camion aménagé, un logement (appartement/maison), un accueillant familial dédié aux MEPH. Elles ont été présentées lors d'un temps de travail et correspondent à celles ci-dessous :

Diapositive n°1 extraite d'une présentation sur les pistes d'hébergements proposées au groupe de MEPH le

24 février 2022



Cette diapositive a permis la création d'un débat comme l'indiquent les propos des membres du projet sur l'idée du camion aménagé :

*« - C'est une organisation laborieuse qui à mettre en place, dans le sens où si un travailleur social prend le camion pour aller chercher un enfant/jeune, comment un autre travailleur social peut-il l'utiliser ?*

*Ou le camion aménagé sera-t-il garer ? Qui ira chercher le jeune ?*

*- Et puis ce n'est pas très sécurisant hygiénique pour l'enfant, c'est-à-dire qu'il va être accueilli dans un camion déjà utilisé par d'autres jeunes/enfants avant lui, ce qui n'est pas synonyme d'intimité.<sup>86</sup> »*

*(Débat entre les éducateurs et les éducatrices – membres de l'équipe projet de MEPH)*

A l'unanimité la piste du camion aménagé est supprimée des options en matière d'hébergement, tout comme le logement propre :

*« Il y a des avantages à la maison ou l'appartement comme la facilité de prendre en charge un enfant rapidement, lorsque ce dernier rencontre une crise à son domicile familial mais bon au niveau du coût du logement et de l'organisation qui en découle ça va devenir plus compliqué et puis on pas forcément le temps de gérer un logement aussi.<sup>87</sup> » (Educateur – membre de l'équipe projet de MEPH)*

Les propos des professionnels sont plus nuancés en ce qui concerne l'idée des accueillants familiaux dédiés MEPH, ils font notamment apparaître quelques interrogations :

<sup>86</sup> Extrait du compte rendu du temps de travail du 24 février 2022 -MEPH

<sup>87</sup> Extrait du compte rendu du temps de travail du 24 février 2022 - MEPH

*« Peut-on faire appel à la société civile pour accueillir des enfants de la protection de l'enfance ? Quels risques cette modalité peut-elle engendrer ? Si les accueillants familiaux s'intègrent au projet, quel type de contrat auront-ils ? A quelle rémunération peuvent-ils prétendre ? (Avoir un salaire de base même lorsqu'ils n'accueillent pas d'enfants).<sup>88</sup> » (Educatrice -membre de l'équipe projet de MEPH)*

Les membres de l'équipe projet MEPH ne ferment pas la porte à cette option, à l'inverse du camion ou du logement propre qui ne pourront constituer des solutions pour le projet de MEPH. Cette façon dont les professionnels ont argumenté sur les pistes d'hébergements proposées par Alice, peut être mise en lien avec la phase d'étude de la faisabilité des projets où *« il convient de rassembler des informations susceptibles de vous aider à mieux délimiter le contour du projet. Ainsi, l'étude de faisabilité [permet] d'apprécier la situation existante d'un point de vue fonctionnel, financier et technique. Cet outil permet de présenter [...] les solutions envisageables et de faire des propositions...<sup>89</sup> »*. Ainsi, ce premier échange a permis de distinguer la faisabilité de certaines pistes hébergement au regard des aspects techniques, financiers et fonctionnels qu'ils auraient engendrés. Par exemple, le logement propre où le camion aurait entraîné des coûts importants pour l'association et n'auraient pu se mettre en place en parallèle de l'accompagnement des travailleurs sociaux, étant donné l'organisation nécessaire pour conduire ces derniers. Alors, une plus grande faisabilité technique, organisationnelle et financière est perceptible en ce qui concerne le partenariat avec des structures déjà existantes. En revanche, elles sont peu nombreuses dans le territoire Vicus, d'où la volonté des professionnels de laisser ouvert au débat l'idée de faire appel à des accueillants familiaux dédiés MEPH.

## *2.2 Le choix des hébergements largement influencé par l'isomorphisme coercitif*

Les choix opérés par l'équipe projet sur les pistes d'hébergement sont certes issus d'une étude sur leur faisabilité, mais ils ont surtout été orientés de façon significative avec une des explications d'Alice, lors d'un temps de travail :

*« Il faut envisager le projet de la MEPH avec des partenaires du territoire, c'est une condition associative pour la poursuite de ces travaux. C'est une condition qui est inscrite dans un des axes d'orientations du projet associatif de [nom de l'association] ».* (Alice - chargée de mission – membre de l'équipe projet MEPH)

Alice incite l'équipe projet à prendre en compte une condition selon laquelle, le projet MEPH doit se préoccuper si elle souhaite un jour expérimenter son projet. Cette condition est liée au partenariat et est inscrite dans plusieurs orientations stratégiques de l'association, décrites de la manière suivante : *« [L'association] veille à initier ou à soutenir des partenariats constructifs et dynamiques avec les institutions concourant à l'action sociale ou médico-sociale, « [L'association se doit de développer*

<sup>88</sup> Extrait du compte rendu du temps de travail du 24 février 2022 - MEPH

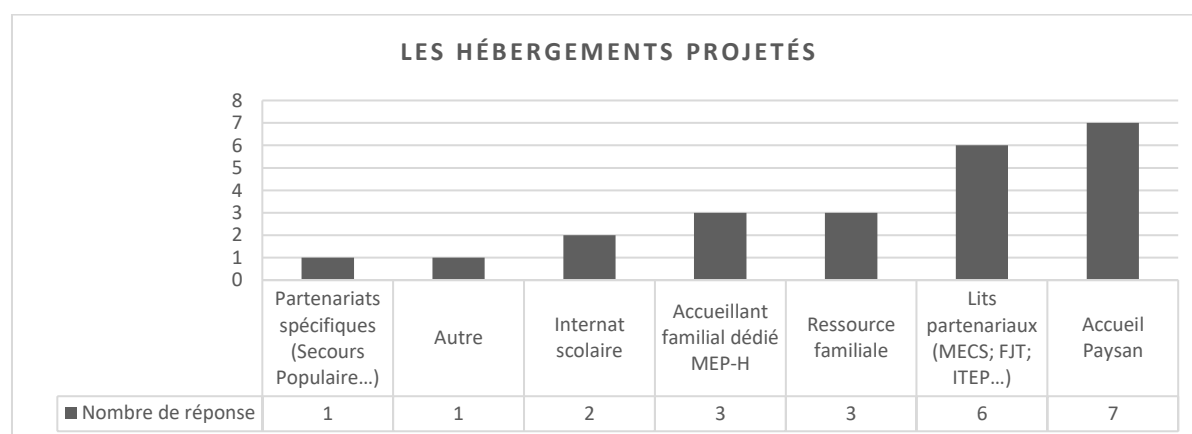
<sup>89</sup> Bouchaouir F, Dentinger Y, Englander O., *Gestion de projet*, Col : Lire Agir, Ed : Vuibert, 2017, p.33

les partenariats et travailler en collaboration avec les acteurs de terrain dans un esprit de développement social local<sup>90</sup> ». Alice, du fait de ses compétences et de son rôle, veille au bon développement des projets et est garant que ces derniers respectent les axes stratégiques de l'association.

Cet acteur est influencé, elle aussi, par une autre force d'isomorphisme que l'isomorphisme mimétique soit, la force coercitive définie comme « des pressions formelles et informelles exercées sur une organisation par les organisations dont elle dépend (demandes gouvernementales, loi, fondations qui distribuent de l'argent aux organisations à but non lucratif ou holdings qui imposent des mécanismes de reporting aux filiales)<sup>91</sup> ». De la même manière, il semblerait que le projet de MEPH éprouve des pressions issues de l'organisation dont elle dépend, ici l'association. Cette pression correspond au respect des axes associatifs élaborés pour une période particulière. Elle est énumérée subtilement par la chargée de mission lors des temps de travail, mais oriente tout de même le projet notamment sur les choix à opérer pour son avenir. Le projet de MEPH est un dispositif qui doit s'engager dans une perspective partenariale en abandonnant les pistes d'hébergement telles que le camion aménagé ou le logement.

D'ailleurs, un diagnostic est venu confirmer cette logique. Effectivement, lorsque le diagnostic sur les besoins de l'enfant a été envoyé aux professionnels de l'antenne Vicus, ceux-ci devaient également imaginés l'hébergement le plus adapté à l'enfant. Les résultats ont été résumés dans le graphique suivant :

Graphique n°3 : Nombre d'hébergements projetés au regard des situations d'enfants renseignés par les travailleurs sociaux de l'antenne Vicus lors du second diagnostic



Lecture : Sur une vingtaine d'enfants-situations, les travailleurs sociaux de l'équipe Vicus ont identifié que 7 enfants pourraient être hébergés de façon exceptionnelle ou périodique, par le dispositif Accueil Paysan, 6 par des structures disposant de lits comme les FJT/MECS/ITEP/IME, 3 par l'entourage, 3 par un accueillant familial

<sup>90</sup> Références issues d'un document interne à l'association

<sup>91</sup> Chiapello E, Gilbert p., « IV. Les approches institutionnalistes dans Sociologie des outils de gestion », *Repères*, 2013, p.101

dédié MEPH, 2 par un internat scolaire, 1 par une « autre » structure, 1 par une association spécifique telle que le Secours populaire. **Point de vigilance** : Certains enfants pourraient cumuler plusieurs types d'hébergements, d'où un nombre de réponses plus important que d'enfants renseignés

Sur une vingtaine de situations d'enfant renseignées, la majorité des professionnels ont imaginé qu'ils pourraient être hébergés par des partenaires tels qu'Accueil Paysan, les FJT, les IME ou les ITEP. Les autres pistes d'hébergement ne semblent pas être prioritaires, notamment l'accueillant familial dédié MEPH. En revanche, cette direction vers le partenariat interroge certains membres de l'équipe projet, rappelant le contexte dans lequel ces structures évoluent :

*« Je sais qu'Accueil Paysan reçoit une 60 de demandes et sont complet jusqu'au mois de septembre<sup>92</sup> ».*

*(Educateur – membre de l'équipe projet de MEPH)*

Par ailleurs, les IME et les ITEP sont des structures du champ médico-social et ne relèvent pas du domaine de la protection de l'enfance. Par conséquent, il peut-être difficilement envisageable de faire appel à ces derniers pour espérer qu'ils prennent en charge les enfants suivis par l'association. A part, s'ils sont déjà suivis par l'établissement dans le cadre de soins particuliers, tout comme les IME :

*« Moi je pense qu'il ne faut pas fermer la porte aux IME et/ou aux ITEP pour le projet car même si ce sont des établissements qui ne seront pas mobilisés en priorité vu leur niveau d'accessibilité faible, ils restent tout de même une possibilité, notamment pour les enfants déjà accompagnés par ces structures, qui ont des notification MDPH ».* (Educateur, éducatrice – membres de l'équipe projet MEPH)

Ainsi, l'équipe projet est consciente qu'une orientation vers le partenariat se confronte à des difficultés de mise en œuvre. D'une part, le manque de place dans la plupart des structures identifiées. D'autre part, le champ d'intervention des IME et des ITEP n'est pas lié à la protection de l'enfant mais aux soins et aux problématiques de santé. La solution pour les membres de l'équipe projet serait la signature d'une convention avec ces structures. Cette dernière stipulerait les conditions de prises en charge des enfants, soit : les modalités d'accueil de l'enfant, sa durée, son renouvellement. Pour les IME et les ITEP, une convention serait également mise en place mais concernerait seulement les enfants de l'antenne Vicus qui ont déjà un suivi ou une notification MDPH.

### *2.3 L'efficacité d'un projet abandonnée pour le principe de reconnaissance*

L'orientation stratégique liée à la perspective partenariale remet en cause les possibilités d'hébergement et/ou d'accueil pour les enfants au besoin d'ouverture sur l'extérieur et au besoin d'attachement/de repères. En effet, lorsque l'équipe projet s'interrogeait sur les pistes d'hébergement les plus adaptées pour ces enfants, ils avaient pensé aux familles de parrainage comme l'indique le tableau ci-dessous :

---

<sup>92</sup> Extrait du compte rendu du temps de travail du 24 février 2022 - MEPH



*Tableau n°5 : Les besoins de l'enfant et les hébergements qui leur sont associés*

LES BESOINS DE L'ENFANT	LES LIEUX ASSOCIES	LES HEBERGEMENTS ENVISAGES	TEMPORALITE DE L'HEBERGEMENT
Besoin de sécurité	Lieu contenant	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ITEP/IME</li> <li>• Accueil Paysan</li> <li>• Accueillant familial dédié</li> <li>MEPH</li> </ul>	Exceptionnelle
Besoin de respiration	Lieu de répit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accueil Paysan</li> <li>• ITEP/IME</li> <li>• Accueillant familial dédié</li> <li>MEPH</li> </ul>	Exceptionnelle
Besoin de liens de référence/d'attachement, de repères	Lieu ressource	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Famille de parrainage</li> <li>• Associations (Secours populaire ; Crions d'couleurs...)</li> </ul>	Périodique
Besoin de liens nouveaux, d'ouverture sur l'extérieur	Lien d'ouverture sur l'extérieur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colonies</li> <li>• Famille de parrainage</li> </ul>	Périodique
Besoin de développement des capacités d'autonomie	Lieu de transition	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Famille de parrainage</li> <li>• FJT</li> <li>• Appartement de transition</li> </ul>	Périodique

Ce tableau met en avant les hébergements les plus adaptés au regard des besoins de l'enfant. Aussi, il permet de distinguer plus clairement la temporalité des prises en charge du mineur ou du jeune majeur. En outre, le besoin de sécurité et de respiration sont des besoins qui relèveraient d'une temporalité exceptionnelle. Leur prise en charge dans les structures partenariales, ne deviendrait en aucun cas régulière, au contraire elle serait liée à une urgence momentanée. Par conséquent, ces lieux d'accueil ne pourraient bénéficier aux enfants dont les besoins relèveraient davantage d'une temporalité plus périodique. C'est le cas notamment, des enfants qui auraient le besoin de côtoyer des figures d'attachements en dehors de la sphère familiale, comme en témoignent les propos suivants :

*« On est d'accord pour dire que ce besoin s'attache à la permanence du lien, mais aussi à la question des conditions d'attachement et aux soins (prendre soin de quelqu'un, au-delà des besoins organiques). Certains jeunes trouvent vraiment des figures d'attachements en dehors de la sphère familiale comme le maître d'apprentissage/stage, les amis des parents, mais quand ils n'existent pas il faut trouver d'autres solutions<sup>93</sup> ».*  
*(Educateurs et éducatrices – membres de l'équipe projet de MEPH)*

De plus, certains enfants auraient besoin d'ouverture sur l'extérieur c'est-à-dire de pratiquer des activités de loisirs, culturelles, artistiques. Pour cela, les familles de parrainage ont émergé comme les solutions d'accueil les plus adaptées en réponse à ceux-ci. Elles permettraient aussi, d'accompagner les jeunes majeurs dans le développement de leurs capacités d'autonomie, tout comme les FJT ou les appartements de transition qui sont des lieux adéquats pour transiter vers l'âge adulte, grâce à la mise en place d'un accompagnement pérenne. En revanche, les familles de parrainage ne constitueraient

<sup>93</sup> Extrait du compte rendu du temps de travail du 24 février 2022 - MEPH

pas des partenaires entendus au sens de l'orientation stratégique de l'association, tout comme les accueillants familiaux dédiés MEPH, s'ils intègrent un jour le projet comme une solution d'hébergement.

Ces solutions seront finalement peu travaillées par les membres de l'équipe projet comme si, il s'agissait de mettre en avant les solutions apparaissant comme légitimes plutôt qu'efficaces. La pression exercée indirectement sur les membres de l'équipe projet incite ces derniers, à orienter le projet vers une forme acceptable pour l'institution, à l'instar des organisations qui « *sont influencées par leur environnement et [...] elles s'orientent vers telle ou telle forme organisationnelle pour des raisons de légitimité plutôt que pour des raisons d'efficacité*<sup>94</sup> ». A ce stade, il est difficilement envisageable de connaître l'efficacité du projet de MEPH. En revanche, en faisant le choix d'abandonner l'étude de ces hébergements au bénéfice du partenariat, l'efficacité des accompagnements destinés aux enfants ayant un besoin d'ouverture sur l'extérieur, ou un besoin de références/ d'attachement pourrait être remis en cause. Ainsi, le projet de MEPH prend une forme institutionnalisée dans le sens où, il cherche à être reconnu par l'association et ses valeurs.

### CONCLUSION DE LA PARTIE III

Cette dernière analyse a permis de mettre en exergue la manière dont le processus d'institutionnalisation est venu altérer la forme des deux projets. Tous deux ont orienté leurs dispositifs vers des modèles institutionnalisés, dans le but qu'ils soient considérés comme pertinents.

Pour le projet de parrainage, la forme qui lui est associée est le résultat de l'isomorphisme mimétique sur son principe de mise en œuvre. Il va suivre des procédures d'une association reconnue et admise en termes de parrainage de proximité. En revanche, cette forme, légitime certes le projet, mais elle remet en cause l'originalité avec laquelle le dispositif avait été pensé et le soumet à des risques au niveau légal.

Pour le projet de MEPH, sa forme institutionnelle prend naissance dans sa conformité aux orientations stratégiques sous l'effet de l'isomorphisme coercitif. Les choix opérés valorisent la pertinence de ce nouveau dispositif et le rendent légitime au regard de l'association dans laquelle il s'élabore. En contrepartie, il doit abandonner des pistes d'hébergement qui auraient pu permettre des modularités dans l'accompagnement de certains enfants.

---

<sup>94</sup> Chiapello E, Gilbert p., « IV. Les approches institutionnalistes dans Sociologie des outils de gestion », *Repères*, 2013, p.101



---

## CONCLUSION GENERALE

---

Les principes de nouveauté et d'innovation peuvent être rattrapés par les projets lorsqu'il est question de les développer au sein d'une organisation comme l'association que j'ai intégrée. Celle-ci est régie par des règles, des codes de conduite et des orientations avec lesquelles la construction des projets doit composer. L'exemple du projet de parrainage et de MEPH est significatif en sens, dans la mesure où l'originalité avec laquelle ils ont été pensés s'est vue bousculée par l'isomorphisme institutionnel dont ils font fait l'objet.

Ce processus marque son commencement lorsque les projets sont destinés aux enfants accompagnés par l'association. Il s'ensuit à partir de ce choix, une démarche de conformisme aux méthodes d'élaboration de projets, à commencer par les principes de fonctionnement, tels que la création d'équipes projet, l'énumération de constats et la construction de problèmes. Ceux-ci sont indissociables d'objectifs, pour lesquels le parrainage et le projet de MEPH sont censés répondre. Puis, le processus d'institutionnalisation va venir bousculer ces premiers postulats de départ, jusqu'à uniformiser les projets du point de vue de leurs objectifs. Ils s'orienteront vers une réponse au besoin de sécurité et d'ouverture sur l'extérieur pour les enfants suivis dans le cadre d'une MEP.

Leur uniformisation se poursuivra au niveau de leurs formes, qui deviendront toutes les deux institutionnelles par l'influence de deux forces d'isomorphismes. L'isomorphisme mimétique, pour le projet de parrainage, où il sera question de mettre en place les mêmes procédures qu'une association spécialisée de parrainage de proximité. L'isomorphisme coercitif pour le projet de MEPH qui élaborera sa forme par des pressions d'ordres institutionnels, ne permettant pas une créativité sans limites en ce qui concerne une réponse adaptée à chaque besoin de l'enfant. Ces deux forces d'isomorphismes ont donc participé à l'institutionnalisation des projets et aux écarts entre leurs prémices et les formes dans lesquelles ils se sont dirigés.

Cette tendance institutionnalisation s'élabore sur le chemin d'une quête de légitimité principalement présente dans les dernières phases de construction des projets. Une légitimité recherchée auprès des cadres hiérarchiques de l'association, qui dissimule elle-même une recherche de crédibilité auprès des organismes de financements. Afin de passer de l'état de projet à l'état expérimental, les projets doivent disposer d'un budget alloué par le CD. Or, si cette institution n'est pas convaincue du bien-fondé du projet de parrainage et celui de MEPH, ils ne pourront disposer de financements pour leur mise en œuvre. Pour tenter d'être dans la situation inverse, les projets se sont dirigés vers les orientations départementales en ce qui concerne les interventions en milieu ouvert, elles se trouvent notamment dans le guide de la MEP.

D'une part, il est indiqué dans le référentiel MEP, que la mise en place de cette mesure doit s'accompagner d'une modularité dans la recherche de solutions, c'est-à-dire dans l'ouverture à de nouveaux champs des possibles en ce qui concerne une réponse aux besoins fondamentaux de l'enfant. Cette recherche d'ajustement des mesures aux situations spécifiques des enfants et de leurs familles nécessite une certaine créativité des professionnels. C'est ce que permettrait le projet de MEPH et de parrainage qui sont des solutions relatives aux besoins fondamentaux de l'enfant. D'autre part, le guide de la MEP prévoit des expérimentations en ce qui concerne la MEP avec hébergement exceptionnel sans que cette partie se soit finalisée. Le département prévoit effectivement, une étude sur cette possible adéquation entre l'hébergement et l'accompagnement des mineurs et jeunes majeurs par les structures habilitées de la protection de l'enfance en milieu ouvert.

Dans cette perspective, les membres de l'équipe projet de MEPH et de parrainage tentent de prouver au CD, leur capacité de réflexion sur l'accompagnement des enfants et leur capacité à intégrer les directives du département dans l'élaboration de leurs projets. C'est une perspective que la chargée de mission de l'association ne perdra pas de vue lors des phases constructivistes du parrainage et de MEPH. D'ailleurs, la stratégie à adopter selon elle, consisterait à présenter les projets au CD sous une même appellation soit la MEPH. La MEPH deviendrait une référence aux modalités d'accompagnements envisagées pour les enfants suivis dans le cadre du milieu ouvert en protection de l'enfance. La MEPH se transformait notamment, en un dispositif commun à l'ensemble des professionnels de l'association, au sein duquel pourrait s'imbriquer tous les projets permettant la modularité et la créativité des accompagnements dans le cadre d'une MEP. Par exemple, le projet de parrainage serait associé à l'appellation 'MEPH' car, il répondrait au besoin d'ouverture sur l'extérieur de l'enfant. Ainsi, il pourrait permettre la modularité de l'accompagnement des mineurs et des jeunes majeurs comme le prévoit le référentiel de la MEP. Cette stratégie serait l'occasion d'augmenter les chances de disposer de financements, mais confirme une nouvelle fois la prégnance du processus d'institutionnalisation sur ces deux projets.

Finalement, cet isomorphisme institutionnel remet en cause les réelles marges de manœuvre dont disposent les professionnels pour penser de nouveaux dispositifs et enferme leur créativité dans des cadres restrictifs. Le paradoxe étant qu'ils se doivent d'être créatifs dans leurs interventions et penser à la nouveauté pour continuer d'exercer dans un contexte tendu. Les professionnels espèrent désormais que leurs projets seront à la fois synonymes de nouveauté et de créativité, à l'image de l'association de ses valeurs et applicables vis-à-vis des orientations départementales en ce qui concerne le secteur de la protection de l'enfance.

---

## BIBLIOGRAPHIE

---

### Ouvrages :

Bouchaouir F, Dentinger Y, Englander O., *Gestion de projet*, Col : Lire Agir, Éd : Vuibert, 2017, 368p

Boussaguet L, Jacquot S, Ravinet P., *Dictionnaire des politiques publiques. 4e édition précédée d'un nouvel avant-propos*, Éd : Presses de Sciences Po, 2014, 772p

Dinechin J., *Guide de survie du chef de projet. Surmonter les épreuves, créer la confiance, organiser le succès*, Col : Management/Leadership, Éd : Dunod, 2017, 224p

Durkheim E., *De la division du travail social*, Col : Quadrige, Éd : Presses Universitaires de France, 2013, 420p

Garel G., *Le management de projet*, Col : Repères, Éd : La Découverte, 2011, 128p

Maillard J, Kübler D., *Analyser les politiques publiques*, Col : Politique en +, Éd : Presses universitaires de Grenoble, 2016, 260p

### Articles :

Association Jeunesse et Droit., « Enquête auprès des travailleurs sociaux », *Journal du droit des jeunes*, N°340, 2014, pp.13-16

Barabel M, Meier O, Teboul T., « Chapitre 4. L'école de l'analyse stratégique des organisations », *Les fondamentaux du management*, 2013, pp.71-95

Barabel M., « Chapitre I. Chester I. Barnard – L'organisation formelle ou l'art de la coopération », *Les Grands Auteurs en Management*, 2017, pp.11-28

Bekhti S., « Mémoire de projet. Une approche de modélisation et de réutilisation du contexte et de la logique de conception », *Document numérique*, Vol.8, 2004, pp.137-150

Ben Slimane K, Leca B., « Le travail institutionnel : origines théoriques, défis et perspectives », *Management & Avenir*, N°37, 2010, pp.53-69

Ben Slimane K., « Chapitre 5 : Théorie néo-institutionnelle : une perspective micro », *Les grands courants en management stratégique*, 2019, pp.131-160

Blain V., « Une protection de l'enfance en partenariat ? », *Vie sociale*, N° 34-35, 2021, pp.51-64

- Breugnot P., 2010, « Les innovations socio-éducatives », *Les Cahiers Dynamiques*, N°49, pp.97-107
- Boutinet J-P., « Chapitre VI. Éléments méthodologiques d'élaboration et de réalisation des projets », *Psychologie des conduites à projet*, 2014, pp.82-98
- Chiapello E, Gilbert p., « IV. Les approches institutionnalistes dans Sociologie des outils de gestion », *Repères*, 2013, pp.97-139
- Cohen M, March J, Olsen J., « A Garbage Can Model of Organizational Choice », *Administrative Science Quarterly*, Vol 1, N°17, 1972, pp. 1-25
- Friedberg E., « Les quatre dimensions de l'action organisée », *Revue française de sociologie*, 1992, pp.531-557
- Geoffroy F., Koeberlé P., 2018, « Quand l'organisation informelle nourrit l'organisation formelle dans un centre d'affaires bancaire », *Management & Avenir*, N°105, 2018, pp.121-142
- Guechtouli M., « Management des activités de veille stratégique : entre une organisation formelle et informelle », *La Revue des Sciences de Gestion*, N° 266, 2014, pp.23-31
- Halifax J., « Protection de l'enfance : laisser une place à l'intervention de bénévoles via le développement du parrainage de proximité », *Champ social*, N°73, 2021, pp.38-52
- Hassenteufel P., « Les processus de mise sur agenda : sélection et construction des problèmes publics », *Informations sociales*, N°157, 2010, pp.50-58
- Hault I, DiMaggio P, Powell W., « Des organisations en quête de légitimité. Les grands auteurs en management », *HAL OPEN SCIENCE*, 2009, 10p
- Lambert Barraquier A, Aurélien Dutier A., « Logiques de gestion du risque : entre stigmatisations et idéologies. Pistes de réflexions éthiques », *Vie sociale*, N°13, 2016, pp.189-196
- Le Borgne-Larivière M, Mauléon F, Schier G., « Une lecture néo-institutionnaliste des pratiques de RSE : le cas des chartes éthiques », *Management & Avenir*, N°23, 2009, pp.187-198
- Lefèvre P., « Chapitre 1. Le métier de cadre », *Guide du métier de cadre*, 2012, pp.9-40
- Noble F., 2019, « Chapitre 16. Les directeurs à l'œuvre. La dirigeance dans tous ses états », *Manuel de direction en action sociale et médico-sociale*, 2019, pp.379-409
- Rousseau P., « Les écrits des travailleurs sociaux dans les procédures sociales ou judiciaires », *Journal du droit des jeunes*, N°246, 2005, pp.31-36
- Schaffhauser L-M., « Emotions, travail éducatif et... parrainage. Focus sur l'Unapp », *Les Cahiers Dynamiques*, N°71, 2017, pp.128-131

Van De Velde C., « Sociologie de la solitude : concepts, défis, perspectives », *Sociologie et Sociétés*, Vol.1, N°1, 2018, pp.5-20

### **Rapports :**

Contrat de ville – Rapport annuel 2016-2017

Dr Marie-Paule Martin-Blachais, « *Démarche de consensus sur les besoins fondamentaux de l'enfant en protection de l'enfance.* » [Rapport] remis à Laurence Rossignol, ministre des Familles, de l'Enfance et des Droits des femmes, Paris : Direction générale de la cohésion sociale, 28 février 2017, 129p

Comité national du parrainage, 2008, « Guide du parrainage d'enfants », Paris, Direction Générale de l'Action Sociale, 48p

INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques)., « *En 2019, le niveau de vie médian augmente nettement et le taux de pauvreté diminue* », N°1875, paru le 05 octobre 2021

ONPV (Observatoire Nationale de la Politique de la Ville)., « Vulnérabilités et ressources des quartiers prioritaires », *Rapport 2020*, 184p

### **Textes officiels :**

Article 1 de l'Arrêté du 11 août 2005 relatif à la charte du parrainage d'enfants

Article 375-2 du Code Civil (CC)

Article L. 112-3. Code de l'action sociale et des familles (CASF)

Convention internationale des droits de l'enfant, article 3-2

Loi du 1<sup>er</sup> janvier 1901 relative au contrat d'association

Loi n°2007-293 du 5 mars 2007 reformant la protection de l'enfance

Loi n°2016-297 du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfant

Référentiel d'agrément des accueillants familiaux - Code de l'action sociale et des familles (CASF)

Vie Publique, « Protection de l'enfance : de l'aide aux familles à la défense de l'intérêt de l'enfant »



**Sitographie :**

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

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

[www.lerobert.com](http://www.lerobert.com)

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

[www.sig.ville.gouv.fr](http://www.sig.ville.gouv.fr)

[www.vie-publique.fr](http://www.vie-publique.fr)

---

## LISTE DES ANNEXES

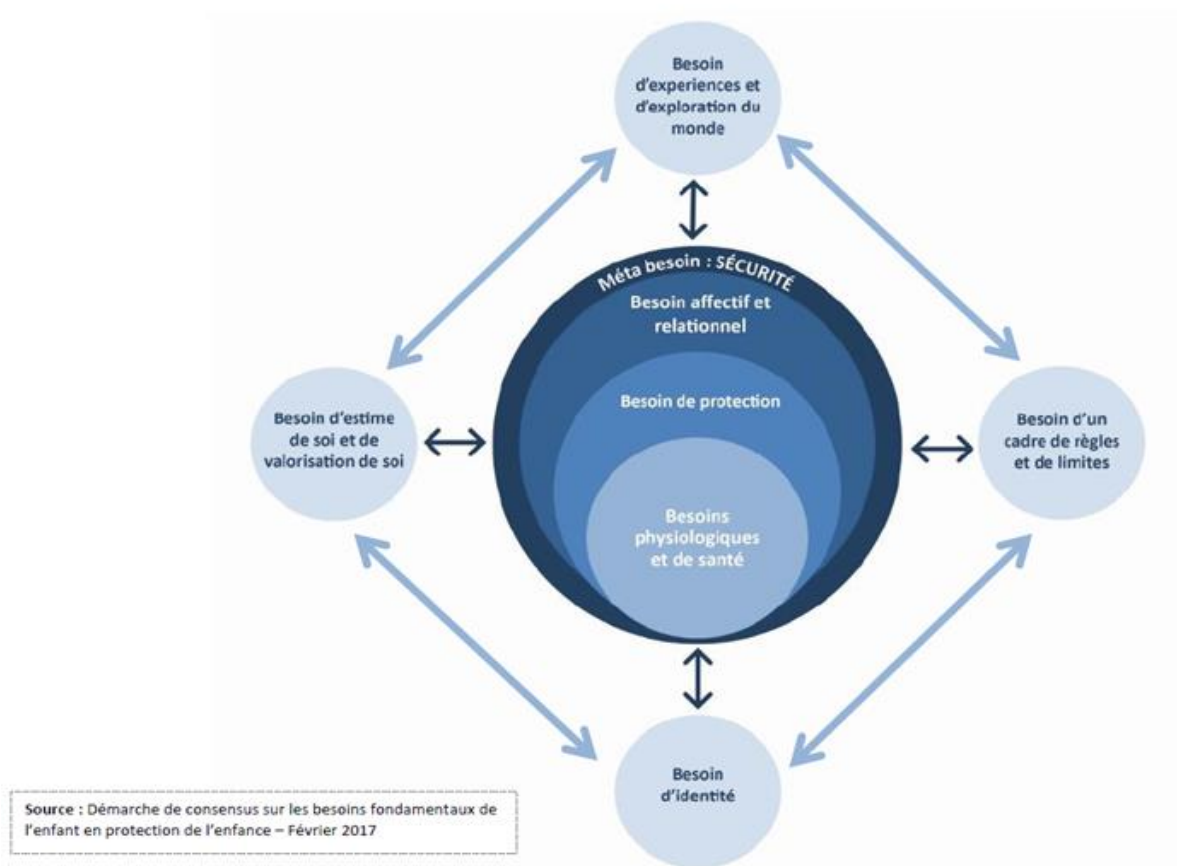
---

**Annexe 1** : La carte des besoins fondamentaux universels de l'enfant

**Annexe 2** : Protocole d'évaluation des parrains/marraines selon l'association France Parrainage

**Annexe 3** : Protocole de rencontre en entre la famille de parrainage et la famille de l'enfant pensé par l'équipe projet du parrainage

## Annexe 1 : La carte des besoins fondamentaux universels de l'enfant



## Annexe 2 : Protocole d'évaluation des parrains/marraines selon l'association France Parrainage

Le protocole d'évaluation des futures familles de parrainages de France Parrainage :

1. La première rencontre : Elle a lieu avec le futur parrain/marraine à la suite de leur demande de parrainage. Un binôme composé de deux professionnels de l'association les reçoit dans les locaux de l'association. Ils discutent de la demande de parrainer un enfant.
2. La seconde rencontre : Elle est programmée quelques temps plus tard, avec un autre binôme de professionnels. Si les deux binômes valident le futur parent ou le couple de parrainage, un contrat d'engagement est signé. Ce contrat ne se base pas que sur le parrainage en lui-même, mais aussi sur les valeurs portées par chacun, si elles sont en adéquation avec les valeurs de l'association notamment.
3. La grille d'évaluation : Pour le savoir les binômes de professionnels disposent d'une grille d'évaluation. Ils posent des questions variées comme, « *dans le métro est-ce que cette situation vous choque ?* ». Mais, il est aussi question d'interroger les personnes elles-mêmes, sur des aspects privés relatifs à l'éducation : « sur ce qu'ils ont reçu, sur ce qu'ils ont gardé, sur ce qu'ils ont jeté ». Enfin, seront décrites les actions qui vont être menées avec l'enfant, le type d'ouverture qui va lui être proposé etc. Et évidemment le casier judiciaire est demandé, et doit obligatoirement être fourni.
4. Un groupe de travail multi professionnel : L'ensemble des réponses données par les futures familles de parrainage sont ensuite travaillées en réunion pluriprofessionnelle, composée de la directrice et des binômes de professionnels qui discutent du couple ou du parent. Ensuite, on pense à l'enfant qui peut correspondre à ceux-ci. Une fois l'enfant déterminé, ces acteurs se retrouvent dans la dernière phase de l'évaluation, qui se fait par le biais des ateliers collectifs, il est obligatoire d'y participer. Ces ateliers sont composés de la famille d'origine, de la famille accueillante, de l'enfant évidemment et d'une psychologue. Ces temps permettent de distinguer s'il y a un « feeling » entre tous les membres, il n'est donc pas question de choisir un enfant plus qu'un autre.
5. La vérification de l'accord de toutes les parties : A la suite de ces ateliers collectifs, l'enfant n'est pas tout de suite confié, une réunion a de nouveau lieu pour déterminer si le couple ou le parent accueillant est prêt, mais aussi l'enfant et sa famille. La mise en place du parrainage est donc long mais c'est un temps plus que nécessaire dans la mise en relation des uns et des autres. Et c'est une fois l'ensemble de ces étapes passées que l'enfant est confié à sa famille accueillante, mais le parrainage ne s'arrête pas là.
6. La mise en place d'ateliers collectifs : Pour France Parrainage, il ne s'agit pas de laisser l'accueillant seul dans l'accompagnement de l'enfant, c'est pour cette raison qu'on organise

de nombreux ateliers collectifs où peuvent venir un certain nombre de familles accueillantes, l'enfant parrainé et sa famille d'origine. Tout le monde est au travail dans le parrainage, c'est un engagement à la fois collectif et individuel.

**Annexe 3** : Protocole de rencontre en entre la famille de parrainage et la famille de l'enfant pensé par l'équipe projet du parrainage

#### 1) Une phase de déconstruction de la notion du « parrainage » auprès de la famille de l'enfant

- Le travailleur social référent de l'enfant, pour qui le parrainage est envisagé, informe ses parents qu'une famille de parrainage est volontaire pour accompagner leur enfant.
- Le travailleur social prend un temps pour déconstruire avec les parents, les préjugés, les inquiétudes, les questionnements qu'ils peuvent avoir vis-à-vis du parrainage. De plus, il explique aussi à ces derniers, pour quelles raisons le projet de parrainage a été pensé pour eux et les avantages qu'il pourrait apporter à leur famille.
- Si les parents se montrent favorables au projet, une rencontre est programmée avec la famille de parrainage, en présence du travailleur social et sans l'enfant pour le moment.

#### 2) La rencontre tripartite entre la famille de parrainage, la famille de l'enfant et le référent de la mesure

- La première rencontre avec la famille de parrainage se tiendra dans un lieu choisi par la famille de l'enfant.
- Le référent de la mesure sera vigilant à tenir une position de tiers entre les deux parties, et à intervenir dans la discussion lorsqu'il en a déterminé le besoin.
- La durée de la rencontre ne sera pas fixée en amont, elle dépendra du déroulé de l'échange.
- Si l'échange est fluide et si la famille de parrainage et la famille de l'enfant se « valident », une rencontre avec l'enfant est organisée toujours avec la présence du référent.

#### 3) Un temps d'explication du parrainage auprès de l'enfant

- Avant la rencontre entre l'enfant et la famille de parrainage, le référent de la mesure prend un temps avec celui-ci, afin de lui expliquer le parrainage.
- Il répond à ses questions éventuelles et l'informe qu'une rencontre se tiendra, où seront présents ses parents et la famille qui souhaite l'accompagner.

#### 4) La rencontre entre l'enfant et sa future famille de parrainage

- En présence de ses parents et du référent de sa mesure, l'enfant rencontre sa future famille de parrainage dans un lieu choisi en amont.
- L'objectif de ce temps est de partager un moment convivial, de mettre en confiance l'enfant en le mettant à l'aise avec les adultes qui se trouvent autour de lui. Lorsque la rencontre est terminée, le référent de la mesure annonce à toutes les parties (famille de l'enfant, famille de parrainage, enfant), que si elles souhaitent poursuivre le parrainage, une dernière rencontre aura lieu pour signer une « convention ».

#### 5) La signature du contrat/convention de parrainage

- Un contrat où sont stipulés, les modalités d'accompagnement, la durée du parrainage, les activités proposées à l'enfant, le type d'accueil etc, est signé pour accord par l'ensemble des personnes concernées par le parrainage. La signature de l'association y figure également

<b>FORET</b>	<b>ANNABELLE</b>	<b>13.07.22</b>
<b>Master 2 mention santé publique</b> <b>Parcours : « Enfance, jeunesse : politiques et accompagnements »</b>		
<b>L'analyse du processus d'institutionnalisation sur la construction de nouveaux projets en protection de l'enfance</b>		
<b>Promotion 2021-2022</b>		
<p><b>Résumé :</b></p> <p>Comment le processus d'institutionnalisation influence-t-il deux projets en les uniformisant, à la fois du point de vue de leurs objectifs et de leur forme ? Ce mémoire professionnel analyse ce questionnement, à partir de la construction d'un projet de parrainage et d'un projet alliant l'hébergement à la mesure éducative personnalisée (MEPH). Ceux-ci peuvent être qualifiés de nouveaux pour le secteur de la protection de l'enfance, car ils se situent entre le placement de l'enfant et les interventions en milieu ouvert. Ils ont été imaginés par des travailleurs sociaux qui exercent des mesures éducatives au domicile des familles, à partir d'une association de Bretagne.</p> <p>La première partie est destinée à l'étude du contexte dans lequel le projet de parrainage et le projet de MEPH ont émergé et le choix de leur déploiement dans l'organisme associatif. Ce choix marque le commencement du processus d'isomorphisme institutionnel sur leurs postulats de départ. Pourtant différents, ils vont finir par s'uniformiser et adopter les mêmes objectifs à savoir, répondre aux mêmes besoins de l'enfant. La deuxième partie revient spécifiquement sur cette première uniformisation, au regard de la quête de légitimité des projets auprès des cadres hiérarchiques de la structure. Au-delà de cette uniformisation, le processus d'institutionnalisation va également venir bousculer leurs formes. Celles-ci sont étudiées dans la troisième partie, sous le prisme de deux forces d'isomorphismes qui participeront à leur donner une forme acceptable auprès des acteurs décisionnaires, mais au détriment de leur efficacité et leur légalité.</p> <p>Ce mémoire met ainsi en réflexion, la marge de manœuvre dont disposent des professionnels pour penser des dispositifs nouveaux avec originalité au sein d'une institution.</p>		
<p><b>Mots-clés :</b></p> <p>Projets, protection de l'enfance, association, isomorphisme institutionnel, légitimité, uniformisation</p>		
<p><i>L'École des Hautes Études en Santé Publique, l'Université Rennes 1 et l'Université Rennes 2 n'entendent donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.</i></p>		