

**ADAPTER L'ACCUEIL DES MINEURS EN MECS ET
DEVELOPPER UN TRAVAIL DE SOUTIEN A LA
PARENTALITE OUVRANT A LA COEDUCATION**

Denis LEROY

2008

Remerciements

Je remercie les enfants et les familles qui chaque jour me permettent de continuer à réfléchir, d'apprendre à leur côté et m'ont donné aussi l'idée de ce mémoire.

Merci à ma femme et mes trois filles qui m'ont soutenu tout au long de cette démarche de formation, et ont supporté aussi les moments de tension.

Mes remerciements aux collègues de promotion pour leur soutien et leur dynamisme, les intervenants du centre de formation de Marseille pour leurs précieux conseils.

Merci à tous les responsables et directeurs qui m'ont reçu en stage, pour le temps qu'ils m'ont accordé et les échanges riches que nous avons pu avoir.

Merci à mon guidant mémoire pour sa patience et son regard bienveillant.

A toi Gilles, sans qui cette belle aventure n'aurait jamais existé...

Sommaire

Introduction	3
1 L'EVOLUTION DE LA PROTECTION SOCIALE DE L'ENFANCE.....	5
1.1 INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE.....	5
1.2 L'EVOLUTION DU DISPÖSITIF DE PROTECTION DE L'ENFANT.....	6
1.2.1 De la bienfaisance, à l'assistance publique, à la protection de l'enfance.....	6
1.2.2 Des "cas sociaux", à l'accueil des enfants.....	7
1.2.2.1 La protection de l'enfance.....	7
1.2.2.2 La Convention Internationale des droits de l'Enfant.....	7
1.2.2.3 La loi du 2 janvier 2002.....	8
1.2.2.4 L'autorité parentale.....	9
1.2.2.5 La prévention de la délinquance.....	9
1.2.2.6 La protection de l'enfance :depuis le 5 mars 2007 un autre regard.....	10
1.2.3 Un statut unique pour les MECS, avec des réalités multiples.....	13
1.2.3.1 Déplacer ou placer des enfants.....	13
1.2.3.2 Le processus du placement à travailler.....	15
1.3 LES ETABLISSEMENTS LIEUX DE PLACEMENT.....	16
1.3.1 Les mineurs accueillis en MECS.....	16
1.3.2 Une double vision : enfants et adolescents.....	17
1.3.2.1 L'enfant : celui qui ne parle pas.....	17
1.3.2.2 L'adolescent : sujet social absent des textes.....	18
1.3.3 La MECS comme support et étayage.....	19
1.4 LES PRATIQUES D'ACCUEIL EDUCATIF.....	21
1.5 DE LA FAMILLE A LA PARENTALITE.....	23
1.5.1 Etre parents et associés au travail.....	23
1.5.2 Quelle place pour les famille ?.....	23
1.5.3 Famille, mineur, foyer, vers une coéducation.....	24
1.6 DE LA PARENTALITE A LA COEDUCATION.....	25
1.6.1 La parentalité.....	25
1.6.2 La coéducation.....	26
1.7 CONCLUSION DE LA PARTIE.....	28
2 L'EVOLUTION DU FOYER DE LA VERDIERE.....	29
2.1 INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	29

2.2 L'A.D.V.S.E.A.....	30
2.2.1 Du comité de protection... ..	31
2.2.2 ...A l'Association Départementale pour la Sauvegarde de l'Enfance à l'Adolescence (ADSEA)... ..	32
2.2.3...A l'Association Départementale de Vaucluse pour la Sauvegarde de l'Enfance à l'Adulte.....	33
2.2.4 L'organisation actuelle.....	33
2.2.5 Des perspectives repositionnant l'association.....	36
2.3 DIAGNOSTIC DU BATI ET DU PATRIMOINE.....	37
2.3.1 Le foncier pesant sur le développement associatif.....	38
2.3.2 Le foncier du foyer de la Verdière, avantage et charge pour quel avenir ?.....	40
2.3.4 Quand des propositions concrètes se font jour.....	42
2.4 LE FOYER DE LA VERDIERE.....	43
2.4.1 La coéducation : un engagement de l'établissement.....	43
2.4.2 Les modalités d'accueil : l'offre de service.....	45
2.4.3 Le foyer de la Verdière.....	45
2.4.3.1 Eléments du contexte de l'établissement.....	45
2.4.3.2 Parentalité et coéducation, deux valeurs institutionnelles.....	46
2.4.4 Le travail en direction, au bénéfice des familles.....	47
2.4.5 Maintenir des propositions diversifiées.....	49
2.5 LE MOUVEMENT D'EVOLUTION.....	50
2.5.1 Un souci de propositions de travail adaptables.....	50
2.5.2 Les interventions particulières présentent des limites.....	51
2.5.3 La position par rapport au département.....	53
2.6 CONCLUSION DE LA PARTIE	55
3 ADAPTER LES MODES D'ACCUEIL EN FAISANT EVOLUER LA STRUCTURE.....	56
3.1 INTRODUCTION DE LA TROISIEME PARTIE.....	56
3.2 DU DIAGNOSTIC VERS L'ADAPTATION ET LA DIVERSIFICATION DES INTERVENTIONS.....	57
3.2.1 La participation des usagers.....	57
3.2.2 Pouvoir mobiliser les salariés.....	58
3.2.3 Revisiter le bâti en finançant des travaux.....	58
3.2.4 Le projet, un levier pour le directeur.....	59
3.3 UN PROJET QUI ASSURE LA CONTINUTE DE L'ACCOMPAGNEMENT.....	61
3.3.1 Le changement d'organisation de la MECS.....	62
3.3.2 La poursuite de la dynamique collective par la production du projet de service de la villa.....	63

3.3.3 La mobilisation des équipes par le management des compétences.....	66
3.3.4 Le soutien à la parentalité et à la coéducation pour garantir la continuité de la prise en charge éducative.....	69
3.4 SCHEMA DIRECTEUR DU PROJET.....	71
3.4.1 De la place de l'Association.....	71
3.4.2 Dans le respect des personnels et l'esprit des politiques publiques.....	73
3.4.3 La valorisation des potentiels des professionnels.....	74
3.4.4 Au niveau de la gestion financière.....	75
3.4.5 Communiquer afin de se faire comprendre.....	77
3.4.6 L'association des usagers à la démarche projet.....	80
3.6 CONCLUSION DE LA PARTIE.....	81
 Conclusion.....	 82
 Bibliographie.....	 85
 Liste des annexes	 I
Annexe 1 : Les Réunions de Présentation des Projets Educatifs : RPPE.....	II
Annexe 2 : Protection administrative et judiciaire.....	IV
Annexe 3 : Chronologie des principaux textes et lois régissant la protection de l'enfance depuis 1945.....	IX
Annexe 4 : Comparaison des catégories juridiques avec la classification de l'ODAS.....	X
Annexe 5 : Les droits des usagers du secteur social et médico-social, de la loi 2002-2.....	XI

Liste des sigles utilisés

ADVSEA	Association Départementale de Vaucluse pour la Sauvegarde de l'Enfance à l'Adulte
AED	Action Educative à Domicile
AEMO	Action Educative en Milieu Ouvert
AP	Accueil Provisoire
ASE	Aide Sociale à l'Enfance
CAFERUIS	Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrement et de Responsabilité d'Unité d'Intervention Sociale
CASF	Code de l'Action Sociale et des Familles
CG	Conseil Général
CIDE	Convention Internationale des Droits de l'Enfant
CROSMS	Comité Régional de l'Organisation Sociale et Médico-sociale
CVS	Conseil de la Vie Sociale
DIPC	Document Individuel de Prise en Charge
IMF	Institut Méditerranéen de Formation
IRP	Instances Représentatives du Personnel
MECS	Maison d'Enfants à Caractère Social
ODAS	Observatoire de l'Action Sociale
PJJ	Protection Judiciaire de la Jeunesse
RPPE	Réunion de Présentation des Projets Educatifs
SAPMN	Service d'Adaptation Progressive en Milieu Naturel
SAPSAD	Service d'Accueil Protection Soutien Accompagnement à Domicile

Introduction

J'exerce actuellement la fonction de chef de service éducatif dans une Maison d'Enfants à Caractère Social (MECS) située dans le Vaucluse. Le "Foyer de la Verdrière", établissement mixte, accueille 290 jours par an 30 jeunes et adolescents de 8 à 18 ans relevant de missions de Protection de l'Enfance sur décision judiciaire ou administrative. Au regard de l'habilitation justice et d'un agrément du Conseil Général (CG), le financement de l'établissement est assuré par un prix de journée versé par le CG et par la Protection Judiciaire de la Jeunesse (PJJ) le cas échéant. L'écriture de ce mémoire intervient dans une période d'évolution des politiques publiques et de la politique départementale ouvrant à d'avantage de diversification des modes d'accueil dans notre secteur, resituant la place des parents tout en protégeant l'enfant.

Dans la mission de protection, qui revient aux MECS, est dorénavant très prégnante l'idée de faire émerger des solutions, au sein même de la famille et à partir des compétences parentales. Lesquelles familles d'ailleurs, ont souvent été précédemment, vivement disqualifiées. Il s'agit, à l'écart des confusions qui ont régné parfois, de permettre aux membres de ces familles d'être dans des places et des rôles identifiés, afin d'éviter les interférences, génératrices de souffrance. Cette dernière s'exprime régulièrement d'une manière significative dans le comportement de l'enfant, avec des manifestations pouvant gêner son développement.

« Les missions de l'Etat en matière de protection de l'enfance se développent en deux axes : aider les familles en difficulté, et prendre en charge les enfants que leurs parents ne peuvent correctement éduquer »¹. Les modalités de prise en charge sont alors dans ce cas organisés sur un modèle de substitution ou de suppléance aux parents, notamment par le biais d'un placement vers des établissements ou services spécialisées.

Les objectifs d'intervention des MECS vont dans un même sens : que chaque enfant accompagné puisse bénéficier d'une éducation lui donnant l'occasion de devenir un adulte à la fois autonome, responsable, en capacité de faire des choix de vie, et d'entretenir des relations affectives et sociales suffisamment stables.

Au quotidien, l'enfant est amené à partager les temps de sa vie entre sa famille et d'autres sphères, qu'elles soient privées ou publiques. Espaces dans lesquels il engage des échanges tant avec des jeunes que des adultes. Il est donc amené à vivre des règles qui encadrent ces échanges. Certains sont éducatifs, d'autres le deviennent, le jeune faisant la synthèse de tout cela. C'est dans la complémentarité de ces sources qu'il construit sa personnalité. Si les différents codes de la relation ne lui sont pas correctement transmis, ou s'il ne parvient pas à identifier et se

¹ Naves P, Defalvard H, *Economie politique de l'action sociale* édition Dunod ; Paris 2007 ; p 76

servir des divergences et hiérarchiser les éléments qu'il reçoit, l'organisation même de son individualité va en être perturbée. Dès lors, et lorsque les manifestations qui vont sourdre de ces difficultés vont prendre des proportions mettant la socialisation de l'enfant en péril, des mesures de protection vont-être proposées. L'internat éducatif reste une de celles-ci, permettant d'offrir que l'éducation se déroule sur une scène préservée des affrontements et de leurs éclats. Il offre plutôt un lieu d'expression des solidarités et de sécurité. Pour autant cette réponse ne constitue pas la panacée et ne correspond pas en terme de réponse à chaque situation. D'autres modes d'accueil ont vu le jour progressivement permettant d'être au plus près des besoins et attentes des enfants et leurs familles, mais aussi afin de répondre aux préconisations des Politiques Publiques en la matière.

Associer et faire participer les parents sont des propositions de travail que nous mettons en œuvre dans l'établissement. Aussi, développons nous depuis quelques années des modalités particulières et personnalisées de prise en charge, nécessitant aujourd'hui de repositionner le foyer vers une diversification construite de modes d'accueils plus adaptés. A cinq kilomètres du centre d'Avignon, la MECS reste organisée sur une proposition d'accueil dans des bâtiments anciens regroupant 20 jeunes sur une double unité, et 10 sur une autre.

C'est dans une posture de directeur que je me situe pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet apportant des réponses diversifiées et adaptées aux situations des enfants et familles que nous accompagnons dans la parentalité et en coéducation au quotidien.

Dans une première partie, je m'intéresserai à développer l'évolution du champ de la protection sociale de l'enfance tant du côté des politiques publiques que des structures, permettant d'en organiser les pratiques, en associant les familles, au regard d'un travail sur la parentalité et en coéducation.

La seconde partie me permettra d'observer à partir des conditions liées au bâti, l'évolution du Foyer de la Verdière, de ses propositions de travail tournées vers un accompagnement des familles et de la diversification de ces mêmes propositions de travail.

Enfin, la troisième partie déterminera le plan d'action du changement à mettre en œuvre dans le cadre d'une adaptation des modes d'accueil, par la création d'une villa "multiservice" dans le sud du département.

1 L'EVOLUTION DE LA PROTECTION SOCIALE DE L'ENFANCE

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

Les maisons d'enfants à caractère social sont issues d'une histoire relativement longue, et ont aussi évoluées en fonction des besoins et problématiques des enfants accueillis. Ces institutions, d'abord de type orphelinat ont souvent été hébergées à leurs créations au sein des hôpitaux, elles étaient centrées sur l'enfermement des mineurs abandonnés et des vagabonds.

Après ces fondements, ce sont les églises principalement, qui ont œuvré envers les enfants abandonnés, les lois venant peu à peu protéger les mineurs et définir le droit des familles.

Cependant, l'architecture même du dispositif actuel de la protection de l'enfance s'est réellement organisée depuis l'immédiate après guerre. A été mis progressivement en avant la notion de prévention, développant de fait une aide apportée plus précocement à la famille et bénéficiant donc aux enfants. En conséquence, cette démarche a fait émerger progressivement l'idée que le placement, s'il est parfois absolument rendu nécessaire pour la sécurité même de l'enfant notamment, est souvent évitable ou susceptible d'être structuré plus sagement.

D'autre part, nous avons pu repérer que lorsque la famille est ignorée, un échec de placement peut se profiler pour l'enfant qui en fera à nouveau les frais. S'il est important d'inscrire tout projet dans son environnement, c'est surtout dans l'environnement familial de l'enfant qu'il faut inscrire le sien. La famille des jeunes accueillis a un rôle important à exercer dans le registre éducatif. Une fois dépassés les jugements de valeur, le sentiment de rivalité, il est possible de réfléchir ensemble aux attitudes et dispositifs les plus propices à des relations de collaboration. Impliquer la famille dans le processus de promotion permet de la motiver et la rend plus lucide sur sa propre gestion. L'établissement peut se présenter lui, comme renforçant les difficultés quand le jeune est maintenu dans un univers qui lui paraît tellement étranger.

Aujourd'hui à une place de directeur, il m'apparaît qu'un enjeu majeur, concernant la protection de l'enfance, s'est irrémédiablement ancré dans une certaine recherche d'équilibre entre ses principaux acteurs : enfants, parents et structures. Même si le cadre des différentes interventions de protection conduites par les associations et les établissements qu'elles sont amenées à gérer est organisé par l'Etat et les collectivités territoriales. C'est après avoir exploré l'évolution des dispositifs et repéré les enjeux liés aux établissements et leurs pratiques que j'exposerai au travers de la place que la famille occupe dans les MECS les notions de parentalité et de coéducation.

L'EVOLUTION DU DISPOSITIF DE PROTECTION DE L'ENFANT

De la bienfaisance, à l'assistance publique, à la protection de l'enfance

Dès le 4^{ème} siècle l'Eglise, tout en proscrivant l'infanticide, s'organise afin de recueillir les enfants trouvés au sein de ses hôpitaux. Au moyen âge ce sont les seigneurs qui seront chargés de l'entretien des enfants abandonnés sur leurs terres.

Saint Vincent de Paul au 17^{ème} siècle inclut l'idée de subsistance dans une évaluation des besoins spécifiques de l'enfant. Il confie les enfants malheureux à des communautés religieuses et développe le placement familial.

C'est en 1683 qu'il crée l'œuvre des Enfants Trouvés. En 1793, la Commune déclare l'obligation pour la Nation "à l'éducation physique et morale des enfants abandonnés". En 1871 est créé le corps des inspecteurs des Enfants Assistés. En 1889, la notion d'enfants moralement abandonnés apparaît et donne au tribunal la possibilité de prononcer la déchéance de la puissance paternelle, ce qui aura pour conséquence l'accueil par les services, d'enfants plus âgés et perturbés, alors que jusqu'ici ils accueillaient des enfants très jeunes.

La loi du 27 juin 1904 crée le service départemental d'assistance à l'enfance, et précise que le financement des mesures incombe aux fonds publics. Il indique aussi la mise en œuvre et l'organisation des services départementaux d'aide à l'enfance et les catégories juridiques des enfants assistés.

Le décret du 24 janvier 1956 crée le Code de la famille et de l'aide sociale² et pose les principes de l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE) . Cette dernière évolue progressivement d'une notion de protection de l'enfant contre sa famille vers une idée globale d'assistance à la famille. C'est en 1964 que sont créées les Directions de l'Action Sanitaires et Sociales³. Leur directeur par délégation du Préfet va assurer l'ensemble des mesures concernant la protection de l'enfance.

C'est dans la succession des lois de décentralisation entre 1982 et 1983 (notamment la loi du 22 juillet 1983) que le président du conseil Général se voit chargé du service de l'ASE. La loi dite " Particulière" du 6 janvier 1986 redéfinit alors les missions de l'ASE et tend à favoriser le développement de l'enfant dans son milieu naturel. C'est réellement la loi du 10 juillet 1989⁴ relative à la prévention des mauvais traitements qui scelle plus définitivement la notion de protection de l'enfance.

² Qui deviendra par ordonnance du 21 décembre 2000 le Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF)

³ En 1977 elles vont devenir les Directions Départementales des Affaires Sanitaires et Sociales (DDASS)

⁴ Loi 89-487 du 10 juillet 1989 relative à la prévention des mauvais traitements à l'égard des mineurs

Enfin, la loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance vient confirmer les démarches en cours de renforcement de la notion de prévention et l'ouverture vers des formes de prise en charge des mineurs à la fois plus souples et adaptées.

Des "cas sociaux", à l'accueil des enfants

La protection de l'enfance

L'article 1^{er} de la loi du 5 mars 2007 en donne comme définition : « *La protection de l'enfance a pour but 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 les modalités adaptées à leurs besoins, une prise en charge partielle ou totale des mineurs* ». Avant d'arriver à ces propositions, un long chemin législatif a été suivi. Concernant les 20 dernières années, je propose de parcourir les différents textes qui régissent le secteur, notamment, la Convention Internationale des Droits de l'Enfant (CIDE), la loi 2002-2, la réforme de l'autorité parentale et enfin les deux lois du 5 mars 2007 l'une réformant la protection de l'enfance, l'autre concernant la prévention de la délinquance. C'est à partir de là, que nous pourrions explorer les concepts de parentalité et co-éducation mis en avant au foyer.

La Convention Internationale des Droits de l'Enfant

La Convention relative aux droits de l'enfant est le premier instrument juridique international ayant force obligatoire qui énonce l'ensemble des droits fondamentaux de tous les enfants du monde : droit à la survie, de se développer, être protégé des influences nocives, des mauvais traitements, participer à part entière à la vie de la famille.

La convention repose sur quatre principes fondamentaux qui sont la non-discrimination, la priorité donnée à l'intérêt supérieur de l'enfant, le droit de vivre et se développer, et le respect des opinions de l'enfant. La CIDE est adoptée le 20 novembre 1989 par l'Assemblée Générale des Nations Unies, puis entrée en vigueur en France le 2 septembre 1990.⁵ Les pays signataires devant intégrer cette convention qui oblige l'application d'une législation interne. La CIDE permet d'opérer le passage d'intérêt de l'Etat, prévalant jusqu'alors, à ceux des droits de l'enfant, permettant d'imposer une nouvelle conception de la protection des enfants par leurs droits. Le législateur a estimé nécessaire de confier aux représentants de l'Etat, la mission d'aider les parents dans l'exercice de leurs responsabilités et de donner à la justice en cas de danger encouru par le mineur, la possibilité d'intervenir dans la sphère familiale, tout en respectant les droits des usagers.

La loi du 2 janvier 2002

Le secteur social et médico-social, jusqu'à la loi 2002-2 du 2 janvier 2002 était régi par la loi du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales⁶, et cependant fondatrice de l'action sociale. Les fondements de cette loi du 2 janvier 2002 concernent l'autonomie et la protection des personnes, la cohésion sociale, la prévention et la correction des effets de l'exclusion, la citoyenneté⁷.

« Au delà de l'allure d'un catalogue de nouvelles dispositions, la loi est construite comme un raisonnement dont les deux termes principaux sont la priorité donnée aux droits des personnes et l'efficience d'une organisation ».⁸ La loi 2002-2 définit trois grandes orientations : conférer la pleine citoyenneté aux bénéficiaires, proposer des innovations en matière de prise en charge et en reconnaissant des droits nouveaux, elle élargit les missions des actions sociales et médico-sociales en les diversifiant.

Cette législation contribue à ancrer dans le secteur une logique d'offre de services qui consiste à adapter les structures et services aux besoins des personnes et non l'inverse. Ainsi les deux termes principaux de la loi recouvrent un axe démocratique, relatif au droit de la personne et un axe gestionnaire alliant efficience et rationalisation du secteur. L'avancée démocratique consiste en la reconnaissance des droits des usagers, principalement en instaurant un mécanisme préventif à priori. Le texte définit sept droits fondamentaux assortis de sept instruments qui garantissent leur mise en œuvre⁹. Ainsi le législateur se place en amont de la relation d'accueil pour assurer le respect de ce droit.

Le glissement d'une logique de structure à celle d'offre de service, passe par la reconnaissance du droit des usagers et l'adaptation de la prestation aux besoins de la personne. L'établissement est contraint de rechercher des modes de réponse adaptés à la problématique des bénéficiaires de l'intervention. Le législateur proscrivant donc les modes de prise en charge univoques, convoque les établissements et services à proposer des palettes d'accompagnements. En ce sens la loi propose différentes modalités d'accueil : permanent, temporaire, séquentiel ; avec ou sans hébergement ; en internat, semi-internat ou externat ; en institution, accueil familial, milieu ouvert. Cette logique d'offre de service tire résolument vers une forte individualisation et une personnalisation de l'accueil et de la prise en charge, pour lequel l'instrument clé est le projet, formalisé par un contrat ou un document individuel de prise en charge.

⁵ 192 Etats ont ratifié ou adhéré à la Convention relative aux droits de l'enfant.

⁶ Loi 75-735 du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales

⁷ Article 2 de la loi 2002-2

⁸ Bauduret JF , Jaeger M. *Rénover l'action sociale et médico-sociale. Histoire d'une refondation* ; édition Dunod ; Paris 2002 p

⁹ Voir en annexe n°5 les 7 droits et les 7 outils définis par la loi 2002-2

L'autorité parentale

Avec la loi du 4 juin 1970¹⁰, la puissance paternelle, issue de la *patria potestas* romaine, est remplacée par la notion d'autorité parentale. Celle-ci organise la responsabilité des détenteurs de l'autorité parentale et l'assistance à apporter aux enfants, en cas de défaillance de cette autorité. Pour les enfants conçus hors mariage, l'autorité était alors attribuée au seul des deux parents ayant déclaré l'enfant. Le 8 janvier 1993, le législateur instaure le Juge des Affaires Familiales et permet l'autorité conjointe aux deux parents.

C'est la loi du 4 mars 2002¹¹ qui fera avancer la notion d'autorité parentale vers une coparentalité, qui engage la co-responsabilité des parents ; cette loi dispose que « *l'autorité parentale est un ensemble de droits et devoirs ayant pour finalité l'intérêt de l'enfant* », et qu'elle n'est plus subordonnée à une condition de résidence commune. Cette nouvelle législation, s'appuyant sur la CIDE met l'accent sur l'intérêt de l'enfant en indiquant que « *les parents associent l'enfant aux décisions le concernant* », et « *contribuent à l'entretien et l'éducation des enfants* ». Trois autres grandes idées sont affirmées : le droit de l'enfant à une famille ; la primauté de la famille par rapport à la puissance publique, sociale et judiciaire ; le droit pour l'enfant d'être élevé par ses deux parents et conserver des relations avec chacun d'entre eux.

La prévention de la délinquance

Il est possible de repérer que l'élément fondamental de la protection de l'enfant, le statut juridique qui lui est donné, est marqué par une relative incapacité : la responsabilité civile étant confiée aux père et mère jusqu'à sa majorité à 18 ans depuis 1974. Cette particularité juridique lui confère une excuse atténuante de minorité, reprise dans l'ordonnance du 2 février 1945¹². Ainsi, cette disposition a fait évoluer le statut de délinquant, l'image de dangerosité accolée à l'enfant, pour le considérer comme exposé à divers dangers, et requérant de la société aide et protection.

La justice des enfants est apparue en 1912 avec la création des Tribunaux pour Enfants. Une dimension éducative est née avec les premières mesures de liberté surveillée et la notion d'excuse atténuante de minorité. L'objectif mis en avant à cette époque est d'éduquer le délinquant et pas seulement le punir. On retrouvera cet état d'esprit confirmé après la seconde guerre mondiale dans l'ordonnance du 2 février 1945, qui a considéré le mineur délinquant de la même manière. Cette ordonnance nomme un magistrat spécialisé, le juge des Enfants, mandaté par le ministre de la justice pour prendre en charge ces mineurs.

¹⁰ Loi 70-459 (abrogée) Instaurant aussi les articles 371, 372 et 373 du Code Civil relatifs à l'autorité parentale.

¹¹ Loi 2002-305 du 4 mars 2002 relative à l'autorité parentale.

¹² Ordonnance n°45-174 du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante

Dernier texte en date, la loi du 5 mars 2007 relative à la prévention de la délinquance¹³ dans sa partie consacrée aux mineurs, énonce des mesures plus répressives que préventives. Ce texte modifie à nouveau l'ordonnance du 2 février 1945, et ajoute aux missions d'action sociale du Conseil Général la prévention de la délinquance. Enfin elle procure aux maires de nouveaux outils leur permettant de devenir coordinateur et animateur de la politique de prévention de la délinquance, ainsi que la gestion du conseil local de prévention de la délinquance et surtout le conseil pour les droits et les devoirs des familles. La loi place aussi l' élu « *au cœur d'un dispositif de secret partagé [...] Enfin, la loi accorde encore aux édiles de nouvelles procédures pour leur permettre d'agir tant contre ceux que le gouvernement appelle les parents défailants que contre les auteurs de troubles eux-même en cas d'incivilités* ». ¹⁴ Pour l'instant, le principe de spécialisation des acteurs institutionnels reste un principe fondamental de l'ordonnance de 1945. L'article 2 met en exergue la primauté de l'éducatif qui reste le socle de la justice des mineurs. Toute son action vise donc à obtenir un changement de comportement, une révision des choix de vie et un amendement de l'enfant délinquant.

La protection de l'enfance : depuis le 5 mars 2007 un autre regard

Une autre étape importante a vu le jour en 1958 avec l'ordonnance du 23 décembre. Celle-ci met en place l'assistance éducative et donne la possibilité au magistrat pour enfant de prendre toute mesure permettant d'aider les parents, voire de se substituer à eux, pour prévenir des carences et éviter leurs conséquences, notamment la délinquance. Ce ne sera plus désormais le délit qui déclenche la préoccupation de la justice pour le jeune, mais son signalement de mineur en danger.

« *La nation assure à l'individu et à la famille les conditions nécessaires à son développement. Elle garantit à l'enfant, à la mère, aux vieux travailleurs, la protection de la santé, la sécurité matérielle* ». ¹⁵ Au regard des valeurs qui fondent la nation, celle-ci doit protéger ses enfants, particulièrement fragiles pendant la période d'apprentissage de la vie. La protection de l'enfance s'est construite autour d'une finalité protectrice de l'enfant¹⁶. « *Passant progressivement d'une logique de protection de l'enfant contre sa famille à un schéma préventif donnant la priorité à la fois au maintien de l'enfant dans son milieu familial et à la promotion de ce même milieu* ». ¹⁷ La protection de l'enfance s'adresse aux enfants déliés de tout lien familial, aux enfants victimes de

¹³ Loi 2007-297 du 5 mars 2007 relative à la prévention de la délinquance, traitant de sujets aussi variés que les troubles de voisinages, les violences conjugales, l'occupation illicite de terrains par les gens du voyage, le service civil volontaire, les écoles deuxième chance, les chiens dangereux,...

¹⁴ Actualités Sociales Hebdomadaires n° 2506 du 4 mai 2006 p15

¹⁵ Préambule de la Constitution de 1946

¹⁶ Voir 1.2.1 l'historique concernant la protection de l'enfance, et en annexe n°2 la protection administrative et judiciaire

¹⁷ Borghetto M, Lafore R. *Droit de l'aide et de l'action sociale* 6^{ième} édition, édition Montchrétien ; Paris ; 2006 p241

mauvais traitements, aux enfants confrontés à des risques d'inadaptation sociale et aux jeunes délinquants.

C'est réellement l'ordonnance du 23 décembre 1958 qui intègre l'assistance éducative aux dispositions relatives à l'autorité parentale aux articles 375 et suivants du code Civil. Le magistrat peut se substituer aux parents dans le cadre de l'assistance éducative, en prenant soin de recueillir l'adhésion de ceux-ci, sa décision pouvant s'imposer tant à l'enfant qu'à sa famille. Désormais les parents ne sont plus considérés comme coupables mais en difficulté dans leurs prérogatives. Les parents conservant majoritairement leur autorité parentale, même en cas de retrait et séparation de leur enfant.

A leur tour, la loi du 10 juillet 1989¹⁸ concernant l'enfance maltraitée et la ratification de la CIDE vont apporter leur pierre à la construction de la protection, renforcée par la loi du 4 mars 2002 sur l'autorité parentale et le décret du 15 mars de la même année¹⁹ qui réforme la procédure d'assistance éducative dans un sens plus favorable aux droits parentaux.

Enfin, la loi 2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance est centrée sur 4 axes : prévenir les difficultés auxquelles les parents sont confrontés ; l'accompagnement des familles ; l'intervention jusqu'à 21 ans ; et la prévention des enfants privés de familles.

La transformation de la cellule familiale, dont le nombre plus important de familles monoparentales ou recomposées, mais aussi le fait de s'appuyer sur les compétences et les ressources de l'environnement parental, le respect des droits des enfants et leur famille ont concouru à la mise en œuvre de cette réforme. Le respect de l'intérêt de l'enfant est à nouveau mis en avant, devant guider toutes décisions le concernant, de même que le maintien de l'enfant dans sa famille doit être privilégié. L'implication des Conseils Généraux dans l'optique d'amélioration du dispositif confirme leur rôle de chef de file et donne de nouveaux moyens pour exercer cette responsabilité selon 3 objectifs :

- Développer la prévention et clarifier la protection en renforçant des contacts entre l'enfant, la famille et les professionnels, apportant aux parents un soutien dans l'exercice de leur responsabilité parentale sans les stigmatiser ;
- renforcer le dispositif d'alerte et d'évaluation des risques de danger en améliorant le dispositif de signalement par la création d'un observatoire départemental de l'enfance, et en articulant mieux la protection sociale et judiciaire ;
- améliorer et diversifier les modes d'interventions auprès des enfants pour mieux répondre à leurs besoins.

¹⁸ Loi 89- 487 du 10 juillet 1989 relative à la prévention des mauvais traitements à l'égard des mineurs.

Cette loi définit la notion de protection sociale de l'enfance, par l'article L.112-3 du CASF et par-là même, propose des dispositions d'actions concrètes comme l'aide à domicile, ou la prévention primaire²⁰ ouverte à la totalité des familles. La protection s'adresse à tous, et positionne le Président du Conseil Général comme responsable du dispositif et notamment du recueil et traitement de l'information, de la saisine ou non des autorités judiciaires. Centralisant les informations relatives au mineur, il est le garant de la continuité du parcours de celui-ci.

L'intérêt de l'enfant prévaut donc, ce qui est intégré dans le nouvel article L.112-4 du CASF, ainsi que son respect. L'intérêt de l'enfant doit désormais guider toute décision le concernant.

Cette loi fixe ainsi un certain nombre de règles, mais l'on y lit aussi un état d'esprit singulier. Au-delà du triptyque proposé sur les axes de prévention, d'amélioration et d'innovation, une vision particulièrement sociale l'anime. Car la loi 2007-293 réformant la protection de l'enfance est agencée autour d'un principe qui se veut être dans une proposition d'équilibre entre les interventions sociales et le pouvoir judiciaire. Mais elle éclaire aussi chacun d'entre nous sur les notions phares et assez floues jusqu'à présent telles que l'intérêt de l'enfant, la notion de danger²¹ (en remplacement de celle de la maltraitance) , le rôle des parents et encore les conditions d'intervention des professionnels.

L'appui sur les compétences de la famille est à privilégier. Ce qui tend à souligner que nous sommes passés d'une classification en catégories d'enfants à la notion de missions, et la protection de l'enfance d'une approche sanitaire de l'inadaptation à une approche « *sociologique des symptômes* »²². L'ASE apportant un soutien à l'autorité parentale avec l'accord des parents en prévention des risques dans l'idée du préambule de la Constitution. Néanmoins, une vigilance particulière s'impose d'abord dans le fait que le placement pourrait n'être systématiquement revu tous les deux ans, lorsque les parents présentent des difficultés relationnelles et éducatives graves, et ensuite, la place du Président du Conseil Général comme chef de file et donnant un rôle prépondérant à l'ASE au risque de diminuer substantiellement les mesures d'assistance éducative, et enfin les différentes possibilités offertes en terme de modalités de prise en charge ou d'accueil, renforçant la place de la famille. Ainsi, nous pouvons penser que l'ASE prendra la place que les magistrats pourraient laisser peu à peu vacante, se recentrant sur le pénal, pour des raisons « *d'évolution de la conception de la justice des mineurs* » et « *des impératifs de réduction*

¹⁹ Décret n°2002-361 du 15 mars 2002 modifiant le nouveau code de procédure civile et relatif à l'assistance éducative, permettant notamment l'accès des usagers à leur dossier.

²⁰ La prévention primaire consiste à lutter contre des risques avant l'apparition de tout problème. Risques en terme de conduite individuelle à risque, d'environnement ou de risque sociétal.

²¹ Il est à repérer que la loi 2007-293 ne définit cependant pas la notion de danger si elle en dessine des contours, la jurisprudence elle estimant qu'il s'agit d'un élément relevant de l'appréciation souveraine des juges du fond.

²² *Op.cit.* note n°14

de leurs dépenses et d'accroissement de leur productivité »²³. La notion de contrat primant alors sur la notion d'adhésion et de participation. La place de tiers figurée par le juge pour enfants, ce point d'appui énonçant la loi, va parfois ne plus être mise en avant. Il y aura forcément à retravailler la place de chacun, la représentation, l'intégration symbolique de la loi d'une autre manière.

Un statut unique pour les MECS, avec des réalités multiples

Déplacer ou placer des enfants

En France, chaque année, environ 300 000 enfants sont suivis par les services de l'Aide Sociale à l'Enfance et la PJJ. Les chiffres publiés en 2006 dans le rapport annuel de l'ONED, font apparaître que 110 000 enfants de 0 à 18 ans étaient séparés de leurs parents au 31 décembre de l'année précédente²⁴. En 2005, 1 870 établissements pour enfants et adolescents proposaient un peu plus de 54 000 places dont 1 270 MECS pour 40 600 places, avec une taille moyenne de 32 places. 72% des enfants sont présents dans le cadre d'un internat à temps complet, les garçons étant majoritaires à 55%, l'âge médian y est de 14 ans pour un séjour moyen de 18 mois. A la sortie, 41% des enfants sont hébergés par leur famille.²⁵ Il me paraît donc difficile de répondre simplement à la question : quels sont les enfants placés en MECS ? Une réponse catégorique, d'un classement nosographique, induirait que les mineurs sous protection judiciaire ou administrative peuvent faire l'objet d'une classification ; il convient de décrire plutôt des traits particuliers que des catégories.

Le mineur qui va être déplacé de sa famille pour être accueilli en MECS souffre, pour une catégorie des plus jeunes d'une absence de soutien, d'un déficit de fonctions parentales, et pour les plus âgés, d'un déficit de reconnaissance de lien et de loi. Cela se traduit par une socialisation chancelante exprimée dans des attitudes telles une démission scolaire, des addictions, des passages à l'acte délictueux, ou envers soi-même, l'errance, le conflit avec sa famille, le rejet de l'autorité, l'absence de projection. Mais tout enfant, et particulièrement l'adolescent doit alors se confronter à l'apprentissage de vivre avec ces expériences délicates et tenter d'en faire quelque chose. Pour les établissements, il s'agit de resituer la problématique de chaque jeune dans son contexte, environnement et histoire, et de ne pas l'isoler des problèmes sociaux tels que ruptures et recompositions familiales, chômage, précarité, absence de perspectives, perte de références familiales et sociales, addiction des parents, pathologies mentales, échecs, délinquance, ...

Il n'est alors pas aisé de faire entrer la population des jeunes accueillis en MECS dans une taxinomie, mais c'est le gage d'une prise en compte très singulière de chacun dans son histoire.

²³ Article paru dans les ASH n°2563 du 20 juin 2008 *Sous pression le juge des enfants résiste aux remises en cause de son identité, observe une étude sociologique* p43-44

²⁴ Rapport annuel de l'ONED p 43 consultable sur le site www.oned.fr

Mais, pour avoir accès à des repères, il est possible de se référer aux propositions de définitions de l'Observatoire De l'Action Sociale (ODAS) qui met en avant ²⁶:

- **l'enfant maltraité**, victime de violences physiques et psychiques lourdes de conséquences sur son développement somatique et psychologique ;
- **l'enfant en risque**, soumis à des conditions d'existence risquant de mettre en danger sa santé, sa moralité, son éducation ou son entretien, pour autant pas maltraité ;
- **l'enfant en souffrance**, aimé et soigné, mais souffrant de conditions d'existence qui fragilisent ou menacent son développement et son épanouissement personnel.
- **Jeunes en difficultés multiples**, jeunes ayant vécu de nombreuses ruptures et pour lesquels les systèmes de suivi ou d'accueil établis ne permettent pas à une institution de les prendre en charge, générant de fait une nouvelle exclusion.

S'il est possible de s'appuyer sur ces définitions, les enfants accueillis en foyer, ne sont pas toujours, au vu des problématiques qu'ils présentent, dans une exacte correspondance avec l'agrément et l'habilitation. En effet, je constate dans l'exercice de ma fonction, que la notion de "troubles" dans l'orientation revêt une ampleur grandissante. Actuellement cette évolution se caractérise par des notifications, aux Instituts Thérapeutiques Educatifs et Pédagogiques (ITEP), ou Instituts Médico-Éducatifs (IME), sur lesquelles l'établissement apparaît comme support d'accueil de nuit à ces structures. Ces préconisations de placement en maison d'enfant, avec un suivi de soin en complément d'une prise en charge éducative, démontrent ce glissement de population. Ces changements progressifs sont aussi générateurs de violences qu'il faut contenir au sein du foyer. Violences qui viennent de cette différence dans les problématiques des enfants, pouvant générer des angoisses de l'un envers l'autre, qui n'est pas jugé normal ou qui fait peur, dans lequel les jeunes ne se reconnaissent pas. Les professionnels ne sont pas particulièrement formés non plus à gérer, ou tenter de rendre harmonieuse, la cohabitation de ces différents enfants.

Je dois alors permettre, par le biais du projet, que s'engagent une réflexion à mener en interne, des formations, pour que s'organisent ces rencontres improbables entre les enfants, et ces temps de travail du côté des adultes. Ainsi, je réfléchis à un partenariat qui pourrait s'établir avec l'hôpital spécialisé de Montfavet et sa responsable du secteur adolescents, afin qu'elle puisse intervenir lors de réunions de type synthèses, mais aussi pouvoir organiser en cas de besoin des séjours d'observation à l'hôpital pour des jeunes qui sont accueillis au foyer. Près d'une moitié des enfants présente des problèmes psychologiques ou psychiques nécessitant un suivi par un psychologue ou un psychiatre.²⁷

²⁵ Chiffres issus d'une étude de la DRESS « Les établissements accueillant des enfants et des adolescents en difficultés sociales », disponible sur le site www.sante.gouv.fr

²⁶ Voir en annexe n°4 un tableau récapitulatif des définitions de l'ODAS au regard des textes juridiques.

²⁷ Chiffre tiré d'une étude rapportée dans le Rapport d'activité de l'établissement de 2006

Il m'incombe en terme de responsabilité de directeur de pouvoir articuler au sein de l'établissement des pratiques intégrant de telles différences dans ce que les jeunes accueillis présentent comme difficultés, et prendre en compte les problèmes que génèrent ou rencontrent les parents. Tout en sachant qu'un enfant confié par une autorité à un établissement est amené à vivre une séparation, un déplacement. Et qu'il est pourtant nécessaire d'impulser une dynamique afin de permettre aux familles d'être présentes, chacune à sa manière, durant l'accueil.

Le processus du placement à travailler

L'application d'une décision de placement, qu'elle s'origine dans une mesure administrative ou judiciaire se traduit dans une réalité concrète pour l'enfant principalement, et pour sa famille en conséquence, par une séparation physique.

Quel paradoxe pour un enfant lorsque l'accueil en institution lui est présenté comme pour le prémunir des actes ou comportements de ses parents. Ce dernier est souvent, dans sa représentation, celui qui acquitte la faute des autres, de sa famille, de son environnement, et a du mal à saisir pourquoi seul lui, doit être l'objet de cette mesure. Surtout s'il n'y a pas réellement eu de crise, ou si les comportements dangereux de ses parents à son égard ne sont pas déchiffrables pour et par lui. Cette démarche de séparation peut être vécue comme injuste, ou en tout état de cause comme inéquitable pour l'enfant, et, certaines fois comme culpabilisante pour ses parents.

En effet, depuis quelques années, tout comme le droit de l'enfant, la place de la famille dans son éducation se sont amplement répandus. Ce qui amène à se représenter la séparation de l'enfant d'avec sa famille comme revêtant un caractère antithétique. Ce ne sont plus seulement les enfants qui ont du mal à vivre et accepter la séparation. Les parents à leur tour ont la détermination de nous évoquer leur difficulté à admettre cette séparation et expliciter la souffrance que cela peut leur faire vivre. A la fois leur condition affective de parents et les liens d'attachement en sont affectés, mais encore la question du placement vient aussi les interroger sur leur capacité à être parents, cette séparation se présente alors comme un "échec éducatif", ou tout au moins comme un échec de la manière qu'ils ont, ou qu'ils ont eu d'exercer leur parentalité.

D'où l'importance, voire la nécessité dans une fonction de directeur de permettre d'organiser et faire vivre aux enfants et familles cette proposition de séparation, non comme une rupture ou même une cassure, mais plutôt la remettre dans le contexte d'un accompagnement le plus adapté possible. Certes, ce travail nécessitant momentanément des moments de séparation, mais cette démarche d'explicitation, au-delà d'un aspect pédagogique qu'elle pourrait représenter, sert aussi à éviter d'ajouter un effet pouvant se présenter de manière pathogène au moment de l'accueil. Il paraît préférable de considérer ces circonstances comme une étape, un seuil à franchir, afin que chacun puisse mieux avancer, ou grandir, dans son parcours. Le fait même de se séparer représente selon les moments de la vie un besoin ou une nécessité fondamentale.

Dans le sens où elle participe à fonder les bases de la personnalité de chacun, cette séparation se devrait d'être profitable et salutaire.

Charge à nous de faire en sorte que l'enfant qui va être accueilli, et ses parents, au moment d'être confrontés à la distance physique et géographique qu'un placement en établissement représente, soient en mesure d'avoir au mieux compris et peut-être admis ce que va permettre de travailler et ce que va apporter cette séparation. Ainsi pour qu'elle soit efficace, chacun doit être préparé à vivre cette séparation comme une avancée vers une maturité, car c'est une nécessité à un moment repéré. La préparation à accomplir en amont du placement est essentielle afin qu'il soit porteur de sens et s'ancre dans un processus d'évolution.

La politique menée à l'égard des enfants et leurs parents au foyer de la Verdière est visible et démarre dès la procédure d'admission, et se poursuit dans la phase d'accueil. Elle est orchestrée par le directeur en tant que garant des entrées et sorties des mineurs de l'établissement. Sont présents les parents, le jeune, le travailleur à l'origine de la demande, un éducateur représentant de l'équipe, les trois cadres de l'établissement. Ce sera le jeune puis les parents qui en premier auront la parole pour que de leur place ils annoncent ce qu'ils vivent de la situation et attendent comme soutien. Il s'agit de mettre en concordance une demande d'accueil et les conditions nécessaires pour y satisfaire. Cette première rencontre physique, et les suivantes constituent un accompagnement essentiel au placement.

LES ETABLISSEMENTS LIEUX DE PLACEMENT

Les mineurs accueillis en MECS

La protection de l'enfance a trouvé ses fondements et s'est articulée autour de la notion de maltraitance. Principalement, il s'agissait de protéger les enfants envers les mauvais traitements qu'ils pouvaient subir venant de leur propre famille. L'avancée législative, ainsi que celle de la société ont régulièrement fait évoluer cette démarche. Mais aussi avec une définition de plus en plus pointue de l'autorité parentale. Passant ainsi d'une paternité en pouvoir absolu à un partage de l'autorité parentale entre père et mère, mettant en avant le terme de co-parentalité et par conséquent de « *co-éducation* »²⁸.

Les enfants concernés par les mesures d'assistance éducative sont ceux qui, potentiellement, ont à vivre des situations les exposant à des phénomènes de maltraitance physique ou psychique, sujets de carences éducatives, qui sont dans l'errance, des comportements délinquants ou

²⁸ Loi 2002-305 du 4 mars 2002 relative à l'autorité parentale, et Article 371 du Code Civil

déviant voire des conduites à risque, vivant des processus de rejet et/ou d'exclusion, de leur entourage familial, scolaire ou professionnel, ...

Ces enfants, par écho des difficultés vécues à l'origine par leurs familles, sont confrontés à des difficultés sociales et même parfois de grandes précarités. D'autres foyers parentaux, et fréquemment les mêmes que précédemment sont aussi englués dans des relations si conflictuelles qu'elles ne permettent pas à leur enfant de prétendre à avoir un cadre apaisant et suffisamment sécurisant afin qu'il puisse évoluer sereinement et positivement.

Il y a, en tant que directeur, des incidences, à partir de ces concepts, sur les choix que je vais devoir opérer. Le regard porté sur les problématiques familiales va donc influencer en terme de mode de prise en charge, d'organisation de travail, de proposition de soutien, la composition des groupes de vie en fonction des prestations proposées par chacun d'entre eux.

Une double vision : enfants et adolescents

La politique de protection de l'enfance est issue historiquement de divers bouleversements de la société et notamment sur deux périodes importantes, la Renaissance et le 19^{ième} siècle. En droit médiéval étaient distingués deux statuts : l'enfant de la naissance à 7 ans "*infantia*", et après sept ans "*pueritia*" temps de la formation à un métier.²⁹ La majorité était de douze ans pour les filles et quatorze pour les garçons. L'enfant était considéré comme responsable de ses actes. Se sont alors succédées de nouvelles perceptions de l'enfance.

L'enfant : "celui qui ne parle pas"

Le mot enfant nous vient du latin "*infans*", qui signifie : "*celui qui ne parle pas*". C'est peut-être dans cette origine du mot qu'est venue se loger cette conception très particulière souvent intimée à l'enfant : "sois sage et tais-toi". Il n'est plus question aujourd'hui de lui demander de se taire, mais bien au contraire de s'exprimer, d'exercer une forme de citoyenneté, et de pouvoir se faire entendre.

Dans une démarche plus anthropologique³⁰, le regard porté envers l'enfant et son développement, avec les apports historiques et psychologiques, n'ont pas toujours été les mêmes qu'aujourd'hui. L'enfant, comme tout être humain, est baigné dans le monde dans lequel il évolue : il est en interaction avec son milieu de vie sans lequel son développement ne saurait être envisagé. En France, nous sommes passés de modèles centrés sur l'individu à des modèles interactionnistes de développement où l'on considère que le milieu physique ou social, organise le développement de l'enfant. Ce dernier est issu d'un groupe qui va lui conférer protection et éducation, l'accès à un statut. Le nom qu'il reçoit, les soins qu'on lui dispense, les moyens dont il

²⁹ ARIES Philippe *L'enfant et la famille sous l'ancien régime* édition : Seuil 1973

dispose, dépendent de la nature de sa filiation. Dans ce registre, nous sommes dans une « *filiation cognatique indifférenciée* »³¹, qui associe les deux branches de la famille, père et mère, et qui leur assigne des fonctions identiques. Mais, avant d'en arriver là, notre organisation sociale a été fortement empreinte de la vision patrilinéaire, donc de ceux qui remplissent un rôle de "pater" envers l'enfant, avec tous pouvoirs sur celui-ci. Malinowski³² en 1927 démontre par ses recherches que l'universalité de la relation mère/enfant telle que la décrit Freud, et donc la triangulation, ne sont pas repérées partout comme cela par les ethnologues. Tout comme la notion d'engendrement n'est pas toujours liée à la notion de pater.

Au regard de ces éléments, il est donc nécessaire pour un professionnel du travail social et encore plus en internat, de pouvoir tenir compte de ces différences de positionnement, d'exercice et de représentation de la fonction de père, de mère, donc de la famille.

Dans un souci d'harmonisation des pratiques et afin de pouvoir resituer l'organisation de prise en charge des enfants à l'éclairage de ces notions et celles qui suivent sur l'adolescence, des temps de formation ont été programmés, et suivis par les éducateurs dans l'établissement. Demander aux équipes d'œuvrer dans une même démarche et logique, suppose de leur apporter des moyens de le faire. Ainsi, pour réactualiser ou permettre aux personnels récemment arrivés de se repérer dans les pratiques, par rapport à leur expérience, et que discours et mode d'intervention soient cohérents, j'ai proposé une nouvelle formation collective sur l'année 2008, dispensée en interne sur deux journées avec l'appui d'un intervenant extérieur.

L'adolescent : sujet social absent des textes

Au milieu du vingtième siècle, la jeunesse était soucieuse de la définition de son identité, puis ensuite d'une recherche d'adhésion et d'appartenance. Ce fut l'objet d'études et réflexions de l'anthropologue M. Mead³³ qui se demande « *A quel passé, quel présent, quel avenir les jeunes gens peuvent-ils adhérer ?* ». Elle soulève là des questions d'identifications, de socialisation des jeunes, de la transmission des valeurs, des codes sociaux, des liens affectifs. Ces données impliquent tout autant la famille, l'adolescent que la société et les institutions sociales et éducatives. Le code civil, paradoxalement n'évoque que deux catégories de citoyens : le mineur et le majeur. Cette vision binaire, bien qu'il existe aussi le nourrisson et l'enfant, ne met-elle pas l'adolescent en situation d'être un sujet social à part ?

Dans nos sociétés occidentales, les travaux de P. Ariès³⁴ ont pu faire apparaître progressivement la notion d'enfance à partir du moyen âge. Dès l'âge de raison, soit aux environs de sept ans,

³⁰ GUIDETTI M, LALLEMAND S, MOREL M.F *Enfances d'ailleurs, d'hier et d'aujourd'hui* 2^{ième} édition Armand Collin ; Paris 2004

³¹ *Ibid* note n°30 p 17

³² *Ibid* note n°30 p 19

³³ Mead M. *Le fossé des générations* éd. Denoël – Gonthier 1979

³⁴ Ariès P. *L'enfant et la vie familiale sous l'Ancien Régime* édition Plon 1960, réédition Seuil 1973

l'enfant passait sans transition dans le monde des adultes et notamment pour des raisons de travail. Ce sentiment de ne vivre qu'une enfance très courte est resté longtemps présent dans les classes populaires.

Certes, en grandissant, l'enfant est amené à évoluer. Adolescent, il devient nécessaire qu'il se heurte aux frontières symboliques et les conteste. L'adolescence est un moment où la construction de la personnalité se réalise dans l'opposition de l'ordre établi. Les parents souffrent alors d'une confrontation qui est aussi une attaque de leur place, voire de leurs compétences. Cette période de la vie favorise la vision des relations entre les adolescents et leurs familles ou entre les jeunes et la société et laisse entrevoir une suite de crises et de conflits. Ou de comportements tels les conduites à risque. Xavier Pommereau³⁵ lui, nous met en garde contre le fait de confondre « *crise d'adolescence et adolescent en crise* ». La première articule le bouleversement lié à la puberté et les tensions et manifestations en découlant, dont l'adolescent à terme tirera des bénéfices au moment d'intégrer le monde des adultes. La seconde elle, concerne 15% d'une classe d'âge³⁶ qui est amenée pour diverses raisons à manifester de manière importante, par des passages à l'acte la conduisant à s'éprouver dans l'errance, la déscolarisation, la délinquance, les tentatives de suicide, ...pour se sentir exister, et surtout obtenir une reconnaissance sociale.

L'approche du travail avec l'adolescent demande d'être attentif à des éléments importants concernant sa représentation des adultes et notamment de leur autorité, donc sa manière de la mettre à mal. Il m'importe alors dans la notion de représentativité de la fonction parentale portée par le foyer que les éducateurs puissent oeuvrer en repérant la charge affective qui les traverse, et leur permettre de se positionner devant les adolescents à une place autre que celle de la famille, même si les délégations de l'ASE ou des magistrats mettent les professionnels en position de suppléant parental. C'est lors des temps de réunions que ces sujets peuvent être abordés, ou avec la psychologue, ou encore au travers des analyses des pratiques éducatives.

La MECS comme support et étayage

« *Le service d'ASE à la possibilité de confier les enfants admis à une gamme variée d'établissements spécialisés en fonction de leurs besoins. Ces établissements accueillent souvent des enfants qui ont de graves difficultés* »³⁷. Lorsqu'il s'agit de l'assistance éducative, le magistrat peut confier à une structure « *si la santé, la sécurité ou la moralité d'un mineur non émancipé sont en danger ou si des conditions de son éducation ou de son développement physique, affectif, intellectuel et social sont gravement compromises* ».³⁸ Au-delà de la fonction d'accueil dévolue

³⁵ Pommereau X. *Ado à fleur de peau, ce que reflète son apparence*. édition Albin Michel 2006

³⁶ Fize M. *L'adolescent est une personne* édition du Seuil 2006

³⁷ Lhuillier J-M *Aide sociale à l'enfance* 8^{ième} édition. édition Berger-Levrault juin 2007 p211

³⁸ article 375 du Code Civil

aux MECS, d'autres missions nous sont confiées : promotion du projet individuel pour le mineur, association des représentants légaux, respect des droits des usagers, suivi et accompagnement à la parentalité, travail avec le milieu naturel et l'environnement en vue d'un retour possible, ...

Cependant je ne peux que m'interroger sur les propositions à apporter aux enfants et leurs parents. La modification progressive du public accueilli participe aussi à l'évolution des pratiques professionnelles. Le foyer devant permettre un réajustement permanent, à condition d'y être préparé. Ce n'est qu'à partir de la loi 2002-2, puis de la loi 2007-293, réformant la protection de l'enfance que certaines pratiques mises en place sur le terrain ont été encadrées législativement. En particulier dans la place réservée aux familles, en cas de placement de l'enfant. Ce mouvement s'est organisé et mieux structuré dès lors que les professionnels, aidés par le développement et l'application des politiques sociales, ont su replacer l'enfant dans un espace plus propice à développer notre travail, et de ce fait au centre de nos préoccupations. Pour ce faire, il fallait reconnaître et restituer la place de ses parents. Ainsi, ensemble, nous pouvons faire de la durée du séjour de l'enfant un élément tangible et un support de construction personnelle tout en respectant au mieux la situation de sa famille. Et ce quels que puissent-être les motifs du placement.

L'établissement certes doit en premier lieu garantir une sécurité aux enfants qu'il héberge et accueille dans une mission de protection qui lui est dévolue. Mais, ce sont bien les professionnels, sous l'égide du directeur, qui doivent dans le travail réalisé au quotidien ne pas oublier de prendre en compte l'histoire singulière de chaque mineur. Histoire singulière de laquelle ne peut être écartée ou dissociée la famille. Laquelle, et parfois depuis plusieurs générations, a accumulé dans son "patrimoine" et les transmet volontiers à ses héritiers, des histoires, problématiques, difficultés, angoisses où chacun peut se retrouver enkysté.

Notre fonction alors, j'oserai dire notre responsabilité, est de permettre à chacun d'être préservé de l'autre au regard de ces transmissions qui ne font que rajouter aux troubles, aux confusions, aux agitations notamment à ceux des enfants. Ces transferts d'émotions ou le fait de recevoir des générations antérieures, d'être dépositaire de difficultés particulièrement lourdes est extrêmement compliqué à gérer pour des enfants qui alors deviennent les porteurs, les réceptacles d'enjeux familiaux.

Je porte alors comme un principe au niveau des équipes éducatives, et même de l'ensemble du personnel le fait que nous concentrons notre vigilance sur un devoir essentiel : recevoir ces difficultés en les considérant et les traitant avec le plus grand respect, et afficher suffisamment d'humilité face à leurs protagonistes. Enfants, familles ont chacun leurs propres histoires et fonctionnement, mais aussi dysfonctionnements. Chaque enfant placé à sa propre personnalité qui se développe encore. C'est à chacun des professionnels d'être en capacité de repérer les enjeux et de proposer un travail adapté, réfléchi et organisé, sur mesure.

Nous devons sans cesse faire preuve de créativité, d'innovation, parfois d'invention pour faire vivre et animer les différentes valeurs auxquelles nous croyons et sur lesquelles reposent nos

pratiques avant que de les faire partager. D'autant que nos "propositions de travail" s'opèrent dans un contexte où parents et enfants vont concrètement vivre et expérimenter la séparation décidée par d'autres.

Les politiques sociales tendent à harmoniser les législations des secteurs sociaux et médico-sociaux sur le modèle sanitaire qui privilégie les notions d'accompagnement et de suivi à domicile et de maintien dans le milieu naturel à celle de l'hébergement. Ces "nouvelles conceptions" viennent se heurter à la tradition du placement qui semblait justifier l'existence et même parfois la finalité des MECS.

Les missions des maisons d'enfants sont donc en pleine mutation. Les réponses apportées et réalisées, font apparaître des différences dans la réalisation des prises en charge. Il s'agit en tant que responsables de permettre de jouer sur la tension entre les missions éducatives qui nous sont fixées, et le cadre constitué par la famille avec des jeunes qui sont en difficulté, vivant en milieu naturel, et/ou non prédisposés à être en internat avec une mesure lourde. D'autres situations, ne nécessitent pas un accueil en internat classique. Ainsi, lors de la réécriture du projet d'établissement en 2007, j'ai été vigilant, afin de proposer que le foyer, la forme des réponses, leur mise en œuvre soient adaptés aux situations, plutôt que de demander aux mineurs et à leurs familles de tenter de s'adapter à nos standards et prestations. Les différentes propositions de travail étant suffisamment souples, voire adaptables en fonction des situations familiales.

LES PRATIQUES D'ACCUEIL EDUCATIF

La législation actuelle ne mentionne pas véritablement de conditions pour l'accueil de mineurs en MECS, en tout état de cause, elles ne font pas l'objet d'un chapitre particulier dans le CASF. Les dispositions générales, et elles seules les concernent. La dénomination "maison d'enfants à caractère social" n'est présente que dans les articles L.315.7 et L.315.8, et ceux-ci concernent les établissements publics.

Les structures hébergeant des mineurs et jeunes majeurs jusqu'à vingt et un ans doivent cependant s'ordonner en « *unités de vie favorisant le confort et la qualité de séjour des personnes accueillies* »³⁹. Dès lors, il faut entendre par unité de vie des dimensions plus limitées que ce que propose la vie dans du grand collectif tels que les dortoirs, ...C'est particulièrement dans le secteur du médico-social et notamment concernant les ITEP que nous pouvons retrouver la notion "d'unité de vie" qui se compose alors de cinq à six personnes. Il convient de constater actuellement que si ces normes réglementaires ne s'appliquent pas aux MECS dans le champ de la protection de l'enfance il n'en demeure pas moins que de restructuration en redéploiement la

majeure partie d'entre elles se présentent en unité de huit enfants environ. Cette organisation rapproche le fonctionnement des groupes vers une dimension plus familiale. Cela souscrit à la démarche de ne pas faire cohabiter des enfants présentant des problématiques très différentes voire antagonistes, rendant cette coexistence fort préjudiciable et parfois dangereuse.

Les maisons d'enfants à caractère social accueillent pour des séjours ayant des durées variables les enfants et adolescents dont les familles se trouvent en difficulté. Que celle-ci soit durable ou momentanée et que les familles n'aient pu, seules ou avec l'aide de proches, assurer la charge et l'éducation de leurs enfants.

Les mineurs sont alors confiés dans le double système de protection de l'enfance par les services de l'ASE sous le statut d'Accueil Provisoire (AP), et c'est un placement concerté avec la famille ou par un magistrat sous couvert d'une Ordonnance Provisoire de Placement (OPP), et ce peut-être là un placement imposé, les règles d'appel étant respectées.

Le financement est assuré sous forme de prix de journée par le département pour les placements ASE ou l'Etat par la PJJ pour les établissements habilités. Ces établissements fonctionnent en internat à temps complet, en accueil à temps partiels, voire organisent un suivi à partir du domicile familial.

Dans une démarche de directeur, je reste persuadé que si les associations soutiennent et défendent les compétences acquises et développées dans le travail auprès des enfants et des familles par les MECS qu'elles gèrent, alors celles-ci vont pouvoir poursuivre et défendre le fait d'introduire souplesse et adaptation dans les modes d'accueils au regard des besoins et attentes des bénéficiaires, familles et mineurs pris en compte.

Les maisons d'enfants, adossées à leur projet, mis en acte par les professionnels, se doivent d'être porteuses de la conviction qu'à chaque fois que cela est envisageable et après évaluation, il est possible de proposer aux parents un accompagnement dans une démarche de construction ou de ré-appropriation, réactivation de leur parentalité. Cette attitude, cette façon de voir l'action éducative ou la co-action éducative autorise professionnels et parents à être sensibilisés à l'évocation puis l'organisation des modalités d'accompagnement les plus à même de travailler la nature et la manière de vivre les liens parents/enfants. Ainsi il devient possible de prendre position pour un cadre d'intervention le plus adéquat et propice, tout en ayant chacun à l'esprit qu'il peut-être adapté, modifié, "séquencé", modulé, voire transformé en fonction de l'évolution de chacun des acteurs en interaction.

³⁹ Article L.311-1 du CASF

DE LA FAMILLE A LA PARENTALITE

Etre parents et associés au travail

L'enjeu important de ces dispositifs réside dans la nature des interventions de la puissance publique en direction de la famille, dans un souci d'équilibre des relations entre parents, enfants, et institutions. Depuis quelques années, médias, experts, personnalités politiques font usage de la notion de parentalité, néologisme dérivé de parental.⁴⁰ Ce mot désignant respectivement la condition de parent et les pratiques parentales.

Deux textes assez récents dans l'histoire de la protection de l'enfance viennent donner un support au fait d'associer les familles, dans une démarche de travail et aux mesures de placement concernant leur enfant.

- La loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale venant préciser dans son article 7, 5° que la famille doit avoir « *accès à toute information ou document relatif à sa prise en charge, sauf dispositions législatives contraire* » et dans le même article au 7° que « *La participation directe ou avec l'aide de son représentant légal à la conception et à la mise en œuvre du projet d'accueil et d'accompagnement qui la concerne.* ». Et dans son article 10 « *Afin d'associer les personnes bénéficiaires des prestations au fonctionnement de l'établissement ou du service, il est institué soit un conseil de la vie sociale, soit d'autres formes de participation* » Le décret d'application a quant à lui clarifié qu'il s'agit du "bénéficiaire ou de son représentant légal",...
- Le décret du 15 mars 2002 qui lui, modifie le nouveau code de procédure civile et relatif à l'assistance éducative, ordonne aux juges des enfants d'associer et de consulter les familles.

A la fois l'évolution de la législation et les nouvelles missions confiées aux MECS, incitent les directeurs à positionner leurs structures autour d'un travail permettant de mieux prendre en compte les parents. Ainsi, le schéma départemental 2008-2012 enfance famille du Vaucluse propose que le soutien et l'accompagnement à la parentalité soit un objectif prioritaire. Et les moyens qui sont alors proposés pour atteindre cet objectif sont tournés vers des modes d'accueils modulables, séquentiels, ou des suivis à domicile de type Service d'Accueil Protection Soutien Accompagnement à Domicile (SAPSAD).

Quelle place pour les familles ?

Le contexte relationnel, mais aussi sociétal donnent du sens à ce que représentent les comportements perturbés manifestés par les mineurs accueillis en MECS. Et ce que « *certaines parents très abîmés ont dû encaisser, ils ont tendance à l'exporter sur le dos de leurs enfants.*

Ceux-ci se transforment alors en éponges qui absorbent la souffrance non digérée de leurs parents et la régurgitent sous forme de comportements inquiétants ». ⁴¹ Les ancrages de ces attitudes s'entendent donc comme multi-factoriels : précarisation de la famille, problèmes de santé physique ou mentale, familles recomposées plusieurs fois, alcoolisation ou toxicomanie des parents, difficultés à être en relation avec un enfant, ... Cependant, si une des données émane de la famille et parfois de ses propres dysfonctionnements, aujourd'hui c'est avec la famille que nous devons travailler. Famille réelle, symbolique, parents, ... Les pratiques, l'expérience engrangés au cours des années et dans différents départements, puis les politiques publiques nous y encouragent.

Famille, mineur, foyer, vers une coéducation

Dés le début du 19^{ième} siècle les avis sont partagés et même s'opposent en deux axes. S'affrontent les fermes partisans de la séparation d'avec la famille défaillante voire criminogène ⁴² envers ses enfants dits vagabonds, débauchés, délinquants, et les défenseurs du maintien en milieu familial.

Longtemps la famille aura été considérée comme une entrave à l'éducation. Si les parents étaient condamnables, stigmatisés, déclarés démissionnaires, notamment du côté de l'exercice de leur autorité, ils se sont vus peu à peu réhabilités dans leurs responsabilités éducatives et leurs rôles auprès de leurs enfants. La conception de la protection de l'enfant s'inverse ainsi, passant d'une logique de prise en charge de celui-ci à une logique d'accompagnement et de soutien à la parentalité, donc à sa famille dans son ensemble.

La protection de l'enfant ne se conçoit plus en dehors d'une référence, d'une promotion de la famille. L'enfant ou l'adolescent accueilli ne peut plus être réduit à une seule personne à éduquer en dehors de sa globalité et de la problématique familiale.

En internat, nous sommes parfois impuissants et démunis face aux différents phénomènes de groupe, aux défis individuels portés en écho, soutenus par un collectif d'adolescents. Les professionnels sont alors confrontés à une importante difficulté à contenir les jeunes. La seule suppléance parentale représentée par le placement n'est plus opérante et transforme la séparation en une rupture dont les effets sont néfastes pour l'adolescent. La récréation et le maintien de liens, la reconnaissance de la légitimité familiale, le respect des fonctions parentales, l'identification de l'attachement sont nécessaires. Ce point très important concernant l'inscription

⁴⁰ Il semble que le terme vienne d'une traduction de l'anglais *parenthood* ou de *parenting*.

⁴¹ Trémintin J. Lien social n° 814 du 9/11/2006 article : *A l'adolescence, tout le monde ne dispose pas des mêmes cartes* .

⁴² Voir la littérature sous le premier Empire et après au 19^{ième} siècle : V. Hugo et E. Zola

dans la filiation est mis en avant dès la pré admission, et sera porté comme un fil rouge et travaillé tout au long de l'accueil du jeune. L'action éducative ne peut se concevoir sans penser la singularité de l'enfant et de son histoire, mettant en avant les qualités développées tant par le jeune lui-même que de surcroît par sa famille.

DE LA PARENTALITE A LA COEDUCATION

La parentalité

Pour indiquer que la place de parents peut-être diversement occupée, en totalité ou partiellement par un seul parent, une pluralité de faisant fonction de parents, le terme de parentalité, encore assez flou, permet d'englober un certain nombre d'usages et de représentations. Si l'on parle de parentalité aujourd'hui, c'est essentiellement parce que la fonction, le rôle, la place et les pratiques des parents posent problème.

Si la parentalité réside dans le fait "d'être parents d'une certaine manière", il faut la distinguer de l'autorité parentale qui s'achève avec la majorité de l'adolescent. La parentalité serait ce qui perdure au-delà, et ce malgré l'âge, et les vicissitudes de la vie.

Irène Théry distingue trois sortes de parentalité : biologique, domestique, généalogique. La question de l'aspect biologique à trait au fait qu'un homme et une femme engendrent un enfant, et deviennent par sa naissance parents. La parentalité domestique affirme la filiation naturelle et souligne le côté fondateur de la filiation généalogique « *qui permet d'instituer la vie dans une suite de générations et dans l'histoire de l'humanité* »⁴³. D. Houzel lui, définit la parentalité selon trois axes indissociables : l'exercice ; l'expérience et la pratique⁴⁴.

L'exercice renvoie à l'identité de la parentalité au niveau symbolique organisé et organisateur des équilibres d'ensembles nécessaires à la vie sociale, familiale et psychique individuelle. Il revêt un aspect fondateur dans la filiation et la généalogie. Il inclut, sans s'y réduire l'autorité parentale. L'expérience fait référence aux fonctions de la parentalité. Il s'agit de l'expérience subjective, affective, imaginaire où se mêlent conscient et inconscient des parents ou ceux qui sont en charge de fonctions parentales. La pratique de la parentalité concerne les tâches effectives, objectivement observables qui incombent à chacun des parents, entre autres : pratiques éducatives, relations, soins, scolarité. Soutenir la parentalité suppose donc une représentation claire et cohérente de ces trois profils et la reconnaissance de l'autorité parentale par les intervenants.

⁴³ Théry I. *Identifier le parent* Informations sociales n°4- 1995

⁴⁴ Houzel D. *Les enjeux de la parentalité* édition Erès 2001

Pour ma part, la notion de parentalité se rapproche de la manière avec laquelle la décrit A. Ducouso-Lacaze qui la voit « *comme l'ensemble des processus psychiques par lesquels on devient parents* »⁴⁵. En effet, la notion de parentalité doit aussi permettre de prendre en compte ceux qui jouent un rôle parental, plus ou moins permanent ou ponctuel, et dont la légitimité n'est pas essentiellement fondée sur un statut ou une place juridique, mais sur une compétence. « *Ils font fonction de parents, même s'ils n'ont aucun lien de parenté avec l'enfant, comme dans l'exemple des familles d'accueil* ».⁴⁶

Les professionnels en institutions sont donc eux aussi exposés et même affectés dans la fonction de parentalité dont ils sont porteurs. C'est un élément nécessaire à travailler, notamment au niveau de l'analyse des pratiques, et voir ce que cela produit comme réponse, tant au niveau des enfants que des pratiques éducatives. Si cette forme de parentalité ne "met pas de cals aux mains", en tout cas elle affecte les personnes dans ce qui les fonde, leur intimité, leurs convictions... Cela affecte les professionnels et donc en retour les enfants, dans le sens où il n'y a de l'humain que dans la relation.

Si l'on a eu besoin d'un nouveau terme : la parentalité, c'est bien pour distinguer les parents, en référence à leurs rôles de géniteurs institués par du droit, de la fonction de parent, qui elle est susceptible d'être assumée par une pluralité d'acteurs à un moment donné, qu'ils soient ou non les géniteurs.

Ainsi Dominique Versini, défenseuse des enfants, travaille-t-elle à la demande de Xavier Bertrand, ministre de la solidarité, à un statut de "beau-parent", permettant la création d'un mandat d'éducation pour les actes ponctuels donnant à un tiers la possibilité de réaliser des actes nécessaires au quotidien de l'enfant.

La coéducation

Ces démarches vont alors dans le sens de pouvoir intervenir auprès des enfants, à divers niveaux, en fonction des compétences, des places, en étant biologiquement liés ou non, et en étant reconnu pour mener à bien ces interventions. Mais cela permet surtout de pouvoir les réaliser ensemble, chacun de sa place et dans sa fonction, dans une intention de complémentarité, et non de substitution, car dans ce cas chacun intervient bien à son échelon et non pas à la place de l'autre.

⁴⁵ A. Ducouso-Lacaze est maître de conférence en psychologie à l'université de Bordeaux II (33), corédacteur de la revue Dialogue n° 173 "Homoparentalité" éd. Erès. In ASH Magazine Novembre/Décembre 2006

⁴⁶ Marin Claude, directeur de recherche au CNRS, Directeur du LAPSS -Ecole Nationale de la Santé publique in « Rapport pour le Haut Conseil de la Population et de la Famille » La parentalité en question Avril 2003.

Le terme de coéducation apparaît dans l'édition de 1877 du Littré où il est défini comme «*éducation en commun* » à partir de l'exemple de la coéducation garçons/filles aux Etats Unis⁴⁷ : éduquer au même endroit au même moment pour le même objet garçons et filles. Le terme a d'abord une empreinte scolaire avant que de s'élargir au secteur social.

Si l'on évoque la notion de "co-éduquer", le préfixe "co" implique d'effectuer "avec" l'acte d'"éduquer". Il s'agit alors d'être au moins deux pour effectuer l'acte d'éduquer, parfois simultanément, parfois successivement. Ce qui peut aussi se traduire par partager un pouvoir, un acte, une situation. « *Quand les deux titulaires d'un pouvoir, le père et la mère, ont la même notion du signifiant d'éduquer, en général, c'est opérant et l'enfant est soit guidé, soit dressé, soit préparé, soit, ... Cela se passe moins bien lorsqu'il y a distorsion dans le sens donné au terme, donc lorsqu'il y a des pouvoirs s'exerçant dans des directions opposées* »⁴⁸. La coéducation prend sens dès lors quand, volontairement, des parents et des professionnels vont se retrouver ensemble et simultanément éducateurs du même enfant. Cette diversité doit se révéler riche et permettre d'aborder la question sous l'angle de l'autorité au sens noble, de l'adulte envers les enfants. Eduquer, c'est agir sur l'autre. Dans le sens adultes/enfants, mais aussi professionnels/parents. Quand il est question d'accueillir une diversité, celui qui accueille la diversité des autres est le professionnel.

La coéducation ne peut donc se concevoir, si au préalable on ne trouve pas le terrain commun sur lequel des adultes de nature différente, de fonctions et rôles différents vont avoir à s'accorder et opérer. C'est un espace régulièrement dévolu aux professionnels que les parents doivent s'approprier partiellement sans avoir à le conquérir, et que les professionnels doivent en partie partager. Cet espace existe bien parce que les parents ne l'ont pas occupé. En terme d'éducation, chaque fois que l'on partage, chacun s'enrichit de la part des autres et ne s'appauvrit pas.

Il n'y a de relation parents/professionnels que parce que les parents, ont été signalés par des tiers ou ce sont eux même présentés comme demandeurs d'aide ou d'un relais ponctuel face à leur difficulté, leur détresse ou leurs attitudes. Ainsi, ce qui est premier, ce ne sont pas les professionnels, mais ce sont bien les parents. Certes, l'espace d'éducation lorsqu'il y a une mesure de placement échoit aux professionnels, il devient alors "légitime" de faire revenir les parents sur quelque chose qu'ils nous ont préalablement cédé.

⁴⁷ Site internet du Sénat, source : C. Marry, conférence sur « les paradoxes de la mixité filles-garçons à l'école- Perspectives internationales » prononcée le 16 octobre 2003 au ministère de l'Education Nationale.

⁴⁸ *Op.cit.* note n°8

A partir de là, notre action consiste à faire en sorte que la part qui nous a été transféré soit la moindre possible, s'estompe, puis s'arrête. Il s'agit pour que les parents occupent cet espace de nous faire assez discrets.

A l'origine la coéducation s'adressait aux "éduqués", alors qu'elle se tourne aussi vers les "éduquant" aujourd'hui. La coéducation est donc à mon sens la réunion de différents intervenants pour tenter de proposer des actions dans une cohérence des modes d'approches et non une uniformité des modes d'interventions. Un certain nombre de dispositifs institutionnels favorisent ces rencontres.

CONCLUSION DE LA PARTIE

La protection de l'enfance a vécu une lente évolution, surtout sur la représentation de la place de l'enfant. La notion de danger dans la loi réformant la protection de l'enfance, n' a pas été définie comme l'aurait souhaité le docteur Maurice Berger⁴⁹, à priori « *pour éviter des déclinaisons et des oublis, de rigidifier le système. La notion de danger a été interrogée du point de vue de sa nature , de son degré mais non du point de vue de son contenu et sa définition* ». ⁵⁰

Les notions de séparation et substitution qui ont longtemps été mis en avant, ne sont plus évoquées de la même manière. La notion de suppléance familiale, elle, est apparue et se généralise progressivement pour désigner des pratiques qui préservent la place des parents. « *La suppléance familiale est caractérisée de manière fonctionnelle à partir d'une typologie de tâches nécessaires à l'évolution d'un enfant* ». ⁵¹ Les MECS sont aujourd'hui, pour nombre d'entre elles, sur ce registre.

C'est à nous aussi, responsables des établissements, par nos pratiques et les offres que nous proposons, de faire qu'à nouveau la notion de placement soit prise sur la description d'un besoin, et ne se fonde plus sur un principe générique de la séparation. Le droit européen, notamment par la CIDE, fait aller vers plus de suivi à domicile.

Le concept de parentalité revêt les divers principes de la fonction et du rôle parental, quelques soient les circonstances familiales et sociales qui les caractérisent. Les trois dimensions de la parentalité sont en interactions constantes, et déterminent ce qui fait de chaque enfant un sujet de relation et langage visant à l'inscrire dans la filiation. C'est en intégrant ceci dans le projet d'établissement que nous avons pu singulièrement faire évoluer les pratiques institutionnelles, en accord avec les principes associatifs et les orientations des politiques publiques.

⁴⁹ Maurice Berger est chef de service en psychiatrie de l'enfant au CHU de Saint-Etienne et notamment auteur de l'ouvrage « *L'échec de la protection de l'enfance* »

⁵⁰ NAVES P. 2007 *La réforme de la protection de l'enfance, une politique publique en mouvement*, Paris Dunod p47

2 L'EVOLUTION DU FOYER DE LA VERDIERE

INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE

Bien malgré lui, le secteur social a été installé au fil du temps, et de plus en plus, dans un champ de type concurrentiel. Positionné ainsi par les politiques publiques, mais aussi par les réalités économiques. De ce fait, trois notions me semblent importantes aujourd'hui. La re-territorialisation de l'offre de service, la diversification de l'offre de service au regard des besoins des usagers, et l'efficacité économique, sont les trois notions qui définissent peu ou prou notre nouveau cadre. Le tout étant bien ancré dans des notions de territoire, principalement depuis les deux phases de la décentralisation.

- La re-territorialisation de l'offre de service : Elle concerne principalement les associations, leurs histoires, et leurs rapports à l'environnement. Elles sont, depuis quelques années, engagées dans un mouvement de recentrage sur un territoire donné. A la différence de la loi 75-535, où les associations répondaient à une demande collective, publique, par la création d'une structure, la loi 2002-2 fait plutôt passer de la notion d'équipement à celle de service à la personne. Nous assistons ainsi à la réduction d'effet de structure, pour abonder dans une logique d'offre. De ce fait, les organismes gestionnaires, les financeurs, se ré-interrogent fortement sur la notion de patrimoine. La difficulté étant de proposer une offre qualitative à l'utilisateur et à moindre coût. Par conséquent, les effets de structure doivent être limités.
- La diversification de l'offre de service : Un travail important et nécessaire se réalise, et notamment par le biais de l'évaluation interne, dans les établissements, concernant les besoins repérés des usagers. Afin, que les dispositifs que nous sommes amenés à piloter, soient bien en adéquation avec ces besoins et attentes préalablement identifiés. Il est de premier ordre pour un directeur de pouvoir déterminer et repérer l'évolution des besoins des personnes accueillies. C'est en cela que l'évaluation est importante. La diversification se présente donc comme une rupture avec la logique précédente d'offre univoque. La personne bénéficie d'un soutien situé dans un ensemble de besoins mais aussi de réponses, aux modalités adaptées et inscrites dans une temporalité. Ce qui permet de rompre avec l'effet filière comme réponse à un besoin unique et permanent.
- L'efficacité économique : Celle-ci doit permettre par une réflexion et une vision plus globale que jusqu'alors, dans un effet mécanique, de se rapprocher d'un coût type d'une offre de service donnée pour une population identifiée. Les Conseil Généraux, et la PJJ, financeurs dans le champ de la protection de l'enfance, doivent répondre à un nombre de besoins sociaux et d'obligations d'aides sociales de plus en plus croissants. La aussi la

⁵¹ NAVES P. *ibid.* p213

décentralisation a opéré un transfert de compétences et de charges pour lesquelles les enveloppes financières ne sont pas toujours pourvues en conséquence. Ainsi, lorsque les organismes de tarification sont face à plusieurs opérateurs, cela augmente les coûts de structure. D'où la démarche de recherche d'un coût moyen afin que chacun d'entre nous puissions nous en rapprocher.

C'est à la lumière de ces éléments que je vais resituer l'historique de la Sauvegarde du Vaucluse dans son contexte en soulignant systématiquement l'évolution de l'établissement dans lequel j'exerce mes responsabilités. Puis, je vais tenter de repérer les enjeux importants concernant le bâti et le patrimoine autour de la question de la qualité des prestations apportées aux mineurs accueillis. Avant que d'entrer plus en détail dans la présentation de l'établissement et d'interroger les diverses perspectives d'avenir qui se dégagent, inscrites dans un nécessaire mouvement d'évolution des pratiques et de la structure même, tant au niveau du projet que de son architecture.

L'A.D.V.S.E.A.

L'histoire de l'Association Départementale de Vaucluse pour la Sauvegarde de l'Enfance à l'Adulte (ADVSEA) est aussi liée à celle de l'évolution de la société et, partant, des politiques sociales. Sa mission principale depuis sa structuration en association étant de contribuer à la protection des enfants, des adolescents et maintenant des adultes, en difficulté d'adaptation sociale. L'ADVSEA regroupe ainsi un certain nombre de personnes qui ont pris conscience de ces difficultés d'adaptation, tant au niveau familial que social, scolaire ou encore professionnelles. Ceux qui y sont confrontés pouvant être des enfants, des adolescents ou des adultes. De ce fait, l'association participe à l'action de coordination de tous ceux qui agissent dans ce but et elle gère des établissements et services, mis en place dans cette perspective, sur le département.

Le dénominateur commun durant toute cette période de développement étant la prise en compte de l'enfant, sa protection, l'ouverture à sa famille et son environnement. Toutes les actions qui sont développées « *ont pour objectif premier de rendre ou de faciliter l'accès à une capacité citoyenne à ces enfants, adolescents ou adultes pour lesquels l'association intervient : insertion globale, autonomie, responsabilité, sociabilité* »⁵². L'organisation de l'association est plutôt axée sur un modèle de type décentralisé, ce au regard des activités qui sont propres à chaque établissement ou service. L'ADVSEA est aussi inscrite dans un mouvement utilisant le partenariat et tous les réseaux qui sont engagés dans le secteur de l'action sociale.

Du comité de protection...

De nombreuses associations dans le champ du secteur social et notamment dans le cadre de la protection de l'enfance sont issues du milieu judiciaire. C'est par le militantisme de personnes confrontées à l'absence de moyens repérés à l'époque, et pour faire face à des besoins ascendants et bien identifiés que l'engagement de ces fortes personnalités a abouti à la mise en place et la création de structures ayant un support légal.

C'est ainsi, dans un tel contexte que deux assistantes sociales ont créé le 1^{er} juin 1936 sur le département du Vaucluse le "Comité de protection de l'Enfance en Danger Moral et des Mineurs traduits en Justice". Fortes de leurs convictions et sans obédiences particulières ces deux figures locales, afin d'apporter des réponses aux mineurs en difficultés, ont donc créé un service d'enquêtes sociales, service auxiliaire au tribunal, financé en ces temps par l'Etat. Ce service "auprès du tribunal", dont le siège se trouvait au sein même du tribunal pour mettre en œuvre au mieux les actions éducatives, était uniquement géré et animé par des assistantes sociales.

La même année seront créés les services de Placement Familial et d'Enquêtes Sociales.

Il est à noter qu'en France, le mouvement de création de structures pour mineurs s'est accéléré immédiatement après la seconde guerre mondiale. Ce sont notamment, dès 1945, les tous nouveaux juges des enfants, qui ont été à l'initiative de la création d'établissements pouvant accueillir des mineurs relevant des dispositions énoncées dans l'ordonnance du 2 février 1945. Ainsi, le "Comité de Protection" développe une proposition d'ouverture d'un foyer qui obtient une habilitation le 13 mars 1945 afin de recevoir des mineurs. Ce sera le "Foyer de l'Herbe", dans lequel sont présents à l'époque un directeur, quatre éducateurs et un cuisinier, soutenus par une femme de ménage pour une centaine de jeunes.

Cet établissement sera la première formule de ce qui deviendra par la suite le "Foyer de la Verdière".

Le Comité va acquérir en 1953, "au meilleur prix et sous condition de recevoir des mineurs en difficulté" une grande propriété sur la commune de Montfavet où se déplace le foyer de l'Herbe et sera dès alors appelé "La Sauvane" du nom du quartier. L'établissement prend l'appellation de centre de redressement.

En 1960, le foyer de La Sauvane reçoit une habilitation afin d'héberger des mineurs délinquants, et l'année suivante l'agrément pour accueillir des mineurs au titre de l'article 375 du code civil.

⁵² Extrait du préambule des statuts de l'association, chapitre l'éthique p3

...à l'Association Départementale pour la Sauvegarde de l'Enfance à l'Adolescence (ADSEA)...

C'est en 1963 que par nécessité de se structurer réellement l'ADSEA s'est constituée, et aussi par souci d'intégrer un réseau national que le Comité de Protection se transforme "naturellement" en Sauvegarde. Ceci afin d'organiser son intervention sur le territoire, donc "rayonner" sur le Vaucluse, et être intégré dans un dispositif.

C'est ainsi qu'en 1964 l'Association Départementale pour la Sauvegarde de l'Enfance à l'Adolescence devient Association Départementale de Vaucluse pour la Sauvegarde de l'Enfance à l'Adolescence. Elle en profite pour changer ses statuts afin, au-delà de l'accueil et de la gestion d'un public de jeunes délinquants, de pouvoir s'ouvrir à l'action sociale dans le cadre de l'assistance éducative. Les locaux qui abritent l'association sont toujours ceux du palais de justice. Une démarche de création d'un siège est initiée, permettant une supervision globale des structures existantes.

Le foyer La Sauvane lui, prend cette même année 1963 l'appellation de Maison de Correction, et en 1965 il héberge de 45 à 62 mineurs et se propose d'être un centre de ré-éducation. Cette même année 1965, voit la création du service d'Action Educative en Milieu Ouvert dans le département.

En 1970 l'association est agréée en qualité de Tuteur aux Prestations Sociales.

En 1973 création du service de Prévention Spécialisée.

En 1974, création de la MECS pour 20 places," le Moulin du Vaisseau" à Mazan accueillant principalement des fratries de 6 à 14 ans.

Ce n'est qu'en 1984 que la notion de "siège" va réellement voir le jour afin de permettre une meilleure gestion des différents établissements et services qui ont été créés ou se sont développés jusqu'alors. Le lieu d'exercice devient totalement autonome et sont dès lors occupés des locaux en Avignon. Cette entité se verra dotée d'un directeur général, d'un comptable, et de deux secrétaires. Peu à peu, le siège va s'étoffer en personnel avec l'arrivée d'un adjoint de direction, d'une informaticienne puis d'une autre secrétaire.

En 1984 le foyer de la Sauvane devient "Foyer de la Verdière" du nom de la rue, Unité Educative de jeunes, avant que de proposer un travail en relais avec les familles, ouvrir à la mixité (effective en 1988), et mener un travail de préparation et d'accompagnement à la sortie des mineurs et jeunes majeurs.

C'est au cours d'une restructuration de la Verdière, et par redéploiement, que "le Foyer des Sources", accueillant 20 jeunes de 16 à 21 ans voit le jour. La Verdière n'accueillera désormais plus que 30 mineurs et jeunes majeurs.

...à l'Association Départementale de Vaucluse pour la Sauvegarde de l'Enfance à l'Adulte

Incitée par la Structure Nationale des Associations pour la Sauvegarde de l'Enfance à l'Adulte (SNASEA), la sauvegarde du Vaucluse à l'instar des autres sauvegardes va poursuivre sa mutation et franchir un cap, en modifiant sa dénomination en 1997. Si le sigle reste à l'identique, les débats internes initiés depuis 1994 débouchent sur le fait de reconnaître que dans ses activités, l'association est aussi tournée vers des adultes (jeunes majeurs entre autre, mais pareillement des bénéficiaires d'autres dispositifs), faisant en sorte que le "A" final devienne le signifiant d' "Adultes" et non plus d' "Adolescents".

Ceci décrit non seulement l'élargissement du champ d'activité, mais met en "conformité" l'ensemble des Sauvegardes au niveau national, et au-delà de la porosité des interventions en direction des enfants et/ou des adultes, cette nouvelle appellation offre une légitimité au travail de certaines autres Sauvegarde oeuvrant dans le champ du médico-social et donc à l'égard d'adultes.

Le foyer de la Verdière est reconnu comme Maison d'Enfants à Caractère Social.

L'organisation actuelle

L'association gestionnaire de l'établissement le Foyer de la Verdière se dénomme en conséquence aujourd'hui : l'Association Départementale de Vaucluse pour la Sauvegarde de l'Enfance à l'Adulte. Cette association, à caractère social, régie par la loi du 1^{er} janvier 1901, a une représentativité à vocation départementale.

Son but est *« la mise en place de tous les moyens légaux et réglementaires propres à assurer l'épanouissement et l'intégration sociale des enfants, des adolescents et adultes en difficulté de divers ordres (sociale, sanitaire, familiale, scolaire et professionnelle) et de traiter toutes les formes d'exclusion »*⁵³.

L'objet social de l'ADVSEA est une mission d'intérêt général mais encore d'assurer des prestations dans le domaine social. Les objectifs sont multiples. Il s'agit d'abord de contribuer à la protection des enfants, adolescents et adultes en difficulté d'adaptation sociale. Ensuite, *« l'association souhaite participer à l'action et à la coordination de tous ceux qui, bénévoles et professionnels, agissent dans ce but et à toute étude et recherche allant dans le sens d'une meilleure approche de l'inadaptation sociale »*⁵⁴.

⁵³ Extrait des statuts de l'ADVSEA du 16 mai 2003 article 2

⁵⁴ Extrait du Vademecum ADVSEA 2001 partie Ethique de Conviction, Ethique de Responsabilité

L'association base ses actions en faveur de la jeunesse sur des textes fondamentaux concernant le respect des droits et des devoirs de la personne : la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et la Convention Internationale des Droits de l'Enfant adoptée par l'assemblée générale des Nations Unies le 20 novembre 1989. Par ailleurs, elle applique la charte du SNASEA dont elle est adhérente.

D'autre part « *au regard des enjeux locaux, régionaux et nationaux, mais aussi aux vues des orientations politiques des gouvernements successifs, l'association s'inscrit dans une dynamique partenariale et utilise tous les réseaux impliqués dans le secteur de l'action sociale* »⁵⁵.

Les membres de l'association ont pour objectif d'aider, d'accompagner et de protéger ce jeune public en mettant à leur service ainsi qu'à celui de leurs familles « *tous les moyens nécessaires à leur développement et leur évolution psychique, physique et affective. [...] Les actions développées ont pour objectif premier de rendre ou de faciliter l'accès à une capacité citoyenne à ces enfants, adolescents, ou adultes pour laquelle l'association intervient par des actions favorisant l'insertion globale, l'autonomie, la responsabilité, la sociabilité* »⁵⁶.

Dans sa mission associative, la Sauvegarde se veut partenaire de l'ensemble des organismes publics et privés du champ social, mais aussi économique. C'est à dire avec les Affaires Sociales, la Justice, l'Education Nationale, les centres de formation et organismes techniques, l'emploi, le logement, l'urbanisme, le sport, la culture et les loisirs. Sans oublier les élus des différentes assemblées, les fédérations régionales et nationales.

De plus, elle désire associer la population, les citoyens, les acteurs de terrain et susciter l'intérêt du public à ses objectifs. Dans cette perspective, elle gère sur le territoire de Vaucluse, trois internats :

- Le Moulin du Vaisseau : Agrément Conseil Général et habilitation Justice, d'un financement CG ; implanté à Mazan, créé en 1974, accueille 20 jeunes dont prioritairement des fratries de 6 à 15 ans, répartis en deux groupes de vie ;
- Le Foyer de la Verdière : Agrément Conseil Général et habilitation Justice, ordonnance 2/2/45, d'un financement CG et PJJ ; sis à Montfavet, créé en 1945, ;
- Le Foyer des Sources : Agrément Conseil Général et habilitation Justice, d'un financement CG et PJJ ; établi en Avignon, créé en 1992 ; accueille 20 jeunes de 16 à 21 ans : 6 jeunes sur le collectif, deux en studios intermédiaires établis sur la propriété et douze dans des studios répartis dans l'agglomération

et cinq services :

⁵⁵ Extrait du Vademecum ADVSEA 2001 partie Le modèle organisationnel

⁵⁶ Extrait du Vademecum ADVSEA 2001 partie L'Ethique

- Prévention Spécialisée Territorialisée : Agrément par convention et par le CG, et autres collectivités ; le siège est basé sur Montfavet, les interventions sont elles territorialisées en cinq secteurs proches du découpage des unités territoriales de l'ASE ;
- Action Educative en Milieu Ouvert : Créé le 1^{er} juillet 1967, agrément Conseil Général et habilitation Justice, avec un financement CG et PJJ ; le siège est sur Avignon et le service s'est déployé sur des territoires proches de ceux du découpage de l'ASE ;
- Placement Familial Spécialisé et Jeunes Majeurs : Habilitation Justice, ce service est financé par le CG et la PJJ avec des interventions départementales, la résidence du siège est sur Avignon ; créé en 1936
- Enquêtes sociales : Habilitation Justice, ce service fait l'objet d'un financement par la PJJ, avec des interventions départementales, le siège est sur Avignon
- Tutelles aux Prestations Sociales : Agrément DASS, sous un financement CAF, avec une intervention départementale, créé en 1970 à la demande des magistrats, suite au désistement de l'UDAF dans ce domaine d'interventions

Enfin, elle tente de créer et favoriser la réalisation de nouveaux équipements répondant à l'évolution des besoins et demandes.

La constitution du siège de l'association étant relativement peu ancienne, soit une vingtaine d'années, dans une organisation telle qu'admise aujourd'hui en terme de siège, c'est la notion de structure de coordination, de pôle ressource qui est le mieux identifiée, et notamment au niveau des directeurs. La notion de délégation et de pouvoir, elle, semble avoir plus de difficultés à être pleinement exploitée. Chacun ou chacune des directeurs ou directrices en poste, souvent les fondateurs ou les héritiers directs des fondateurs, étaient très autonomes. Il est même possible de dire que l'identité associative peinait à se développer et s'imposer.

Aujourd'hui, tant au siège que dans chacun des établissements et services, plus un de ces responsables n'est encore en activité. Le relais des décisions des membres du Conseil d'Administration (CA) transite par le Directeur Général en terme d'opérationnalité. Les liens directs entre les établissements et le président voire des membres du CA n'existent que très marginalement. Il semble même, que s'installe progressivement une reliance associative, impulsant une volonté de fédérer l'ensemble des salariés autour des missions de la Sauvegarde. *« Le siège est le lieu d'interface du politique et du technique, où s'élabore la cohérence des projets, où se garantit le respect du sens donné aux actions. Il est chargé du plan stratégique de développement associatif en référence aux orientations prises par le CA et l'Assemblée Générale »⁵⁷.*

⁵⁷ Extrait du document de l'ADVSEA « Demande d'autorisation de renouvellement du siège social » déposé en CROSMS en 2004 p 81.

Des perspectives repositionnant l'association

Le rapport d'activité 2007 de l'association présenté lors de l'Assemblée Générale du 5 juin 2008 mettait en avant un total de 291 salariés pour 4080 jeunes bénéficiaires d'actions dont 1501 jeunes suivis par les établissements et services sous compétences conjointes.

Aujourd'hui, la volonté politique affichée par les représentants de l'association est de vouloir développer cette dernière dans les différents domaines de ses compétences et d'interventions, et notamment autour des derniers textes de loi du 5 mars 2007, concernant la réforme de la protection de l'enfance, la prévention de la délinquance, ou le texte de loi relatif aux majeurs protégés. Principalement un recentrage s'opère avec les missions confiées par la PJJ, au titre du pénal pour les mineurs. Il s'agit de construire une réponse pour participer à l'action éducative en direction des mineurs sous ordonnance du 2 février 1945. En gardant l'idée et la philosophie de la primauté de l'éducatif sur le répressif dans le cadre d'une articulation avec des prises en charge "croisées" de plusieurs établissements et services.

Afin d'apporter une contribution concrète, le Service de Placement Familial et l'internat accueillant les 16-21 ans ont déposé en Comité Régional de l'Organisation Sociale et Médico-sociale (CROSMS) un projet commun permettant de développer des réponses pour des grands mineurs relevant de l'ordonnance du 2 février 1945 ou de jeunes majeurs en très grandes difficultés. Cette démarche permettant de développer des actions dans le domaine socio-judiciaire et de médiation dans le civil par le biais de visites médiatisées, mais aussi dans le conseil, l'accompagnement et la mise en relation. Enfin une évolution du service de tutelle pour les majeurs protégés est en cours d'élaboration afin de répondre aux préconisations de la loi du 5 mars 2007.

Soucieux de couvrir au mieux les besoins des jeunes en difficultés et répondre aux attentes et besoins (demandes) des familles, d'autres projets sont en train de se mettre en œuvre ou sont susceptibles de l'être. Ainsi, en ce qui concerne le Foyer de la Verdière, après la mise en place d'un accueil en journée pour les jeunes les plus fragilisés face à la scolarité ou l'intégration dans le monde professionnel, et d'une activité économique permettant à terme une insertion des plus grands adolescents, c'est un projet de création d'une villa accueillant des jeunes sous des modes séquentiels, modulables, en relais, ou encore en suivis à domicile de type Service d'Adaptation Progressive en Milieu Naturel (SAPMN), qui va voir le jour et sera l'objet de mon développement dans la troisième partie. Ce sont là pour moi des axes de travail essentiels permettant à la fois de répondre aux attentes et besoins des jeunes et leurs familles, d'adapter nos pratiques en faisant évoluer l'établissement vers une structure offrant une offre de service diversifiée, et permettre aux salariés de faire valoir leurs compétences et expériences.

Il s'agit bien aussi pour l'ADVSEA d'afficher une volonté de se positionner dans une mission au service du public plus que dans une mission de service public, en diversifiant ses activités au

regard des attentes des interlocuteurs tels le Conseil Général, la PJJ mais encore les financeurs, ce, dans un cadre mis en avant et proposé par le schéma départemental enfance-famille.

DIAGNOSTIC DU BATI ET DU PATRIMOINE

Avant que de poursuivre mon propos vers une explication plus précise du travail effectué dans l'établissement, il me paraît primordial d'évoquer ici la question du bâti et du patrimoine, d'abord associatif et plus particulièrement ensuite du foyer La Verdière. En effet l'ADVSEA est majoritairement propriétaire des sites sur lesquels les services et établissements sont installés. Les autres sont loués à des bailleurs privés ou sous forme de baux professionnels. Il peut paraître a priori intéressant et bénéfique que, notamment les trois internats, soient établis dans des propriétés associatives. Nous verrons cependant que pour la plupart d'entre eux, du fait d'une construction dans les années 1970 ou de l'utilisation qui en était faite antérieurement, l'architecture même devient plus une gêne qu'un support. Les internats ont évolués durant ces dernières décennies, suivant les mouvements de transformation de la société, des politiques publiques, et des volontés associatives. L'organisation de ces espaces, elle, dans cette période, n'a pas suivi ce mouvement. Alors, l'architecture et même la localisation de ces internats paraissent obsolètes. Seule une politique de réalisation de gros travaux, fort onéreuse, peut permettre de réhabiliter ces divers locaux.

En outre, le Conseil Général par le biais du représentant enfance famille, met actuellement une condition à tout développement ou transformation de projet d'établissement ou de service de l'association incluant des « *modifications substantielles, des déménagements ou nouveaux achats de biens* »⁵⁸ : une réflexion et une proposition quant à la gestion rationnelle du patrimoine de la Sauvegarde. Cette remarque glissée par le représentant du CG mettait une condition à un avis favorable du service à propos d'un passage en CROSMS d'un projet quel qu'il soit : « *cela ne pourra se réaliser qu'à la condition que l'utilisation des fonds publics ne soient pas destinée à financer et valoriser le patrimoine associatif, alors que vous (le site de La Verdière) possédez des bâtiments non utilisés et non affectés. Nous ne contribuerons pas deux fois pour une même prestation au prétexte que vous souhaitez offrir de nouvelles prestations* »⁵⁹.

L'argent public ne devant servir pour alimenter les fonds associatifs, et comme il n'y a pas eu jusqu'à présent une réelle politique à moyen ou long terme concernant ces locaux, je propose d'anticiper, au niveau des bâtiments de la Verdière, sur au moins cinq ans, une politique de réorganisation, afin de permettre une visée et non une gestion patrimoniale à court terme.

⁵⁸ Propos tenus par M Joël Deydier, adjoint du directeur enfance, famille du département lors d'une rencontre technique au sein de l'établissement avec le directeur général afin de recevoir une explication sur le rejet du projet de transformation de la Verdière en 2007

⁵⁹ *Ibid* note 58

Le foncier pesant sur le développement associatif

Un document a été rédigé, après l'étude et le travail réalisés par une commission ad hoc, à la demande du Président et du Conseil d'Administration. Commission composée de deux administrateurs, le directeur général en poste à ce nomment là et les directeurs des établissements et services. Ce rapport intitulé "Etude patrimoine, état des lieux & préconisations" datant d'octobre 2003 est le seul document récent faisant état globalement, puis plus spécifiquement des divers diagnostics et recommandations. En terme techniques, d'équipements, de gestion financière et du patrimoine. Hélas, ce dossier est déjà lui-même suranné du fait des évolutions et transformations intermédiaires ou de plus grande importance déjà réalisées au sein des établissements et services, y compris ayant de l'effet sur l'aspect patrimonial associatif. Cette étude devait permettre de repérer des éléments techniques pour les instances de contrôle et garantir la bonne gestion et la pérennité des missions, eu égard à l'objet défini par les statuts de la Sauvegarde du Vaucluse

Cependant, y apparaissent déjà un certain nombre de forces et faiblesses de chaque propriété en identifiant les différences, et les conditions inhérentes liées aux divers projets éducatifs, et afin de permettre « *d'argumenter auprès des administrations le contrôle des besoins chiffrés dans le domaine tant des besoins techniques (personnel, activités, etc...) que financiers et patrimoniaux.* »⁶⁰ ..

La Sauvegarde est donc propriétaire des trois établissements qui ont été acquis respectivement :

- en 1954 pour l'actuel foyer de la Verdière⁶¹ sur une surface habitable de 2 643 m², soit un ratio de 59 m² par jeune. La superficie totale du parc de la Verdière représente quatre hectares et demi.
- en 1974 pour le Moulin du Vaisseau dans le cadre d'un bail emphytéotique et ensuite d'une donation en 1981 pour une surface habitable de 1 074 m² soit un ratio de 19,90 m² par jeune. La propriété s'étend sur un équivalent de quatre hectares.
- en 1984 pour le foyer Les Sources pour une surface habitable de 781 m², soit un ratio de 26,78 m² par jeune. La superficie totale, terrain compris s'élève à 1 100 m².

Ce qui démontre suffisamment combien les locaux sont vastes et peu propices à une vie collective de qualité, sereine et adaptée.

Il existe donc une ligne de pression entre poursuivre le développement et l'adaptation de notre activité, tout en bénéficiant de locaux inappropriés et vétustes qui eux-même bloquent ce mouvement de développement. C'est aussi une question de gouvernance associative, qui doit

⁶⁰ Extrait du document « Etude patrimoine, état des lieux & préconisations » ADVSEA octobre 2003 p1.

⁶¹ Le Foyer de La Verdière est sur le site de La Verdière qui abrite entre autres, le siège du service de prévention spécialisé territorialisé pour 490 m², des bâtiments inter services d'archives pour 225 m² , trois

construire sa légitimité à tous niveaux des projets, afin de créer une mise en tension entre une visée, des valeurs, des principes, des actions. Elle doit apporter des réponses concrètes et des positionnements sur lesquels nous pouvons nous appuyer pour poursuivre ce développement.

Dans un esprit de mutualisation des moyens, de nombreuses pistes ont été présentées, modifiées ou actualisées en fonction des évolutions des services. Mais aucune jusqu'à ce jour n'a pu aboutir, et ce, depuis mon arrivée à la Sauvegarde en 1993, alors que cela faisait huit mois qu'une partie des locaux du foyer de la Verdière étaient inoccupés du fait de la restructuration accomplie en 1992. Malgré les différentes impulsions des deux directeurs généraux qui se sont succédés entre 1993 et 2008, chacun des responsables des différents services en cause refusant les propositions avancées. Cette situation, bloque le développement de la Verdière et fait que certains projets n'ont pas été soutenus et principalement sur un aspect financier par le CG comme j'ai pu l'évoquer précédemment ; les financeurs nous démontrant combien l'organisation actuelle et l'utilisation des bâtiments s'ils représentent une "richesse", sous-entendue plus foncière qu'éducative, est en réalité un frein aux projets demandant une autre utilisation du bâti. Fort heureusement, des démarches que j'avais initialisées pour des propositions d'affectation d'une partie des bâtiments ont pu être validées par le siège. Faisant partie du Comité Technique Paritaire, et intervenant pour le centre de formation de l'Institut Méditerranéen de Formation⁶² des travailleurs sociaux (IMF), j'ai appris en 2004 que l'hôpital spécialisé de Montfavet qui les hébergeait ne pouvait plus assurer cette prestation. Au regard des bâtiments disponibles dans l'établissement je proposais que l'IMF puisse louer une partie des locaux de la Verdière. Au-delà du bail signé par la suite avec l'association, nous avons pu ainsi passer une convention depuis que nous logeons ce centre de formation, qui permet à 300 étudiants, de côtoyer et proposer des activités ponctuellement auprès du public que nous accueillons, ou être site qualifiant comme terrain de stage. Les salariés de l'établissement intervenant aussi régulièrement dans les différentes promotions.

Enfin, nous avons pu créer une EURL en 2006 afin de proposer aux étudiants une restauration rapide pour le repas de midi, permettant au cuisinier d'encadrer des jeunes de l'établissement, sous convention de stage, en difficulté d'intégration professionnelle.

Fort heureusement encore, le schéma départemental enfance famille 2008-2012 du Vaucluse offre des propositions de travail diversifiées dans lesquelles entre le cadre de projets que nous avons déjà présentés et allons à nouveau pouvoir soumettre.

bâtiments loués à l'Institut Méditerranéen de Formation (IMF) pour 795 m² et des locaux non encore utilisés (qui le seront par l'IMF en octobre 2008) pour 415 m².

Le foncier du foyer de la Verdière, avantage et charge pour quel avenir ?

Le domaine de la Verdière, dénommé aujourd'hui "site de la Verdière" a été acquis en 1954, nous l'avons vu, "au meilleur prix à condition d'être affecté à l'usage d'accueil de jeunes en difficultés".

La totalité de l'espace représente quatre hectares et demi, sur lesquels sont dispersés plusieurs bâtiments, dont une maison de maître : "Le Château" qui était en réalité une "petite folie", il abrite le service de Prévention Spécialisé Territorialisé depuis le début des années 1990. Auparavant ce bâtiment était un espace de vie d'un groupe appelé à ce moment "groupe scolaire".

Les autres éléments ont été construits à partir des années 1960 jusqu'à la fin de cette décennie là. Les bâtiments ainsi édifiés, l'ont été aux normes de construction de l'époque. Ils ont considérablement vieilli, et pourtant nous y avons travaillé et vécu, par souci d'économie. L'architecture de type hospitalière est elle aussi actuellement dépassée. Ce sont des configurations d'additions de petites pièces desservies par de longs couloirs. Les espaces chambres étant à l'étage, et tout ce qui regroupe la vie collective au rez-de-chaussée.

Au total six bâtiments ont été érigés, trois sur ce modèle, occupés par les mineurs que nous accueillons, et les trois autres pensés et configurés plus agréablement . De plain-pied et dans une organisation de distribution des espaces bien plus spacieuse et plaisante, sur un registre plus ouvert et rassurant, avec des espaces clairs et bien répartis. Il est à noter que ce sont les locaux que n'occupent pas les enfants confiés à l'établissement.

Or, dans une démarche de management, l'association ne peut pas ignorer ce que nous vivons. Ma responsabilité de directeur est d'attirer l'attention sur une dichotomie entre un aspect militant à la cause des enfants (propriété cédée au meilleur prix sous condition) et de pouvoir tout mettre en œuvre pour eux. Peut-être lors de la restructuration de 1992, des phénomènes inconscients de réticence ont opéré, faisant choisir une autre option. Ces enfants pouvaient-ils accéder à de tels locaux ? C'est bien là aussi une tension qui s'exerce concernant le public pour lequel les biens ont été acquis et l'utilisation actuelle faite en partie sur des préjugés.

Le domaine est situé à cinq kilomètres des remparts de la commune d'Avignon. Au-delà de la vétusté et la difficulté d'habiter au mieux ce bâti, l'établissement est mal desservi par les transports en commun, du fait de la position excentrée du site par rapports aux axes routiers importants, qui eux bénéficient des avantages de réseaux de bus.

⁶² Ce centre de formation est une antenne décentralisée du site de Marseille. Les formations dispensées sont celles de Moniteur Educateur, Educateur Spécialisé, Assistant de service Social, Auxiliaire de Vie, CAFERUIS, Surveillant de Nuit qualifié, Maîtresse de Maison,...

Malgré des travaux réalisés pour principalement « *rester dans les normes de sécurité* »⁶³ les espaces et locaux ont mal vieilli et les dégradations naturelles du fait de l'âge et la faiblesse de certains matériaux, surtout face à un public de MECS, se situent à l'intérieur, par un évident manque de plan d'entretien au cours des dernières années. L'essentiel des interventions consistant en la réfection des toitures en terrasses et des murs extérieurs.

Beaucoup de travaux ont été en fait du bricolage à l'intérieur, j'oserai dire parfois des cache-misère, mais aussi des modifications au jour le jour sans véritable plan d'action global, ni de projection vers l'avenir et les transformations consubstantielles au fait de la modification des pratiques éducatives et des avancées législatives.

Dans ce domaine jusqu'en 1992 était en effet implanté une structure d'hébergement qui recevait 75 jeunes entre 12 et 21 ans, et 20 jeunes en service de suite.

Visiblement les années passant et les modifications de fonctionnement, d'organisation, d'axes de travail, de projets d'établissement se succédant ont toujours "intégré" une précarité liée aux bâtiments, dans une perspective de délocalisation ou d'opération de vente partielle de bâtiments, qui ni l'une ni l'autre ne sont intervenues. Cependant, les choix faits par un directeur doivent intégrer un engagement sur l'avenir, soutenu par l'association. C'est au directeur de l'éclairer en ce sens, privilégiant des options, présentant des dossiers tenant comptes des difficultés et obstacles, voire des entraves prévisibles. Les projets ne devant pas seulement répondre à une conjoncture précise, au risque de disparaître rapidement après. Il est bien question là, à un moment donné de déficit d'anticipation, de visée, l'établissement vivant sur sa réputation, les responsables oubliant les enjeux liés à l'utilisation et la réhabilitation des bâtiments.

Lors de ces restructurations, ou redéploiements, l'utilisation des espaces a été modifiée, notamment avec l'arrivée du siège du service de prévention, puis la location des bâtisses jusque là dédiées aux sections FPA et Pré FPA, successivement à trois organismes de formation dans le cadre d'un bail sous couvert de signature avec le siège de l'association.

L'ex bâtiment du foyer de semi-liberté qui accueillait les plus grands qui est longtemps resté sans utilisation, plus de dix ans, sauf à l'occasion de circonstances particulières tels que journées associatives, accueil de spectacles dans le cadre du festival d'Avignon, réunions de parents. ...

Une réelle démarche de réhabilitation des locaux a paradoxalement débuté par la réfection des façades. Des travaux d'aménagements des espaces extérieurs ont suivi rendant l'accès plus agréable, et sécurisant les déplacements des enfants.

⁶³ Extrait du document « Etude patrimoine, état des lieux & préconisations » ADVSEA octobre 2003 p5.

Enfin, en 2003 un chantier a démarré sur un bâtiment qui devait accueillir un nouveau groupe de vie, alors que jusqu'alors, il y avait quatre studios, et la classe interne. Cet édifice verra une rénovation importante avec un investissement de 104 000€ suite aux négociations avec les pouvoirs publics et après leur accord. A ce moment là, une dynamique semblait lancée, avec une réflexion naissante sur une stratégie à moyen terme. Un directeur venait d'être nommé après le départ à la retraite de son prédécesseur. Cette expérience devait servir de point de référence afin de pouvoir engager les adaptations rendues nécessaires pour les deux autres groupes, ainsi, elles devaient être planifiées dans le temps, les événements feront qu'il s'est agit de vivre une autre réalité.

Cet établissement installé sur le site de la Verdière depuis cinquante quatre ans maintenant bénéficie d'un espace vital important, et non négligeable et tout à la fois difficile à gérer éducativement. Le type de distribution des chambres, petites avec de grands couloirs n'est pas très convivial et ne facilite pas la vie sociale des jeunes qui sont amenés y résidant. La prise en charge éducative qui en découle non plus, que se soit de la part des éducateurs qui sont présents ou des surveillants de nuit : un couloir distribuant deux groupes atteint 68 mètres qui sont à la charge d'un surveillant de nuit pour 20 jeunes présents.

Il n'en reste pas moins que l'espace pourrait-être adapté et rendu plus agréable, plus chaleureux, plus accueillant, plus moderne et surtout plus convivial. De plus, *« l'implantation du siège de la Prévention Spécialisé Territorialisée au milieu de l'espace de vie du foyer génère un certain nombre de difficulté de cohabitation et doit être réétudiée »*.⁶⁴

Il me semble que les espaces qu'offrent ce domaine peuvent être répartis de façon d'avantage rationnelle, mettant en priorité le confort des enfants dans des espaces plus réduits, et posant en adéquation ces démarches avec l'actualisation du projet d'établissement et l'adaptation des modes d'accueils des mineurs.

Le document "étude patrimoine état des lieux & préconisations" proposait dans sa conclusion p 14 *« d'engager une rénovation sur le bâti intérieur en prenant en compte une reconfiguration de l'espace pour deux groupes. Il convient en conséquence de mener une étude de reconfiguration et de rénovation »*.

Quand des propositions concrètes se font jour

Il apparaît assez évident au regard de ce qui vient d'être énoncé, que le foyer de la Verdière est aujourd'hui disproportionné dans l'espace existant, tant dans la répartition des constructions et à leur organisation à l'intérieur, qu'à l'extérieur, dans la gestion du parc. Il devient absolument nécessaire de réétudier les différentes occupations des surfaces.

Malgré la vétusté de ses bâtiments, liée à l'âge et au type de construction, cet établissement « a le mérite d'être situé dans un environnement agréable et d'offrir des espaces de vie intéressants pour peu qu'on engage une rénovation qui s'appuie sur des espaces plus conviviaux, plus autonomes correspondant à un projet d'établissement avec un accueil de groupes réduits ». ⁶⁵ En effet, cela permettrait de sortir d'une distribution et d'un agencement de type hôtelier impersonnel et surtout non adapté aux besoins actuels.

Au-delà de disposer de ce que je pourrais qualifier d'un remarquable patrimoine, il était nécessaire d'en repérer les limites. Je ne considère pas non plus qu'il est aisé d'effectuer de nombreux et coûteux travaux sans avoir au préalable exploré plusieurs pistes, tant avec l'association, les organismes de contrôle et les financeurs. Partant de la même dynamique, il est opportun de rechercher et évaluer celle qui pourrait se présenter comme la plus intéressante, tout au moins efficace, dans une démarche rationnelle au niveau de l'architecture, de la qualité du travail proposé dans une diversification de l'offre de service, et dans un coût adapté et maîtrisé au mieux... J'ai pu trouver un relais important en l'administrateur présent au Conseil de la Vie Sociale (CVS), se rendant compte de visu et en échangeant avec les enfants et leurs familles des difficultés existantes à vivre en l'état actuel dans ces locaux. Enfin, à ma demande, et soutenu par cet administrateur, un Conseil d'Administration a pu se tenir dans l'établissement en avril dernier, permettant un débat de fond sur la gestion patrimoniale et les priorités à redéfinir nous concernant.

La politique de travaux financée par l'association et qui a démarré à l'été 2008 montre une volonté d'avancer et va permettre de redistribuer l'espace.

LE FOYER DE LA VERDIERE

La coéducation : un engagement de l'établissement

L'axe central du fonctionnement de la MECS la Verdière, reste l'accueil des mineurs, qu'ils soient confiés par les autorités administratives ou judiciaires⁶⁶. La demande des représentants des services sociaux demeure encore principalement en terme d'internat, et sous forme assez traditionnelle. Les seules mesures d'Action Educative en Milieu Ouvert (AEMO), exercées sous mandat judiciaire par un éducateur au bénéfice d'un mineur à partir du domicile familial, ou Action

⁶⁴ Extrait du document « Etude patrimoine, état des lieux & préconisations » ADVSEA octobre 2003 p 15.

⁶⁵ Extrait du document « Etude patrimoine, état des lieux & préconisations » ADVSEA octobre 2003 p 6

⁶⁶ Voir les dispositifs en Annexe n°2

Educative à Domicile (AED), mesure exercée par un travailleur social de l'ASE sur la base d'un contrat avec la famille, en soutien dans l'éducation des enfants dans le milieu d'origine, ne suffisent pas toujours. Loin d'être vécu comme un échec systématique de l'éducation dispensée par les parents, le recours à l'internat semble pouvoir être ponctuellement une forme de réponse, par le biais d'une séparation physique de l'enfant de ses parents. Vivre avec ses pairs en collectivité, expérimenter la différence représentée par l'autre, se confronter à des normes, sont des valeurs toujours vivantes. Les pratiques développées en interne se tournent, sans méconnaître les raisons du placement, vers la prise en compte des parents. Nous leur demandons un engagement, une participation réelle dans les mesures de placements. La connaissance du système familial, de son fonctionnement, les repérages de la place de chacun permet aux professionnels de l'établissement d'être dans une démarche de valorisation des savoir-faire, savoir-être et compétences des familles. Le respect qui est manifesté à la famille, repéré par le mineur, permet aux membres des équipes de se positionner avec les parents dans une action éducative, donc dans une coéducation. Non pas liée aux seuls savoirs, mais liée aux expériences vécues communément et aux capacités et faiblesses de chacun des acteurs : jeunes, familles, parents, professionnels, établissement. Je n'ai pas l'ambition de vouloir évoquer une "bonne mesure", mais il est question d'évaluer avec les équipes une prise en compte suffisante, ou du moins adaptée, aux besoins qui sont évalués au regard des risques encourus.

Cependant, si cette description est valide et favorise des échanges d'expériences, échanges parfois avisés et tendant vers une amélioration permettant le retour de l'enfant au domicile familial, il n'en reste pas moins des situations qui sont plus problématiques. Il paraît dès lors peu souhaitable ou possible face aux « *obstructions parentales ou de graves déficiences faisant obstacle à une immersion de l'enfant dans un univers très carencé, violent ou pathologique* »⁶⁷ de mener un réel travail qui serait source d'apaisement pour l'enfant. C'est bien avec ces différentes configurations de prise en charge qui existent au sein du même établissement qu'il faut que j'impulse un travail avec les équipes, et au-delà des seuls éducateurs. Je demeure alors en alerte concernant la question d'une "délégation partielle d'autorité parentale" sur des actes de la vie courante qui est de mise lors de l'accueil d'un mineur en établissement. Car pour des raisons de facilité, pour éviter un conflit, chaque professionnel agirait volontiers, et "ferait le bien" à la place des parents. C'est une attention de tous les instants, une lutte incessante contre des mouvements spontanés qui feraient économiser du temps, de l'énergie, mais perdre dans l'exercice de la parentalité. La rédaction du Document Individuel de Prise en Charge (DIPC) avec les parents et leur enfant, puis l'explicitation du projet à mener pour une année dans une rencontre plénière

⁶⁷ Deuxième rapport annuel de l'ONED décembre 2006 p20

avec plusieurs parents et leurs enfants en plus des travailleurs sociaux, en Réunion de Présentation des Projets Educatifs (RPPE)⁶⁸ doit nous tenir en partie à l'abri de cela.

La notion d'enfant, de sa relation à sa famille, la conception même de la famille ne sont pas des données uniformes. Des caractéristiques liées à l'environnement, aux traditions, à l'histoire, la culture, aux difficultés rencontrées, font que pour les professionnels, il n'y a pas un modèle de famille. D'où la nécessité en tant que directeur de permettre d'ajuster le travail à chaque situation, en fonction des données repérées. Le placement n'étant qu'une proposition au milieu d'autres mesures. Il reste cependant nécessaire de percevoir les différences existantes, afin de proposer une intervention intégrant les parents, et respectueuse du développement de leur enfant. Associer les parents, c'est les considérer là où ils en sont au moment de l'intervention, sans jugement ni dévalorisation, et en fixant des objectifs communs à atteindre, dans une démarche de coéducation, appréhendant la famille dans son ensemble, et non d'une façon morcelée.

Les modalités d'accueil : l'offre de service

Afin de mieux saisir de quels engagements il s'agit, je vais décrire le foyer de la Verdière en resituant ensuite les enjeux dans le département. Puis exposer à partir des actions en coéducation avec les familles quelles sont les propositions de travail qui émanent de l'établissement avant que d'en définir les limites. Nous verrons ainsi que pour répondre aux attentes des magistrats ou représentants de l'ASE et dans le sens des préconisations des politiques publiques, au regard des missions associatives, le foyer de la Verdière, propose à partir du projet d'établissement, par le biais d'une prise en charge pluridisciplinaire un certain nombre de possibilités d'interventions et de suivis. Ce en cohérence avec les préconisations du département et tenant compte d'impératifs précis, mais encore en innovant et oeuvrant dans des modalités adaptables voire originales.

Le Foyer de la Verdière

Eléments du contexte de l'établissement

Créé en 1945 dans le cadre de la liberté surveillée, la structure a vécu plusieurs transformations et mutations, s'ouvrant notamment à l'assistance éducative et la protection administrative des mineurs. La restructuration mise en place en 1992 voit l'effectif diminuer de 75 à 30 places, et permet dès lors de consacrer plus de temps au travail avec les familles durant les placements. Le foyer est agréé par le Président du Conseil Général de Vaucluse à "recevoir des bénéficiaires de l'Aide Sociale à l'Enfance" et en l'occurrence des mineurs de 8 à 18 ans relevant de l'article

⁶⁸ Voir annexe n°1

L222-5 du Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF). Mais encore, il a reçu une habilitation justice au vu de la l'article 49 de la loi du 6 janvier 1986⁶⁹ : au titre des articles 375 et suivants du Code Civil réglementant l'assistance éducative, ainsi que de l'ordonnance du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante.

Selon l'article L221-1 du CASF sont pris en charge par les services de l'ASE dans les établissements habilités et sur décision du Président du Conseil Général les mineurs qui ne peuvent être maintenus dans leur milieu de vie habituel, les pupilles de l'Etat, les mineurs confiés au service de l'ASE par l'autorité judiciaire.

Majoritairement, pour environ 70%, les jeunes qui sont confiés à l'établissement sont originaires du département du Vaucluse⁷⁰. 20% viennent des Bouches du Rhône et 10% du Gard ; sur les deux dernières années, la parité garçons, filles a quasiment pu être respectée. A l'inverse des statistiques nationales⁷¹, 55% de jeunes sont confiés dans le cadre d'une garde directe par les juges des enfants ou dans le cadre de l'ordonnance du 2 février 1945⁷², pour 45% d'enfants confiés par le département ont le statut d'accueilli provisoire ou en garde à l'ASE. Ce sont en moyenne 47 enfants qui séjournent annuellement à la Verdière en total cumulé en comptabilisant les entrées et départs. Les trois quarts de ces enfants ont entre 14 et 16 ans.

Tous les enfants sont scolarisés à l'extérieur de l'établissement, ou en cycle pré-professionnel ou professionnel. Pour cela, et par dérogation, l'établissement n'est pas soumis au respect de la carte scolaire. Les jeunes peuvent aussi bénéficier de contrats d'intégrations développés à partir d'équipes éducatives gérées par la Commission Départementale pour l'Autonomie des Personnes Handicapées (CDAPH) pour ceux d'entre eux les plus en difficulté face à la scolarisation. Nous avons donc développé et mis en place un accueil en journée en articulation avec les dispositifs de droit commun par le biais d'un suivi et accompagnement avec une éducatrice scolaire et une animatrice présentes en journée afin de ne pas laisser les jeunes les plus en difficultés, errer pendant les temps scolaires ou se débrouiller seuls face aux différents dispositifs.

Parentalité et coéducation, deux valeurs institutionnelles

Partant de notre expérience d'accompagnement de la parentalité, l'idée de coéducation permet d'élargir les possibilités de travail à d'autres horizons, avec d'autres professionnels, d'autres acteurs dans l'environnement de l'enfant. En effet, la coéducation concerne tous les âges de l'enfance et l'adolescence, et toutes les personnes, en relation avec un mineur, y compris hors établissement bien sur. Ainsi la coéducation peut être pensée et accomplie au sein de la vie

⁶⁹ Loi 86-17 du 6 janvier 1986 dite "loi particulière" adaptant la législation sociale aux transferts de compétences en matière d'aide sociale, loi comportant un volet avec réécriture des missions de l'ASE.

⁷⁰ tous les chiffres qui suivent sont tirés des rapports d'activité du foyer de la Verdière en 2006 et 2007.

⁷¹ Rapport de l'Observatoire National de l'Enfance en Danger Décembre 2006.

familiale et sociale, mais encore concernant les enfants entre eux à leur niveau, les parents, les pairs, les professionnels, enseignants,...La coéducation permet de faire ainsi face à des problématiques ou circonstances éducatives particulières, en permettant une cohérence des interventions, et de rendre plus efficaces les mesures prévues par les lois et dispositifs dans le cadre de la prévention et de la protection. Il est donc nécessaire de mobiliser des partenariats pour mutualiser les compétences et les moyens afin d'atteindre nos objectifs institutionnels. La réponse est donc plus globale face aux situations complexes, et la territorialisation peut renforcer cela en terme de partenariat.

La coéducation est donc un support permettant d'harmoniser les relations entre les différents adultes qui détiennent des responsabilités éducatives à l'égard d'un enfant, d'étendre la "bienveillance sociale". Reconnaisant les compétences de chacun en s'appuyant dessus, la coéducation permet de reconnaître en l'enfant un sujet global en devenir, capable d'évolution. Par rapport aux parents, elle permet de mieux promouvoir « *l'expression, les compétences et la dignité des familles exposées à des difficultés éducatives multiples et favoriser leur implication dans les projets menés auprès d'elles* ». ⁷³ Dans ce soutien à la parentalité, il faut sans cesse être vigilant à la tentation de la dérive de se mettre en situation de rééduquer les parents, plutôt qu'être en position de co-éduquer les enfants. D'autant que le principe de la liberté de quiconque dans la détermination de ses modes de vie, prévaut sur les notions de responsabilité et de solidarité de chacun envers les enfants, et familles de leur entourage. En travaillant avec les enfants, vont se modifier les relations dans sa famille. C'est ce mouvement que nous accompagnons. Je conçois donc la coéducation non comme un unique objectif en soi, mais comme un processus dynamique et très pragmatique capable de s'adapter aux conditions différentes que nous rencontrons pour chaque situation.

Ainsi, avec les professionnels, nous devons nous attacher à ce que sont les enfants avant que de réfléchir à ce que nous souhaitons qu'ils deviennent, en confrontant nos propres représentations, être donc plus sur l'enfant réel. Il est certes nécessaire dans l'exercice de nos métiers d'avoir du désir pour l'enfant, en se gardant de vouloir le modeler.

Le travail en direction, au bénéfice des parents

Les jeunes accueillis à la Verdière, nous l'avons vu, sont d'une manière générale en souffrance et connaissent des situations de carences éducatives et familiales ou défaillances parentales importantes. De plus, les situations d'instabilité vécues par les familles, mais aussi de détresse ou de mise à l'écart de la société sont renforcées dans une grande majorité par les séparations non désirées entre les parents et les enfants. Ceux-ci cumulent parfois plusieurs handicaps sociaux

⁷² Il est à noter qu'il y a rarement plus de deux mineurs confiés sous ce statut par an

⁷³ Jésus F., *co-éduquer pour un développement social durable* édition Dunod ; Paris p XIV

entraînant des troubles massifs avec des manifestations excluant les jeunes des groupes sociaux ou les menant à terme à présenter des troubles du comportement. Au niveau familial, il s'agit de vérifier quelle représentation les parents ont de leur enfant et de la situation dans laquelle ils se trouvent actuellement, et comment un établissement peut apporter d'autres pistes de réflexions et d'autres positionnements.

La Verdière propose un travail re-dynamisant la parentalité, qui est d'autant plus important que les parents se sentent souvent dévalorisés, voire déçus par une démarche de placement. Il s'agit également d'atténuer l'impression de jugement qu'ils peuvent ressentir afin qu'ils puissent venir dans l'établissement sans un malaise face au regard des adultes qui les suppléent. Car *« pour la famille, le retrait de l'enfant imposé par le juge, c'est une blessure irrémédiable. Elle est, aux yeux de tous, comme à ses propres yeux, montrée du doigt comme une mauvaise famille. Alors, c'est le découragement, la révolte »*⁷⁴.

Dans la séparation liée au placement, la vie au quotidien de l'enfant ne s'écoule plus auprès de ses parents. Si en tant que directeur, je ne prends pas garde de maintenir une proximité effective et affective à chaque fois que cela est possible, les liens vont se distendre et la séparation, plus le travail effectué auprès du jeune, peut l'éloigner de ses parents. Ouvrir le foyer aux parents, c'est prévoir de les recevoir, les considérer, les encourager à venir et affirmer que leur présence est importante pour leur enfant. Il s'agit d'aménager une place réelle et physique dans l'institution, donc de mobiliser les équipes afin que cette place puisse exister. Protéger l'enfant, c'est aussi protéger et privilégier son sentiment d'appartenance à sa famille. Il s'agit de lui proposer en même temps des pistes de travail personnel en étant un et unique, et (re)tisser des liens avec sa famille. Faire que les droits aux liens d'avec sa famille soient reconnus et exercés, mais aussi être vigilants que ces liens n'emprisonnent pas leur enfant. Nous devons permettre de trouver un équilibre assurant d'être à la fois proche et loin de ses parents. C'est là la question de la "dés appartenance" que nous commençons à peine à travailler, par le biais de la filiation.

Les parents eux, sont associés, à chaque fois que possible et sauf décision contraire d'un responsable de placement à toutes les démarches, et ce depuis la procédure de pré-admission afin de leur permettre de tenter de changer leur regard sur leur relation avec leur enfant. Mais leur permettre aussi d'investir à nouveau des responsabilités et exercer leurs droits et devoirs découlant de l'autorité parentale avec un étayage que nous proposons en fonction de la connaissance des situations. Obtenir un engagement de la famille dès les premières étapes, permet de co-élaborer un projet et d'investir sur la durée les propositions d'interventions. Cependant, demeure le travail spécifique développé sur le soutien et l'appui à la parentalité, mais

décliné sous diverses formes et participation des familles : réunions, rencontres au domicile, RPPE trois fois par an, CVS, réunion de synthèse où les parents sont présents, mais aussi des temps plus de détente, comme la fête des vœux en janvier ou la fête de fin d'année en juillet, ...

Nous avons un intérêt commun à ce que leur enfant évolue, nous nous efforçons de repérer ou activer leurs compétences parentales pour servir le projet et soutenir leur enfant, mais aussi pour nous aider dans notre tâche : mener ensemble une réflexion sur la nature des relations parents/enfant. Ainsi, mis en situation de garder actives leurs fonctions de parents à l'intérieur de l'établissement, ils s'impliquent, et plus cette implication est favorisée, plus l'élaboration et le suivi du projet individualisé en sera facilité.

Le projet de l'établissement au-delà de la question de l'accueil, du travail sur la filiation, de l'exercice d'une citoyenneté, d'une prise de parole autrement formulée, souligne des compétences en termes d'étayage et d'accompagnement à la parentalité. Cela nécessite, de ma place de directeur, de soutenir chacun des professionnels, les éducateurs, tout comme les surveillants de nuit et maîtresses de maison, dans un travail particulier d'accompagnement, de réflexion. Si les activités périphériques se passent bien, cela fait avancer le reste. Il me semble important que l'ensemble de l'établissement fonctionne pour que le cœur de métier soit efficient.

Maintenir des propositions diversifiées

Depuis quatre ans, il nous est possible ponctuellement et au regard des situations familiales et des difficultés repérées chez l'enfant de pouvoir intervenir sur des formules d'accueil de type séquentiel, voire SAPSAD déjà mis en place sur le département et validé en juillet 2007 ou SAPMN en œuvre dans le Gard depuis plus de 25 ans. Ces mesures s'organisent au cas par cas pour l'instant en négociant avec les représentants du département, inspecteurs ASE, ou les magistrats. Cependant, ces propositions de travail sont aujourd'hui reconnues et valorisées par les partenaires et les responsables des placements. Les compétences acquises et développées au fil du temps dans le soutien à la parentalité et les démarches mises en œuvre autour de la coéducation, nous autorisent à proposer ces formules plus souples, modulables et adaptables à chaque particularité de situation. Les rencontres permises par les stages, les analyses faites du travail effectué sur place dans une participation particulière des familles au projet de l'enfant n'ont fait que renforcer chez moi le souhait de poursuivre les démarches allant dans ce sens, même si j'ai pu en entrevoir quelques limites.

⁷⁴ Verdier P. *L'enfant en miettes* édition Dunod ; Paris 1978 p 51

La palette d'offre de service de la Verdière va donc de l'internat traditionnel de semaine au suivi par les éducateurs du jeune vivant au domicile de sa famille, en passant par un accueil séquentiel avec des jours fixés ou modulables en fonction de l'avancée des projets ou des difficultés rencontrées.

L'accueil séquentiel qui est mis en œuvre depuis 2004, se situe entre l'accueil classique et le suivi à domicile. C'est une mesure de placement qui prévoit une période partielle d'accueil de l'enfant dans l'établissement sur des temps définis. Le jeune à sa place, un lit au foyer ; cette modalité peut se réaliser au début de la mesure ou durant le déroulement de celle-ci. C'est en quelque sorte le principe d'une garde alternée entre famille et établissement sous la responsabilité du directeur. Mais je dois rester attentif à ce qu'une coordination efficiente soit mise en place afin d'éviter les risques de glissement ou l'absence de maîtrise des objectifs.

Le suivi à partir du domicile est encore utilisé à titre expérimental : la situation du jeune est confiée à l'établissement, il s'agit donc bien d'un placement, alors que le droit d'hébergement est laissé au quotidien à la famille. Ce qui nécessite un travail de préparation et de suivi rigoureux. Il est question certes de coéducation mais aussi de responsabilité partagée pour le directeur. C'est à lui qu'incombe la décision de faire intégrer l'établissement en cas de situation particulière ou de danger.

Ces mesures, proposées dans le projet d'établissement impliquent des démarches et un engagement à l'identique des autres parents ayant leur enfant hébergé dans l'internat. Nous ne nous contentons pas d'inviter les familles, mais leur demandons aussi de prendre leurs responsabilités. Concrètement, cela se passe lors de rencontres parents/enseignants, accompagnement des soins médicaux et psychologiques,... Au-delà de l'association des familles, nous leur demandons de participer.

LE MOUVEMENT D'EVOLUTION

Un souci de propositions de travail adaptables

À mon arrivée en 1993, le travail avec les familles commence à se développer, ceci lié à notre forte volonté des cadres en place, et aux expériences vécues par chacun d'entre nous jusqu'alors. Nous avons créé une forme originale de participation des familles au placement de leur enfant : les réunions dites : Réunions de Présentation des Projets Educatifs ⁷⁵. Elles perdurent aujourd'hui avec des aménagements liés à l'évolution de la société, aux politiques nationales et notamment la loi du 2 janvier 2002, ainsi qu'aux politiques du département.

⁷⁵ Voir l'organisation et les objectifs de ces réunions RPPE en annexe n° 1

Aujourd'hui, la particularité du travail entrepris auprès des familles, le soutien et l'appui à la parentalité, les participations actives demandées aux parents durant le placement de leur enfant, les modalités souples et inventives de suivi et d'accueil, le fait de ne pas renvoyer d'enfants mais proposer une réorientation si nécessaire et d'assurer un lien au cours de cette période, la proposition de temps alternatifs pendant la scolarité ou le travail, l'implantation locale ont permis à la Verdière d'être particulièrement bien repérée par les différents partenaires et même la cité, qui en font un lieu d'accueil du festival d'Avignon.

Nos pratiques sont articulées autour de la reconnaissance en tant que parents et donc de leurs fonctions, en s'appuyant sur leurs ressources, mais aussi leurs capacités. La notion de coéducation s'est inscrite au fil du temps. Certes, il a fallu vaincre des réticences, et les premières furent celles des professionnels, et principalement les équipes éducatives. Les parents, très rapidement ont saisi qu'il y avait une place à occuper, pour ceux en capacité de le faire, même partiellement : la leur. Eux seuls peuvent s'exprimer de leur place, étant les mieux placés pour évoquer leur situation, leurs forces et faiblesses.

La reconnaissance, et la légitime prise en compte depuis la loi 2002-2 du travail initié par les établissements, ont autorisé la mise en avant de nouvelles pratiques qui autorisent un accueil classique, et des pratiques tournées de plus en plus autour du soutien et la participation des parents envers les foyers. C'est au travers du projet d'établissement qu'il est possible de traduire ces différentes propositions. Je dois tenir compte de ces nouvelles formes de prise en charge qui ont émergé dans l'établissement, et se sont intégrées progressivement dans les techniques de soutien et d'accompagnement portées par les équipes. D'autant que le département au travers de ses demandes attend bien des MECS qu'elles garantissent un accueil des enfants en internat, même si des propositions nouvelles se font jour. C'est, en ce qui me concerne sur la base d'une capacité d'accueil de 30 jeunes. Le directeur du service "Enfance, Famille, protection des mineurs" du département le rappelait lors d'une rencontre au foyer de la Verdière le 16 octobre 2007, en présence du Directeur Général. Il développait pourquoi le dernier projet d'externalisation d'un groupe n'avait pas été retenu par ses services : il ne s'agit pas de proposer vingt places in situ et dix places hors du site. Mais dix places en plus des trente, ailleurs que sur le site.

Les interventions particulières présentent des limites

Ce travail proposé, au-delà de la conviction qui m'anime pour sa mise en œuvre, revêt cependant un certain nombre de limites, et doit donc éveiller constamment en moi, relayé par les équipes des points de vigilance. Comme il n'y a pas de volonté de "choisir" au moment de l'admission des enfants et des parents en capacité d'adhérer au travail proposé, ces limites parfois s'imposent à nous, quelquefois, nous en sommes les auteurs. En effet, ces pratiques et modalités de travail ne sont pas systématiquement en correspondance avec les problématiques des enfants, et/ou de

leurs familles, leurs capacités ou volonté de s'investir dans un projet. La question de la légitimité de notre intervention se pose aussi : qui sommes-nous pour nous permettre de telles intrusions au sein d'une vie familiale, même si un magistrat ou responsable de l'ASE mandate l'établissement pour effectuer un travail à partir de la notion de séparation ?

Cette manière de fonctionner ne correspond donc pas à toutes les familles ou enfants au-delà de ce qu'il est possible d'adapter : dissocier les temps de présence des parents lorsqu'il n'est pas possible qu'ils soient réunis concernant le projet de leur enfant, adapter les horaires de rencontre, amener de la souplesse dans les modalités d'accueil, ... Les démarches que nous proposons peuvent paraître lourdes, parfois douloureuses par ce qu'elles font remonter à la surface, et elles demandent un investissement en temps ou au niveau psychique trop important et parfois au-dessus des forces ou de la volonté des intéressés. Parfois, ils ne perçoivent pas le sens des engagements demandés ou sont rétifs à "collaborer" au vu d'enjeux que nous ne maîtrisons pas.

Une autre limite réside dans le fait de ne pas réussir à mobiliser les uns ou les autres des acteurs. Car ce qui est proposé par le foyer ne correspond pas aux attentes ou aux besoins des enfants ou parents. Cette séparation, imposée ou sollicitée ne revêt rien de tangible de la place et du regard du jeune qui va œuvrer pour mettre à mal cette mesure, ou qui va permettre à l'un des deux parents d'adopter une position décalée que nous subirons.

Encore, lorsque les supports proposés et l'étayage amené sont très importants et que le travail de fin d'accueil n'a pas été suffisamment pensé y compris dans ses modalités, que le transfert ne s'est pas opéré à l'extérieur sans soutien institutionnel, alors il arrive que les difficultés ressurgissent rapidement dans le même registre, au moment de la fin de placement comme au démarrage de celui-ci. Le temps n'a pas œuvré en faveur de l'appropriation d'autres moyens, mais a soulagé momentanément parents et enfants à qui nous n'avons pas pu ou pas su faire faire, mais pour lesquels nous avons fait d'une autre place sans vérifier régulièrement que hors notre soutien, les démarches, positionnements et engagements étaient acquis. Cependant, cela n'existe pas seulement parce que nous l'avons agité d'une autre place, mais aussi parfois parce que ce travail n'est pas possible, du fait même de l'organisation, du positionnement, des pathologies familiales. Et ce n'est pas là de la responsabilité des équipes. Il y a de temps à autre de l'impuissance à intégrer, car nous ne pouvons pas tout.

L'individualisation des modes d'accueil est de plus en plus importante et correspond à des besoins. A la fois parce que la pluri-compétence, lorsque la famille, l'environnement, et/ou diverses structures sont présentes autour d'une situation permet un accueil d'un enfant qui n'aurait pas été accepté sans ces autres formes d'aide, mais aussi parce que cela représente une cohérence entre le travail effectué sur les difficultés rencontrées par les personnes, le mode d'accueil, et la décision d'un demandeur. Il s'agit d'accueillir ensemble, afin de permettre un ancrage.

L'internat au fil des ans s'est adapté aux mutations de la société et particulièrement aux exigences départementales. C'est à partir de la prise en compte des parents en leur demandant un engagement particulier, de la réflexion, de la présence, le partage de l'hébergement et des projets, alors que leur enfant est confié à l'établissement, que les propositions de travail prennent sens et s'articulent au mieux. Dans ce cadre la notion de coéducation est mise en avant au bénéfice de l'intérêt de l'enfant, et permet un soutien aux parents.

La position par rapport au département

La place en tant que structure proposant d'accomplir une mission au service du public qu'occupe le foyer de la Verdière est liée tant à l'organisation que met en place le département par le biais du CG que l'offre proposée par la PJJ. C'est bien dans une articulation entre les deux que nous pouvons nous inscrire, répondant ainsi à une couverture géographique, et aux attentes et besoins identifiés dans le département. L'aide sociale représentant 185 M€, soit 47 % des dépenses annuelles du Conseil Général ; les dépenses à destination de l'enfance progressent de 5,1% soit 32,8 M€. ⁷⁶Au niveau national ces dépenses se sont accrues de 7%, et les dépenses de l'aide sociale représentent 65% du budget, dont 49,7% pour les placements en établissements. ⁷⁷

La Verdière est dans le dispositif de protection de l'enfance du Vaucluse regroupant une dizaine de MECS associatives et publiques autonomes, et deux gérées par la PJJ. Ce qui a pour corollaire qu'il existe peu de places pour répondre aux besoins de placements identifiés, tant en internat classique que sous des formules plus souples ou adaptées dans un département comptant 502 000 habitants dont environ 100 000 sur le grand Avignon ⁷⁸. Cela représente 322 places, hors établissements publics autonomes, le foyer de la Verdière étant le plus important en terme de capacité d'accueil.

Cependant, le Schéma Départemental "enfance-famille 2008/2012" présenté officiellement le 29 mai 2008 permet de repérer dans sa première partie les préconisations qui vont dans le sens de « reconnaître la place des parents : les soutenir plutôt que les disqualifier, susciter un changement des représentations et des postures des professionnels, généraliser un accès équitable à des modes d'accueils diversifiés de qualité ». ⁷⁹

Le schéma départemental préconise un rééquilibrage dans la répartition entre les mesures de milieu ouvert, aide administrative et judiciaire, sachant que 25% ⁸⁰ des mineurs confiés à l'ASE sont accueillis hors département, ceci étant inhérent à un déficit endémique de places dans le

⁷⁶ Chiffres tirés du « Rapport annuel du Conseil Général » 2005, site www.cg84.fr

⁷⁷ Chiffres issus d'une enquête de la DRESS in Lien Social n°824 du 18 janvier 2007

⁷⁸ Ibid note 75

⁷⁹ Extraits du document « Positionnement de l'URIOPSS PACA et Corse sur le Schéma Départemental de l'Enfance et de la Famille du Vaucluse » Juillet 2007

⁸⁰ Chiffres issus du document de synthèse du schéma départemental enfance famille 2008/2012 du Vaucluse disponible sur www.vaucluse.fr

Vaucluse. Au delà du fait que la tendance soit à une judiciarisation importante des mesures, un travail sur les réponses les plus adaptées possibles a été fait en créant le SAPSAD départemental avant les préconisations issues de la loi 2007-293 du 5 mars 2007. Ainsi, les orientations issues du schéma peuvent se concentrer sur trois objectifs : l'adaptation du dispositif de protection de l'enfance aux nouveaux enjeux, l'optimisation des actions de prévention et une déclinaison d'outils pour la mise en œuvre de la politique enfance famille du Conseil Général⁸¹.

- L'adaptation du dispositif : Il s'agit d'adapter les capacités et les solutions d'hébergement aux besoins du département, développer des prises en charge multi-partenariales, améliorer le suivi des jeunes majeurs. L'objectif étant de répondre sur les plans qualitatifs et quantitatifs en matière d'hébergement. *« Il convient de créer des solutions d'accueil souples, modulables, afin de garantir une adaptation du dispositif aux besoins des enfants et des familles, et d'offrir un accueil de proximité en réduisant les accueils des enfants hors département »*. Il est aussi question de pouvoir *« garantir une mutualisation de moyens assurant la continuité de la prise en charge, lorsque celle-ci ne peut-être assurée par une seule institution »*.
- L'optimisation des actions de prévention : Les orientations précisent qu'il convient de développer un accueil de qualité, envisageant des modalités plus souples, en renforçant les actions de soutien à la parentalité et développant les actions de soutien à domicile. L'objectif est là de développer l'accompagnement des familles *« dans l'exercice de leurs responsabilités parentales en intégrant notamment des actions dans les projet d'établissements, et formant des professionnels à des actions spécifiques tendant à valoriser les compétences des parents »*. Il est attendu aussi une redéfinition de la *« politique de soutien aux familles les plus en difficulté à leur domicile, et un travail sur une nouvelle capacité d'exercice des mesures, en tenant compte des différentes réformes »*.
- Les outils de mise en œuvre de la politique : Mettre en place et systématiser l'élaboration d'un projet pour l'enfant et sa famille, notamment sous la forme du projet éducatif individualisé à l'initiative du département, lequel document doit-être revu prochainement. Une recommandation est aussi précisée d'un travail au niveau des *« territoires pour permettre aux familles de trouver des réponses et aux professionnels de mieux utiliser les ressources existantes »*.

Dans le travail que nous mettons en œuvre, je compte pouvoir m'appuyer sur le paragraphe 4 consacré au soutien à la parentalité : *« le travail éducatif auprès des enfants est indissociable de la démarche co-éducative que les associations développent avec les parents. Les associations de protection de l'enfance du Vaucluse ont mis en place des lieux d'échanges collectifs pour les parents tout en adoptant en parallèle une relation individuelle avec les familles »*.

⁸¹ Les éléments développés en ces trois points sont issus du document de synthèse cité dans la note 79.

Ainsi, la cohérence de l'offre de l'établissement, en terme de projet, au regard des orientations départementales, devrait se voir renforcée. Visiblement, dans des préconisations et orientations du schéma départemental figurent la nécessité de garder les moyens actuels en places d'internat, tout en pouvant répondre différemment à des difficultés ne nécessitant pas strictement un accueil à temps complet.

CONCLUSION DE LA PARTIE

« Le projet associatif structure et institutionnalise autant qu'il caractérise la volonté des associés de se rassembler pour défendre une cause et répondre à un problème. Il est la raison sociale qui exprime l'agir collectif »⁸². C'est le projet associatif qui structure donc le fonctionnement institutionnel. Il s'inscrit dans une vision de transformation sociale et peut être décliné à tous niveaux : politique, stratégique, opérationnel. Il prend en compte tous les acteurs, usagers compris. Le directeur doit donc agir en référence au projet associatif. Partant de l'idée que le directeur ne peut entreprendre son action et développer sa mission sans avoir investigué, analysé, et éventuellement diagnostiqué les logiques institutionnelles propres à son association, les logiques de coopération d'une association conditionnent donc les logiques managériales et professionnelles que j'ai pour mission d'assumer d'une place de directeur. A l'instar des associations qui se sont "emparées" d'un espace dans le cadre de l'application des politiques publiques en matière de prise en charge des personnes en difficultés ou inadaptées, il est du devoir du directeur d'être en veille, en alerte quant aux besoins du département en matière d'accueil des personnes fragilisées et de pouvoir y apporter une réponse. Souvent les établissements sont ainsi à l'origine d'actions, de modalités de travail ou d'accueils originaux et adaptés aux personnes, qui seront entérinés ensuite. C'est cet aspect pro-actif qu'il est important de garder à l'esprit, afin de pouvoir sans cesse adapter la structure à l'évolution des besoins, de la société, des politiques publiques. Ne pas être absent ou trop en retard quand il s'agit de choisir une option nécessaire dans le pilotage d'une institution et pouvoir en assurer la pérennité.

Il convient aussi de se rappeler que ce ne sont pas les associations qui sont liées aux représentants de l'Etat juridiquement, mais ce sont les établissements et services qui sont conventionnés, financés, contrôlés et évalués. Nous sommes dans la réalisation d'une responsabilité générale lorsque nous exerçons une mission de service public par délégation d'une collectivité publique. Il m'appartient de ne pas reproduire ce qui a conduit aux difficultés liées à la gestion du patrimoine, de tenir à distance les erreurs du passé.

⁸² Batifoulier F, Noble F. *Fonction de direction et de gouvernance dans les associations d'action sociale* 2^e édition Dunod ; paris 2005 p 16

3 ADAPTER LES MODES D'ACCUEIL EN FAISANT EVOLUER LA STRUCTURE

INTRODUCTION DE LA TROISIEME PARTIE

Diriger un établissement suppose de mettre en œuvre une méthode de management, prenant en compte le potentiel humain institutionnel, l'usager certes, et sa famille, mais aussi l'environnement, tant sur un versant social qu'économique. Mais une autre donnée importante, est la volonté de faire participer les différents services à l'élaboration du projet. Services internes, mais aussi direction générale et administrateurs, puis les partenaires, tels les représentants de l'ASE, les Magistrats pour enfants. Elaborer un projet nécessite d'activer des processus d'imagination, des capacités de préfiguration, d'anticipation. Pourtant, une certaine formalisation est requise. « *La démarche projet sous-entend des étapes agencées de façon circulaire : l'expérience vécue par l'acteur, la galaxie des représentations qui s'articulent progressivement entre elles à partir de cette expérience, l'émergence d'une compréhension, puis de volontés, enfin l'élaboration d'une stratégie soumise à évaluation. Cette démarche relève d'une théorie de l'action* ». ⁸³ Dans un établissement, l'habilitation détermine la mission, et le projet en donne les contours philosophiques, sociaux, éthiques et organisationnels. C'est à la fois un outil de management et de communication interne, mais aussi un moyen de présentation à l'extérieur de ce qu'est l'établissement. Le projet n'est ni une compilation d'idéaux ni un descriptif administratif, il requiert d'être travaillé avec soin car il établit des relations entre des objectifs à atteindre, il engage une démarche méthodologique, et organise les moyens dans le contexte. Passer à d'autres formes de travail nécessite aussi un changement de modèles, d'attitudes et de pratiques professionnelles, d'organisation et de formations. La réflexion collective autour d'un projet facilite la reconnaissance des salariés, et permet de relancer une dynamique de motivation.

Dans le champ de la protection de l'enfance, les associations ou les établissements, traditionnellement structurés sous forme d'internats, ont développé des propositions d'hébergement aux enfants. L'évolution de la société, de la place de la famille dans celle-ci, l'émergence des droits des enfants, mais aussi l'avancée des politiques publiques, les contingences économiques, font qu'il est fondamental, pour assurer la pérennité de nos établissements de penser, puis de mettre en œuvre, une adaptation et une diversification de l'offre de service. Ces nouvelles possibilités de travail qui s'ouvrent aux familles et à nous, nous autorisent et nous engageant dans le cadre de la fonction de directeur, à poursuivre cette évolution de l'accueil des mineurs, du soutien à la parentalité et la coéducation. C'est la seule voie qui

⁸³ LOUBAT J-R. *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social* 2^e édition Dunod ; Paris 1997 p 2

garantisse de continuer à promouvoir les projets personnalisés, et la personne elle même en particulier la reconnaissance de ses compétences.

Le projet de service que je vais développer n'abordera que quelques aspects d'une démarche qui se veut plus globale. Seront néanmoins traités ici, l'essentiel des démarches et des processus mis en œuvre afin de mieux répondre à notre mission d'action sociale, tenant compte de notre inscription dans le cadre du schéma départemental, enfance famille du département du Vaucluse. Nous verrons ainsi après un diagnostic permettant de s'orienter vers une diversification des interventions et donc des réponses et des modes de prise en charge, comment la mise en œuvre du projet de création d'une villa "multiservice" va pouvoir assurer une forme de continuité d'accompagnement éducatif, de soutien à la parentalité et de travail en coéducation, et d'un accueil modulable dans une visée prospective.

DU DIAGNOSTIC VERS L'ADAPTATION ET LA DIVERSIFICATION DES INTERVENTIONS

La participation des usagers

Les outils créés en interne pour répondre aux exigences concernant la participation des usagers de la loi du 2 janvier 2002 ont été réactualisés en 2007 et soumis pour validation au Conseil de la Vie Sociale ainsi qu'à l'instance délibérative de l'Association.

Le projet d'établissement a été revu courant 2007, afin d'y intégrer la nouvelle organisation d'accueil des jeunes en journée, et les veilles des nuits assurées par des surveillants de nuit qualifiés depuis un an.

Le livret d'accueil a été retravaillé avec les équipes après une rencontre avec un accompagnant extérieur, et est remis au jeune et à ses parents lors de l'admission, ainsi que le règlement de fonctionnement réajusté chaque année en fonction des évolutions des textes ou organisations institutionnelles. La liste des personnes qualifiées et la charte des droits des personnes accueillies complètent les documents remis.

Le Conseil de la Vie Sociale est une instance qui se réunit trois fois par an. Les représentants des parents sont élus en octobre pour une durée de deux ans, même si souvent le mandat n'est que d'une année.

Enfin, le Document Individuel de prise en charge permet de clarifier les engagements et les propositions de travail réciproques. Le DIPC est par conséquent rédigé avec le jeune et ses parents dans les 45 jours suivant l'accueil dans l'établissements, après que dès la première quinzaine, les grands axes en aient été repérés. Depuis 2003 et sa première mise en œuvre, le canevas de ce document est ajusté tous les deux ans. C'est à partir de ce document qu'est finalement élaboré puis présenté le projet personnalisé dans les réunions dites RPPE.

Pouvoir mobiliser les salariés

Nous avons parfois du mal dans le champ de la protection de l'enfance, et plus particulièrement dans les structures accueillant des mineurs, adolescents et pré-adolescents, à représenter pour les salariés postulant, et notamment dans le cœur de métier, une réelle attractivité. Le rythme de travail, la présence un dimanche soir sur deux, le fait de ne pouvoir qu'exceptionnellement choisir ses dates de congés, eu égard à nos périodes de fermetures, la violence verbale et/ou parfois physique des enfants, la précarité grandissante des situations contribuent entre autres facteurs à ce phénomène de désaffection par les professionnels du travail d'internat. S'y ajoute un phénomène de lassitude, voire d'usure professionnelle pour ceux en poste. Ces éléments sont repérables notamment lors des entretiens professionnels qui sont mis en place depuis 2006. C'est de la responsabilité du directeur de prendre en compte ces faits, et de les anticiper au mieux par divers moyens : formation interne ou externe, association et participation, à l'émergence et la mise en œuvre de nouvelles pratiques, élaboration des projets, réécriture et amélioration des outils internes, mise en place d'une analyse des pratiques éducatives, mais aussi considération du travail au quotidien et respect de chaque salarié dans l'exercice de ses fonctions,...

Plus globalement, c'est la lourdeur et le fonctionnement de l'internat qui ne sont pas réellement pris en compte par les conventions collectives. C'est également au cours de la formation initiale qu'il convient de reconsidérer la place de l'internat. Celui-ci n'est pas assez valorisé non plus au regard des réflexions produites par les professionnels.

Pour participer au projet, chaque acteur doit pouvoir utiliser différentes compétences : analyse, synthèse, conceptualisation, écriture, créativité, prise de recul, capacité à débattre, à négocier,...

Dans ces moments il convient d'encadrer les personnes pour étayer ces compétences et favoriser puis consolider les contributions de chacun.

Revisiter le bâti en finançant des travaux

Nous l'avons vu, les immeubles, propriétés de l'association, dans leur globalité et principalement ceux concernant le foyer de la Verdière, nécessitent une rénovation de fond, un réaménagement de l'espace intérieur et extérieur permettant une meilleure gestion, et une rencontre plus conviviale entre les individus dans des espaces mieux organisés, au service des projets personnalisés, et donc des jeunes, en adéquation avec notre mission et dans le souci de rendre plus fonctionnelle la nouvelle organisation.

Les accueils actuels sont pénalisés par la vétusté des bâtiments, et les dégradations naturelles qui en découlent, rendant les conditions d'hébergement des enfants et adolescents peu satisfaisantes, malgré le respect des exigences de sécurité. Ces éléments sont aussi générateurs

de tensions. Des modalités d'accueil peu hospitalières troublant la bonne image des conditions de vie et ne favorisant pas des relations apaisées.

Cependant, je suis bien conscient qu'un projet de développement, va demander des moyens, notamment financiers, supplémentaires, aussi, plutôt que de lancer l'établissement voire l'association dans des investissements lourds et de grande envergure, l'option d'un réaménagement des bâtiments existants et une ré-affectation aux différents services hébergés rendrait l'opération moins onéreuse et plus réaliste, malgré une impression de "simple jeu de chaises musicales". Mais l'intérêt serait que chacun, foyer de la Verdière, prévention spécialisée et IMF, puisse réinvestir le territoire, d'une autre manière. Bien sûr, dans mon idée, cela ne remet pas en cause le projet de la villa, mais rationaliserait les moyens déployés sur le site actuel.

La taille représentée physiquement par le foyer aujourd'hui est disproportionnée, nous l'avons vu dans le chapitre deux. Ceci n'étant pas lié à une faible capacité d'accueil, mais bien à une surdimensionnement des locaux qui nous sont affectés. Au vu des trente jeunes accueillis par l'établissement et proportionnellement à la superficie dont nous disposons, les frais de structure sont trop élevés. Les deux dernières années excédentaires, ont permis de constituer une provision pour travaux assez conséquente afin de démarrer une première tranche dès l'automne 2008 dans les bâtiments à rénover en vue d'une nouvelle occupation par l'établissement.

Une première tranche de travaux a été réalisée durant l'été 2008 par l'association sur un bâtiment occupé jusqu'alors par l'IMF, grâce aux loyers encaissés par la location à cet même institut. La toiture a été entièrement rénovée, les huisseries en bois et les volets à lamelles d'origine, fort dégradés, remplacés par des huisseries en PVC et des volets roulants électriques ; la distribution des pièces revisitée afin de rendre les espaces plus adaptés à la future utilisation par un service. Ce lieu pourrait dorénavant être le siège de la prévention spécialisée.

Le projet, un levier pour le directeur

La fonction de direction, au fil des ans accentue l'évolution vers une dimension étendue des compétences, favorisant la démarche politique et stratégique et non plus centrée sur le seul fonctionnement interne. Une partie de la légitimité du directeur, repose sur sa capacité à transformer les orientations politiques de l'association en choix stratégiques, sans négliger les attentes des élus locaux via le schéma départemental. Le directeur est à la fois responsable du management, de la conduite du projet et garant du développement externe de son établissement. La fonction de direction s'exerce au cœur d'un réseau du fait de l'implantation territoriale de la structure et de la multiplicité des acteurs avec lesquels il est en contact. Je puis affirmer qu'il est plus utile d'engager les relations vers un modèle de type "contrat" avec les pouvoirs publics plutôt que de se résoudre à une forme de dépendance. Bien sûr, je dois répondre pertinemment aux nouveaux besoins sociaux, donc entendre la commande publique, mais en accordant aux jeunes

accueillis une place centrale avec une offre de service personnalisée. En étant attentif à l'émergence de nouvelles attentes chez eux et leurs familles et en tenant compte des choix politiques associatifs.

L'établissement existe car il répond à un besoin, et réalise des prestations et services en direction d'une population que nous avons ciblée, sur un territoire d'intervention, et en interaction avec divers acteurs. Nos actions sont légitimées lorsque nous représentons auprès des différentes instances les bénéficiaires et que nous permettons aux jeunes accueillis et leurs familles de s'exprimer, alors que ceux-ci n'auraient pu le faire dans leur contexte habituel, tout en leur assurant le service princeps de l'accueil.

Pour un directeur, la résolution de problèmes, par la mise en œuvre d'un projet, ouvre sur d'autres problèmes, qui sont jusque là non identifiés. Il s'agit alors d'exercer, de décider dans un environnement où il existe une multiplicité de situations d'évènements et où les enjeux tant internes qu'externes provoquent parfois ce que Edgar Morin nomme « *une crise de l'entendement* ». Les modes de management traditionnels ne suffisent alors pas pour penser ces situations complexes, car il faut inclure dans les dimensions plus habituelles celles de l'instabilité, l'incertitude, la contradiction ou encore le paradoxe en plus de la notion de stratégie. Cela touche aussi bien l'organisation, que la communication, ou la conduite du changement, l'innovation ou toute démarche plus classique. Engageant le directeur à se mouvoir dans une position plus systémique⁸⁴ afin de pouvoir associer, rassembler et considérer les éléments dans leur ensemble, mais aussi les uns vis à vis des autres dans leur rapport à l'ensemble. Loin d'un management instrumental, l'intérêt de la fonction de directeur s'ouvre vers une dimension plus créative et innovante. Les interactions variées favorisent l'apparition d'attitudes nouvelles chez les professionnels, laissant place à l'initiative, la créativité, l'inventivité face à des situations diverses. C'est ce mouvement qu'il faut en tant que directeur privilégier, repérer, canaliser, afin de ne pas se positionner dans une démarche de manager qui exclurait les autres.

Ce mouvement est important à conserver, sachant qu'à terme toutes les organisations tendent à se rigidifier. Afin de se trouver dans une régénération permanente, il convient de favoriser les démarches d'évolution internes, et de chercher à y intégrer celles de l'environnement.

Les savoir-faire existent dans l'établissement et notamment dans la relation à trois parents/enfants/professionnels, mais aussi dans la relation triangulée, parents/enfants, par les professionnels. Ces valeurs fortement partagées au foyer, resituer le jeune dans sa filiation dès son admission, travailler à la restauration d'une certaine qualité de liens familiaux, nous permettent de nous inscrire dans une stratégie de soutien à la parentalité, et nous autorisent à nous positionner dans une démarche de coéducation.

UN PROJET QUI ASSURE LA CONTINUITÉ DE L'ACCOMPAGNEMENT

Ce projet s'inscrit dans la démarche engagée depuis quelques années au sein de l'établissement, de promotion de la personne par le biais d'un projet personnalisé, adaptable et surtout co-élaboré avec le jeune et sa famille, à partir des attendus du magistrat ou des recommandations du représentant du Conseil Général.

Centré sur une diversification de l'offre de service par le biais de la création d'une villa dans le sud Vaucluse, il permet l'adaptation de l'offre, par l'élargissement des pratiques à des accueils souples dans des modalités d'hébergement adaptées, mais aussi par la création d'un service de type SAPSAD, de suivi à partir du domicile familial, adossé à la villa. Il est alors possible de mieux prendre en compte au foyer de la Verdière, les particularités et la singularité de chacune des situations, dans le cadre d'une structure délocalisée, et non autonome.

L'ouverture de l'offre de service institutionnelle permet d'accentuer la participation des familles dans l'accompagnement du projet éducatif de leur enfant. Le choix de l'emplacement géographique correspond après étude des besoins, confirmée par les conclusions du schéma départemental, à l'exigence de couverture du territoire, en proposant une structure éducative avec possibilité d'hébergement. Enfin, la mise en œuvre de nouvelles pratiques va permettre de continuer à développer le travail de soutien à la parentalité dans une démarche d'accompagnement en coéducation.

La primauté de la place de la famille, la promotion des compétences des usagers, la prise en compte de leurs besoins et attentes dans les projets personnalisés, les mettant en situation d'acteurs, l'affirmation des droits et de la place de citoyen des personnes accompagnées, sont des éléments prépondérants à prendre en compte dans la fonction de direction. Mais les contraintes économiques départementales rendent nécessaire l'adaptation des établissements en même temps que ceux-ci doivent poursuivre l'amélioration des prise en charge. La globalité de ces interventions devant se réaliser avec une maîtrise des coûts. Dans ce registre, la politique du conseil général de Vaucluse incite à développer des modes de placements modulables, donc moins onéreux que le traditionnel internat. C'est aussi à ce titre que l'adaptation des modes d'accueils, donc de la MECS se pose.

C'est au travers d'un plan d'action avec des objectifs ciblés que peut alors se décliner un tel projet. Charge au directeur d'être en position d'animateur, de fédérateur, de décideur du projet d'action. Autant de positionnements et attitudes dynamiques qui enrichissent et complexifient la fonction. Les axes d'orientation que je souhaiterais développer prioritairement sont les suivants :

⁸⁴ L'approche systémique prend en compte l'ensemble d'un système auquel appartient un élément considéré, afin de l'appréhender par les interactions qu'il entretient avec les autres éléments du même système. (Dans

- Le changement d'organisation de la MECS ;
- La poursuite de la dynamique collective par la production du projet de service de la villa ;
- La mobilisation des équipes par le management des compétences ;
- Le soutien à la parentalité et la coéducation pour garantir la continuité de la prise en charge éducative.

Le changement d'organisation de la MECS

Conduire le changement, amène inévitablement à rencontrer des réticences et des résistances. Ces dernières sont inhérentes aux appréhensions liées pour certains, à l'idée même du changement, de quelque nature soit-il. Il me semble alors préférable de tenter de les recenser et faire en sorte de les identifier afin de les rencontrer au plus près du démarrage du projet. Le fait que ces appréhensions ou résistances, voire oppositions puissent être identifiées, entendues, discutées permet de les traiter ou du moins de les aborder autrement que comme un pur refus d'évolution. Si elles ne s'expriment pas suffisamment rapidement, alors il conviendra de les gérer à terme, au risque à ce moment de l'avancée de la procédure d'en faire souffrir la démarche projet. Je suis donc très attentif aux difficultés qui surgissent parfois et qui sont d'ordre culturel, d'identité ou d'appartenance, d'organisation ou encore liées à la formation et aux pratiques. J'essaie alors de valoriser les remarques, de les prendre en compte avec les groupes de travail et y apporter une réponse qui se voudrait sécurisante. L'est elle réellement dans la représentation que la personne s'en fait ? je ne me suis pas encore donné les moyens d'investiguer correctement cette question.

Il s'agit pour nous d'un changement à plusieurs niveaux : l'ouverture de la villa multiservice pour 8 places d'internat modulables et 5 accueils sous forme de SAPSAD dans le sud Vaucluse, avec des créations de postes, et un changement de locaux que la partie de la MECS étant amenée à rester sur place va vivre, lié aux réaménagement et la ré-affectation de ceux-ci après la phase de travaux entamée cet été . Ceci permettant notamment d'éviter un sentiment de "comparaison" entre les salariés allant travailler sur la villa par redéploiement ou venant renforcer cette équipe par un recrutement extérieur, et les salariés amenés à rester à la Verdière. Certaines "rivalités" en effet, peuvent-être envisageables entre les salariés des deux sites, d'aucuns pouvant chercher à promouvoir leur fonctionnement comme étant le plus performant. Potentiellement, je peux m'attendre à ce type de réactions.

Je souhaitais que l'action engagée autour de ce changement fasse concorder la mise en place de la villa et la réhabilitation sur place. Mais les délais impartis pour finir le projet villa sous tous ses

un système il existe une pluralité d'éléments en interaction).

aspects, laissent plutôt entrevoir un dépôt de dossier en CROSMS avant la fin de la fenêtre au 31 juillet 2009. Alors que la phase de travaux sur place, et le réinvestissement des locaux, seraient terminés avant la fin de l'année civile en cours. Somme toute, en terme de management, il me semble que cette configuration soit suffisamment favorable, pour procéder par étapes avec les équipes et finaliser au mieux le projet villa, déjà bien avancé sur le plan de la réflexion.

Afin que le changement global dans l'organisation de l'établissement soit bien vécu, il est indispensable de communiquer régulièrement avec les Instances Représentatives du Personnel (IRP), les salariés, les autorités de tarification et de contrôle, mais aussi les enfants et leurs familles. Une information régulière doit être garantie, concernant l'avancement du projet. La fonction de direction en effet, m'engage, et engage mes responsabilités à plusieurs niveaux : envers les enfants confiés et leurs familles, les personnels, l'employeur, les autorités de contrôle et les partenaires.

Dans cet aménagement, je dois veiller aux droits des bénéficiaires et leur offrir des modalités de prise en charge qui soient respectueuses de ces droits. La mise en œuvre des nouvelles prestations doit être par conséquent conforme aux dispositions légales et contenir des modalités d'évaluation afin d'en vérifier la pertinence. Elles doivent aussi s'inscrire dans le projet d'établissement, et créer une cohérence globale de l'institution.

Envers les personnels, ce projet ne peut voir le jour s'il n'est que l'émanation d'une seule personne. La dynamique à maintenir doit l'être, je le souhaite vivement, par les équipes elles mêmes. Il y a déjà des conséquences directes sur les salariés, notamment au travers des transformations et évolutions qu'il génère. La responsabilité de directeur est par conséquent ici de veiller à œuvrer dans le respect des personnes, et de celui du droit du travail en recherchant l'adhésion et l'implication possible chez chacun. La réorganisation en deux sites distinct générant un échange de savoirs, de connaissances, d'expériences, de compétences. Au-delà des inquiétudes remontées au niveau des IRP, il s'agit de tout mettre en œuvre pour apaiser les craintes en exposant la situation, en explicitant les enjeux, tout en tenant compte de ces craintes et appréhensions.

Vis-à-vis de la Sauvegarde du Vaucluse, ce changement a vocation de se présenter comme compatible avec les valeurs associatives et l'évolution du projet associatif. Notamment sur la question de la gestion patrimoniale et la démarche de mutualisation financière, ainsi que de la politique concernant les ressources humaines. C'est dans une relation étroite avec l'association que ce changement est porté.

Pour leur part, les autorités de contrôle et les partenaires sont partie prenante du projet proposé. Leur soutien permet de vérifier l'opportunité et de garantir son utilité. L'inquiétude de ces services de voir la qualité du service rendu aux personnes diminuer doit être rassurée. Ce changement d'organisation se situant donc dans une logique partenariale opérante.

Le choix d'organisation de l'établissement doit permettre un pilotage général de celui-ci en assurant la cohérence entre les politiques sectorielles et une harmonisation des procédures et des dynamiques, par la mise en synergie des deux sites et de leurs prestations qui s'avèrent complémentaires. L'encadrement spécifique à chaque unité de vie, les spécialisations des structures, la mutualisation de certains temps de prise en charge éducative sur des temps très identifiés : soutien et suivi scolaire, encadrement par l'accueil en journée pour les jeunes les plus en difficulté d'intégration, des séjours durant les vacances, des regroupements de week-end, devraient éviter l'effet de filière ou de captation. Cette organisation innovante, vise à rendre la MECS et ses personnels prêts à s'engager dans des réponses plus adaptées où les situations de placement peuvent être raccourcies ou pensées autrement. C'est aussi une autre conception de l'assistance éducative, qu'il convient d'écrire comme projet de service avec les groupes de travail, et dans laquelle je dois permettre que se prolonge la richesse et la créativité des personnes engagées dans ces instances et des autres salariés.

La poursuite de la dynamique collective par la production du projet de service de la villa

L'objectif que je poursuis est d'impliquer l'ensemble des acteurs institutionnels dans une démarche dynamique et partagée du processus de changement au sein de l'établissement. C'est le directeur qui assure la cohérence des différentes contributions des divers acteurs mobilisés, après s'être assuré que chacun soit correctement informé du sens de la démarche. C'est aussi le directeur qui garantit la contribution de tous. Valorisée par le développement du projet en cours, la MECS pourra renforcer son identité.

L'année 2007 a vu un travail important se réaliser avec un cabinet conseil concernant la création du référentiel interne d'évaluation⁸⁵. La démarche initiée par Monsieur Laprie s'est déroulée sur dix séances de travail de six heures chacune, à partir d'un groupe de pilotage, répercutant sa production, sous forme de compte rendu écrits, sur des groupes de travail, eux même informant les autres membres du personnel au cours des différentes réunions auxquelles chacun assiste. Le référentiel de procédure d'évaluation a été réalisé et a permis de retravailler et réécrire le projet d'établissement. Depuis novembre 2007 et la fin de la production du référentiel d'évaluation interne, deux séances de travail ont été consacrées pour que le processus d'évaluation se mette en route réellement. Fort de cette expérience réussie qui a aussi permis une grande mobilisation en interne, un engouement pour cette forme de travail participatif, avec un résultat probant, je me

⁸⁵ Il s'agit du cabinet A.FOR.RA , organisme de formation et de conseil spécialisé dans le secteur médico-socio-éducatif, géré par Mme Claudine Brissonnet. Bruno Laprie est son assistant, il est lui consultant en organisation.

suis inspiré de cette organisation pour démarrer la démarche projet de création de la villa multiservice.

Ainsi, un comité de pilotage a été mis en place sous la forme d'une réunion qui a lieu tous les quinze jours le mardi matin de 9h30 à 12h00, et que nous avons dénommée "commission permanente". La première réunion s'est tenue le 25 mars. Les personnes présentes à ce comité sont : un représentant de chaque équipe éducative, soit trois éducateurs, un représentant des services administratifs, des services généraux, des surveillants de nuit qualifiés, les trois cadres de l'établissement (directeur, chef de service, psychologue), et le délégué du personnel titulaire. Une place avait été pensée pour un représentant des familles, mais leur participation est finalement liée au CVS et d'autres formes de réunion. Le siège lui, n'a pas souhaité être présent à ce niveau de discussion, les partenaires eux sont informés par d'autres vecteurs de communication. Cette instance de suivi du projet qu'est le comité de pilotage a une visée stratégique, et permet, non seulement de valider l'avancement du projet, mais de communiquer autour. Ce comité permet de donner des orientations sur les actions qu'il convient de développer au sein de la villa, y compris sur la partie investissement, et aménagement de l'espace intérieur.

Cette manière de procéder convenant bien à priori, son fonctionnement doit perdurer au-delà de l'écriture du projet de la villa autour d'autres thèmes comme le lien avec l'infirmière, la coordination des actions avec les personnes assurant l'accueil en journée,... Le travail concernant la réorganisation en interne est évoqué pendant ces rencontres du comité de pilotage en filigrane. Je crois que la prochaine priorité de la commission permanente sera de revenir sur les transformations que le réaménagement interne va générer.

Les groupes de travail eux sont constitués de l'ensemble du personnel éducatif, en trois groupes de sept personnes d'équipes différentes. Les réunions se tiennent une fois par mois le jeudi matin durant trois heures. Un représentant du comité de pilotage est présent dans chacun des trois groupes afin d'assurer une liaison. Ils s'organisent autour de thématiques précises, et rendent compte de leur travail par écrit. Ils sont plutôt "actifs" en ce qui concerne la mise en place des outils, veillent aux décrets d'applications devant intervenir.

Les temps de réunion ont pu être dégagés pour les personnels éducatifs puisqu'ils ne sont plus présents en chambre de veille pour assurer les nuits. La présence de surveillants de nuits qualifiés ayant été entérinée par le conseil Général depuis fin 2007. Nous avons eu la possibilité après négociation, de réintroduire, dans l'accompagnement quotidien 36 heures éducatives conservées de l'ancien forfait de trois heures par nuit. Ce qui permet notamment de dégager un volant horaire pour honorer ce travail. Pour les autres personnels, les réunions sont établies dans leur temps de travail, les surveillants de nuits eux bénéficient d'un forfait mensuel sur lequel est comptabilisé leur présence au comité de pilotage ou groupe de travail autour du projet.

Les salariés ne participant pas à ces groupes ont la possibilité d'évoquer le travail en cours ou de formuler toute question durant les réunions hebdomadaires ou celles qui les concernent plus particulièrement. D'une manière générale, la démarche projet est ré-abordée trimestriellement au cours des réunions institutionnelles en présence de tous les salariés.

La mobilisation des équipes par le management des compétences

Le rôle et les fonctions de chacun des membres de l'équipe de direction devront être parfaitement définis au travers notamment de délégations claires et explicites, et des fiches de fonction. Mais l'utilisation des espaces existants favorisant les échanges doit d'abord être valorisée. Les différentes réunions de cette équipe, et le temps d'analyse de la pratique des cadres mis en place depuis début 2008 vont y contribuer. Les diverses réunions regroupant les cadres ont actuellement pour objectif de travailler sur les références communes.

Il me paraît aussi assez opportun que chacun d'entre nous trois puisse se tenir à disposition et proche de chacun des personnels, pour leur offrir un soutien, permettre un échange, confronter une analyse sur un point précis du projet, proposer une écoute,...

La création d'un mi-temps chef de service dans le projet de villa va venir renforcer l'équipe cadre, de même que le mi-temps d'intervention d'un ou une psychologue. Je proposerai alors de diviser les réunions en deux parties, l'une avec les seuls responsables hiérarchiques, l'autre associant en plus les cadres fonctionnels. Un travail sera alors à effectuer sur la mise en place de procédures de décisions explicites, organisées, repérées. Il s'agit là de la prise de décisions stratégiques. Il me paraît dès lors indiqué de construire et mettre en place une équipe de direction qui s'attelle à l'identification et la mise en œuvre des processus décisionnels, car il y aura un effet immédiat sur les délégations et les décisions engageant l'évolution de la structure. Il conviendra de réfléchir alors à la création d'un comité de direction constitué de ces cinq personnes, qui pourrait se concevoir comme un organe fort de pilotage stratégique et de management.

Afin de permettre la mise en œuvre des objectifs et actions qui sont préparées par les groupes de travail, il m'appartient de favoriser l'expression créative et inventive du personnel. L'intérêt étant de mobiliser le potentiel de compétences pour qu'il soit au service du projet, et permettre par la même j'espère de re-mobiliser, "revivifier" les personnels les plus anciens pour lesquels les perspectives de changement sont parfois limitées, et donnant aux salariés les plus récents un autre intérêt pour l'internat qui les inscrive dans une dynamique de fidélisation à plus long terme. Les conditions effectives de travail, la plus value que chacun peut trouver dans son milieu professionnel contribuent à la mise en place d'un certain bien-être au travail. L'internat classique peut se présenter comme pesant à certains moments d'une carrière d'éducateur, la proposition tournée vers d'autres modes de prise en charge venant comme un élément re-dynamisant et atténuant la lourdeur de certaines conditions de travail.

Deux autres leviers me paraissent importants pour utiliser et développer complémentirement les compétences individuelles et collectives : le plan de formation et les entretiens professionnels.

- La formation pour accompagner le changement et préparer les compétences dont nous aurons besoin.

La formation constitue pour moi un instrument privilégié, permettant à la fois de promouvoir la richesse des ressources humaines et d'amplifier le développement des organisations. Ce mode d'essor personnel donnant l'occasion aux salariés de développer des compétences et la formation permettant le cas échéant une avancée dans leur carrière, et offre une amélioration du service rendu aux enfants et leurs familles. La formation permet de croiser ainsi plusieurs enjeux, et articule les besoins de l'établissement et ceux des personnels. Les salariés les plus anciens, ont eu la possibilité de suivre plusieurs formations collectives. Notamment concernant le travail avec les familles, les techniques d'entretien, et en 2004 l'intervention de Jean-René Loubat⁸⁶ évoquant avec nous durant les journées pédagogiques⁸⁷ le travail institutionnel mené à partir du projet d'établissement, et plus particulièrement celui des éducateurs ayant en charge le suivi des projets des mineurs, à partir de la notion de coordination qu'il développe dans ses ouvrages⁸⁸. En ce qui concerne les salariés récemment arrivés, nous avons profité d'une formation collective en 2007 à l'initiative de l'association, et transversale à tous les établissements et services, concernant les modifications et avancées des deux lois du 5 mars 2007 régissant notre secteur. Une formation collective institutionnelle a été réalisée en 2008 ayant pour thème le travail avec les familles ; les formations individuelles ont concerné la poursuite des qualifications pour les surveillants de nuit embauchés en automne dernier, ainsi que pour une maîtresse de maison .

Pour le personnel déjà formé, le besoin réside essentiellement dans la consolidation et la réactualisation de l'existant, mais encore l'accompagnement des divers changements. Il s'agit pour eux d'élargir les actions de formations sur des thèmes tels que "les relations parents/enfants", "accompagner les adolescents et leurs familles",... Les formations collectives qui concernent l'ensemble des éducateurs, surveillants de nuits, ou d'autres en direction de l'ensemble du personnel comme le travail avec les familles permettent de construire plus de cohérence, de cohésion et de connaissances partagées. Pour les salariés plus récents, des formations individuelles peuvent aussi être envisagées en fonction de leur parcours antérieurs et des choix stratégiques à opérer quant à leur future affectation : aller sur la villa ou travailler sur le

⁸⁶ Jean-René Loubat est psychosociologue et consultant, chargé de cours à l'université Lyon II, auteur de plusieurs ouvrages professionnels du secteur social et médico-social.

⁸⁷ Les "journées pédagogiques" ont lieu sur deux journées entières de travail tous les ans fin août en l'absence des enfants afin de travailler la rentrée, et un thème est plus particulièrement abordé et ayant un lien immédiat avec les pratiques professionnelles. Nous pouvons considérer ces journées comme de la formation permanente.

⁸⁸ Notamment dans *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social*, édition Dunod ; Paris 260p

site de la Verdrière. Ces formations pouvant évidemment s'ajouter aux souhaits individuels pour des actions ponctuelles qui sont en cohérence avec les grandes orientations définies par l'établissement. En même temps, après avoir eu recours l'année dernière aux Actions Prioritaires Régionales (APR) ayant pour thème toutes les formes de violence dans les institutions, j'encourage le suivi des formations dans ce cadre, ce qui allège financièrement les dépenses générées par les formations sur le plan pluriannuel de formation. Ainsi, nous pouvons sortir d'une logique et d'une vision à court terme des besoins, nous projeter dans le temps, et fixer les priorités. Cette démarche d'élaboration du plan pluriannuel de formation se fait, comme il se doit, en consultant les délégués du personnel. Les formations diplômantes ont aussi toute leur place, même si elles n'émargent pas dans leur intégralité sur le plan pluriannuel de formation. Une monitrice éducatrice termine ainsi la passerelle pour obtenir le diplôme d'éducatrice spécialisée par le biais de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), un animateur fait la même démarche. Ils présentent tous deux leur dernière fonction en octobre 2008. Pour des formations pluriannuelles, j'encourage le dépôt de dossier de Congé Individuel de Formation (CIF) afin de ne pas monopoliser l'utilisation des fonds du PAUF sur une seule action de formation.

➤ Les entretiens professionnels.

Au-delà de l'obligation légale qui nous est faite de les mettre en place⁸⁹, ils représentent une opportunité afin de saisir l'état d'esprit des personnes, leurs craintes, les entendre sur leurs souhaits et aspirations, et créer par là une autre forme de rencontre et communication. Ils permettent d'identifier les besoins en formations et éventuellement de déclencher les bilans de compétences. Mais sur cette démarche projet, j'envisage de mettre en place si possible des entretiens individuels afin que chacun puisse avoir une occasion de s'entretenir en particulier des réactions que suscite pour lui ce projet, et des conséquences qui en découlent selon lui ou elle. Malgré les limites que le contexte, les enjeux, et ma présence peuvent faire jouer.

Chaque nouvelle mission ou projet développé par une institution nécessite une réflexion sur le choix des salariés devant les mener. Promotion interne, mobilité, redéploiement, formations, recrutement au sein de l'association ou externe, ... autant d'éléments à intégrer dans un Gestion des Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). Ainsi, les actions de formations, les qualités développées par les salariés, les éléments saillants des entretiens annuels vont me permettre de constituer une liste de personnes susceptibles d'occuper tel ou tel poste. Bien sûr, la première démarche étant de solliciter les personnes individuellement afin de connaître leur positionnement quant à une mobilité éventuelle, une nouvelle affectation de poste, un statu quo. Puis après constitution de la liste faire connaître les propositions ainsi établies. Sachant que personne n'est définitivement figé sur un poste, une mobilité reste possible dans les deux sens,

et que certaines appréhensions ou engouements doivent parfois être dépassés. Par exemple, pour certains postes particuliers, notamment pour l'encadrement des jeunes en suivis à domicile à partir de la villa, il me semble que des éducateurs spécialisés au vu du référentiel métier seront aptes à répondre à cette nouvelle forme de travail partiellement initiée dans la structure actuellement. La conseillère en éducation sociale et familiale fera l'objet d'un recrutement externe, il n'y a pas de telles qualification aujourd'hui en interne. Le poste de psychologue peut-être occupé par la psychologue actuelle à un mi-temps sur la villa, elle conserverait son autre mi-temps sur le foyer, la personne recrutée pourrait ainsi se former au travail institutionnel. Le poste de chef de service pourrait être pourvu par une promotion en interne, en proposant à une éducatrice de passer le CAFERUIS, sachant que la demande de création de 0,50 ETP est une première démarche au vue des propositions d'extension des mesures SAPSAD du département contenues dans le schéma départemental.

Le soutien à la parentalité et à la coéducation pour garantir la continuité de la prise en charge éducative

L'action du foyer de la Verdière s'inscrit résolument dans le cadre du schéma départemental enfance/famille 2008-2012 du Vaucluse. A ce titre, je peux dire que le processus de changement engagé, l'est effectivement dans une démarche d'amélioration de la qualité du service rendu.

Nous avons vu que l'on ne peut modéliser le champ du social, mais il m'apparaît possible de construire des hypothèses à partir des situations particulières, même lorsqu'elles sont extrêmes. C'est alors qu'il nous faut avec les parents chercher, innover, et leur permettre d'assumer leurs responsabilités à l'égard de leurs enfants en leur permettant de "développer leurs potentialités", selon l'expression de Frédéric Jésus. « *Dans le domaine éducatif, la culture reste largement à construire, et les pratiques à instituer, de négociations qui ne se résument pas à des rapports de forces ou d'influences, comme de coopérations fondées sur l'humilité, la confiance, la créativité et le goût du partage de ceux qui s'y engagent* ». ⁹⁰ La coéducation peut donc se voir comme un processus, dans lequel chacun est respecté de et à sa place. Se sentir partie prenante selon les besoins et les offres dans un projet de co-construction pour trouver d'autres manières de vivre ensemble, tel est l'objectif important que nous travaillons dans l'établissement. Etre enfant, c'est effectivement avoir des parents et rencontrer d'autres adultes, être parents, c'est avoir des enfants et assurer le mandat individuel ou collectif de leur éducation.

Il convient pour le directeur de faciliter le fait que l'établissement accepte, puis valide l'acceptation par les salariés des savoir-faire et savoir-être des autres. Ceci repositionne les relations, l'envie de

⁸⁹ Loi du 4 mai 2004

⁹⁰ Jésus F., *co-éduquer pour un développement social durable* édition Dunod ; Paris p XI

contrôler, que les professionnels ont l'habitude d'établir entre les usagers et eux. Ce n'est pas la même chose pour un professionnel d'informer les parents ou de leur rendre compte, que de les faire participer (à une réunion, à la prise de parole, dans le quotidien de la vie de l'établissement,...), puisqu'il s'agit là d'accepter l'idée d'expertise que détiennent les parents. Nous l'avons déjà expérimenté dans le cadre de l'accompagnement à la parentalité, et nous le voyons renforcé par la coéducation, il est primordial d'échanger les points de vue, rapprocher les compétences, et de baliser le temps ; c'est à dire ne pas se rencontrer que sous les pressions des crises, mais aussi quand tout va bien, et simplement parce que nous l'avions prévu. Cela revient en conséquence à penser ensemble, afin de mieux agir ensemble, faire table ronde pour envisager l'avenir. C'est faire en sorte que les adultes se mobilisent entre eux et pour eux avant que de se tourner vers les enfants. Cela donne du crédit aux actions et rend les actes pertinents et efficaces, évitant la solitude dans l'exercice de la responsabilité du rôle éducatif. L'éducation est devenue multcentrique et n'est pas réservée qu'aux seuls parents. Nous devons transmettre savoirs et valeurs visant à l'émancipation des enfants par une autonomisation qui soit accompagnée et raisonnée.

De ce fait, je préconise aux équipes de plutôt considérer les familles telles qu'elles se présentent à nous, et non telles que nous nous les représenterions idéologiquement. C'est ainsi qu'une formation collective mise en place en 2004 sur le thème de la représentation que les travailleurs sociaux ont des familles nous a fait véritablement avancer dans la notion de travail en coéducation. Il sera peut-être opportun de reprogrammer une formation similaire durant le déroulement du projet pour les salariés récemment embauchés, ce travail ayant pour objectif la déconstruction des représentations.

L'idée de parentalité doit être guidée par le projet d'accompagner les parents dans la réalisation de leurs fonctions. Mais aussi concernant leurs rôles, sans chercher ni à les remplacer, ni à sous estimer leur contribution. Chacun doit apporter des propositions concrètes, un contenu, des savoir-faire, les consolider et adapter nos postures professionnelles, privilégiant empathie et respect de l'autonomie des parents. Ceux-ci peuvent effectivement se retrouver comme cible de problèmes sociaux et éducatifs, mais ils aspirent aussi pour nombre d'entre eux à être à l'origine, ou porteurs de solutions.

Ainsi la coéducation nous permet de nous positionner sur le partage et la complémentarité des compétences (et des incompétences) et des valeurs. Je peux donc considérer au vu de ce que je viens de développer, que nous sommes là dans une « *méthode de conduite de changement des*

relations instaurées ou à instaurer entre les acteurs de l'éducation ». ⁹¹ C'est par une reconnaissance réciproque des responsabilités et des rôles éducatifs que peut s'exercer la coéducation, ce qui crée évidemment une limite du fait de la position d'emprise que nous pouvons exercer même à notre insu envers des familles, voire de peur, du fait de l'enjeu que représente le placement de leur enfant pour certains parents.

Cette démarche processive du changement que je suis en train d'impulser, visant le renforcement du projet de soutien à la parentalité et le développement d'un travail en coéducation, va nous permettre de renforcer un fondement déjà bien établi dans un contexte de mise en place des préconisations du schéma départemental. Mais aussi au moment où l'association tend à renforcer auprès des autorités la place des internats qu'elle gère dans le Vaucluse.

SCHEMA DIRECTEUR DU PROJET

De la place de l'Association

Aujourd'hui, les associations peuvent se présenter comme gestionnaires de missions de service public, et employeurs de personnels qualifiés et ont dû adapter leur mode d'organisation calqués sur d'autres, comme l'entreprise⁹². Du fait du rôle joué par l'Etat ou ses représentants dans le cadre de la décentralisation, les associations peuvent se sentir invitées à rentrer dans le même modèle, ne serait-ce que par les relations parfois entretenues avec les financeurs. Il est alors indispensable que les associations par les structures qu'elles sont amenées à gérer puissent différencier les services rendus avec l'intérêt pour l'utilisateur de ce service rendu. Mais aussi resituer le projet associatif pour être au clair avec les choix politiques qui en découlent. Charge à nous directeurs, de faire en sorte en relais, que les personnes accueillies ne soient plus l'objet d'une prestation, mais de leur offrir une prise en charge qui soit adaptée en fonction des difficultés et des compétences, de l'histoire, l'environnement, les relations aux autres, ... Il s'agit de s'éloigner d'une réalisation standardisée du service, et de tenir à l'écart l'idée d'une prestation "clés en main" déconnectée des besoins et attentes des personnes. Penser aux enfants accueillis et leurs parents comme des sujets de droits, dans une place devenue centrale, même s'il nous incombe de répondre de manière pertinente aux nouveaux besoins sociaux et à une commande publique.

Depuis le dernier projet validé concernant le foyer de la Verdière en 2003, l'association s'est employée à maintenir des propositions d'ouvertures aux pratiques actualisées dans l'action

⁹¹ Jésu F., *co-éduquer pour un développement social durable* Paris : Dunod p 73

⁹² Batifoulier F., Noble F. *Fonction de direction et de gouvernance dans les associations d'action sociale* Edition Dunod : Paris- 2005 p 26

éducative des services, et depuis 2007 des internats. C'est à ce titre que le projet de développement du foyer la Verdière que je propose s'inscrit dans cette démarche. Le projet non validé l'an dernier d'une ouverture possible d'un SAPSAD adossé à l'internat a généré une mobilisation associative. Outre la rencontre avec le directeur Enfance/Famille du Conseil Général et ses adjoints en octobre 2007⁹³, j'ai pu à nouveau évoquer le projet de création de la villa avec le Directeur Général de l'association, et le 21 mai 2008 démarrer un travail méthodologique avec le directeur d'un autre internat géré par la Sauvegarde du Vaucluse. Cette activité s'est poursuivie les 18 juin, 2, 7 et 16 juillet en même temps que le travail de réflexion et de rédaction s'opérait avec les représentants des équipes dans le cadre de la commission permanente. L'avancée de ces travaux étant systématiquement restituée à l'ensemble du personnel lors des réunions institutionnelles et au cours des rencontres régulières avec les IRP.

Deux autres réunions de travail ont eu lieu le 9 juin et le 3 juillet avec le Directeur Général afin de faire le point sur les avancées et les propositions du projet. L'objectif étant de déposer ce document finalisé dans le cadre de la fenêtre de dépôt de dossier en CROSMS après validation du Conseil d'Administration, en 2009 pour une ouverture de la structure au plus tard en 2010. Dans tous les cas, le vote du CA lors de l'Assemblée Générale afin de donner pouvoir au président concernant tous les mouvements nécessaires à engager au niveau du patrimoine du site de la Verdière a bien décanté la situation⁹⁴. L'attribution d'une partie de places de SAPSAD après l'appel d'offre du département au placement familial de l'ADVSEA permet de nous concentrer sur notre proposition d'ouverture d'une villa avec quelques places en suivi à domicile, au lieu d'en faire la proposition principale et nous éloigner de la mission première de l'établissement, soit l'hébergement, aussi adapté et modulable puisse-t-il être.

Cependant, j'ai bien à l'esprit que le projet d'établissement n'est pas le projet associatif, dans lequel les fondements, l'histoire, les valeurs, tout ce qui caractérise l'association jusqu'à aujourd'hui se retrouve, dans une dimension et un espace politique. C'est bien dans une démarche opératoire que je situe ma proposition, ce projet. Il m'apparaît indispensable de bien repérer que les deux interfaces existent, l'espace politique et l'espace opératoire et que l'une ne se substitue pas à l'autre. Dans l'objectif de ne pas confondre la décision qui appartient au CA, et la mise en œuvre qui est de mon ressort et de ma compétence. A l'éclairage de ce qui précède, il apparaît alors évident que cette nouvelle offre de service va venir, comme à chaque nouvelle offre de service, questionner le projet associatif. Ce niveau d'opérationnalité va permettre de mieux en définir le périmètre identitaire, de venir concilier les valeurs fondatrices associatives, avec une logique de "performance" dans laquelle nous sommes de plus en plus convoqués actuellement .

⁹³ Voir partie 2.3.2

⁹⁴ Voir parties 2.3.2 et 2.3.3

L'enjeu réside dans notre aptitude à démontrer que notre action est unique, et même indispensable, car elle est génératrice d'une « *plus-value que seules ses spécificités sont en capacité de faire valoir* »⁹⁵.

Dans le respect des personnels et l'esprit des politiques publiques

En plus des exigences fixées par la loi 2002-2⁹⁶ concernant l'obligation de doter l'établissement d'un projet, je vois un triple intérêt à travailler avec les professionnels autour d'un projet de création d'un service venant alimenter ce même projet d'établissement :

- Cela permet de créer une forme d'élaboration consciente autour d'une idée force, par une mobilisation des équipes sur une temporalité repérée, dans un objectif défini à l'avance, de ce qui organise parfois le travail d'une manière inconsciente ;
- Cela crée une grande opportunité pour démarrer une mutation, une évolution de, et dans la structure. Et par la transformation des pratiques et la démarche participative, passer de la notion de groupe à celle d'équipe dans le collectif des professionnels. Pour ce faire, il y a lieu d'articuler la gestion des compétences individuelles et collectives pour créer une gestion de l'organisation des compétences par un développement de la gestion des compétences individuelles, puis la mise en commun des compétences ;
- S'interroger à nouveau sur la nature et le sens des liens éducatifs qui existent entre cette équipe et les enfants accueillis et leurs familles, et comment les formaliser.

Elaborer un projet c'est à la fois respecter le sens et l'esprit des textes, et une manière de prendre soin des équipes, leur permettant de penser leurs pratiques et d'élaborer.

La diversité des personnes accueillies dans l'établissement est à prendre en compte dans les différents éléments qui contribuent à la réalisation du projet amenant à la création d'un service délocalisé. Mais la dimension d'accueil dans un groupe reste une des caractéristiques essentielles de l'accueil.

L'objectif étant de pouvoir continuer à garantir l'aspect collectif de la prise en charge tout en personnalisant au maximum l'accompagnement. Dans le travail concernant l'altérité, la rencontre des autres, l'apprentissage de la différence, il est un point sensible sur lequel il faut être vigilant dans cette démarche de projet, qui nous est rappelé par la loi du 5 mars 2007 : une trop grande hétérogénéité des enfants accueillis pourrait rendre ingérable une telle structure.

⁹⁵ Batifoulier F, Noble F., *Fonction de direction et de gouvernance dans les associations d'action sociale* édition Dunod ; Paris 2005 p 57

La valorisation des potentiels des professionnels

La formation est une démarche d'attention tant pour les personnes que pour leur parcours professionnel. Cette démarche doit être portée par des besoins de la structure car elle est en évolution, mais encore par moi même, me devant de valoriser le potentiel humain de chacun des salariés.

Depuis le 1^{er} janvier 2005, les régions ont compétence en ce qui concerne les formations initiales des travailleurs sociaux. Ce sont ces dernières qui en définissent les orientations au sein d'un schéma et en organisent l'élaboration et le suivi dans le cadre d'un observatoire. On peut en conclure que la politique de formation et *a fortiori* de qualification des professionnels de demain sera de plus en plus sous le regard attentif des élus régionaux. Les grandes orientations pouvant être influencées par les Conseils Généraux, les associations et établissements vont devoir de manière impérative faire entendre leurs besoins et attentes en matière de compétences, de qualifications, de professionnalisation de leurs ressources humaines. La présence des associations dans les observatoires paraît indispensable ou dans les CTP pour les représentants des établissements. Riche du partenariat développé avec l'IMF, puisque hébergé depuis plusieurs années dans nos locaux, j'ai pu en intégrer le CTP, des éducateurs faisant ponctuellement des interventions dans divers cursus de formation, les différents groupes du foyer recevant des stagiaires éducateurs spécialisés ou moniteurs éducateurs, l'institution accueillant des stagiaires cadres intermédiaires de formation CAFERUIS.

Depuis le début 2008, et après signature de conventions, nous avons eu l'occasion de recevoir une stagiaire Québécoise pour son stage long, du collège de Maisonneuve à Montréal, en formation d'intervenant en prévention de la délinquance⁹⁷. Après rencontres avec les responsables du centre de formation par deux fois sur l'établissement, il apparaît que nous allons pouvoir passer convention pour collaboration de longue durée, peut-être des échanges. C'est ainsi que pour alimenter les compétences, faire partager des expériences ou s'en inspirer, je compte poursuivre le développement de l'accueil de stagiaires, les rencontres avec d'autres types de fonctionnement ou métiers, donc d'autres pratiques, au delà des formations prévues en interne, du management des personnels, des recrutements à effectuer en fonction des départs en retraites ou volontaires.

C'est dans une volonté d'être dans une organisation par projet qu'il est possible de générer de l'innovation. C'est pour cela que la mise en place d'un groupe projet pour concevoir quelque

⁹⁶ Article 12 de la loi 2002-2

⁹⁷ Ce qui correspond au diplôme d'éducateur spécialisé en France, avec comme particularité une première année de formation en tronc commun avec l'équivalent des assistants de service social, et des futurs policiers.

chose, une pratique, une entité qui n'existe pas encore était nécessaire. La proposition faite de réunir des personnes et des moyens différents sur ce même projet, ayant des fonctions et travaillant dans des services différents a été bien accueillie. Je souhaite que cela permette de faire émerger de nouvelles logiques, ou organisations de travail, penser autrement la diversification des prestations, voire en formaliser certaines.

Deux départs à la retraite de personnel éducatif sont prévus en 2009. Je propose alors sur un des poste de pouvoir recruter une Conseillère en Economie Sociale et Familiale (CESF) sur la villa multiservice, car la protection de l'enfance vise le retour des familles à l'autonomie de gestion de leur budget. C'est aussi une aide proposée à la définition du projet parental. Cette partie est importante, car les conditions de vie interfèrent dans le développement de l'enfant, l'idée étant de prévenir ces dégradations par ces mesures. Certes, la CESF n'aura qu'une intervention limitée sur le budget familial, mais elle va aussi permettre à ses collègues de privilégier d'autres approches ou de décoder certains comportements parentaux sous un autre angle. C'est cette complémentarité qui doit être privilégiée dans ce nouveau lieu. Il en va de la même réflexion pour l'affectation sur cette villa, principalement d'éducateurs spécialisés, au vu des référentiels métiers, notamment concernant la question d'accompagnement de projet, de compétences acquises à l'écrit, de représentativité de l'établissement,...

Au niveau de la gestion financière

Pour permettre une réorganisation en interne pour les groupes amenés à rester sur le site de la Verdière, des travaux sont en cours, financés pour partie par l'association sur les recettes constituées par la location de bâtiments à l'IMF, pour partie par des provisions pour travaux constituées suite à l'excédent 2007. Excédent de 251 146,40€, la provision étant elle proposée à hauteur de 100 000€, et 20 000€ d'investissement.

Une partie des financements émergeant sur la section investissement, notamment pour doter en véhicule le groupe amené à être hébergé dans la villa.

Un groupe ayant déjà été aménagé et occupé depuis 2003, il n'y a que de l'entretien concernant ce lieu, entretien prévu sur le budget de fonctionnement.

Dans l'élaboration du budget qui sera à présenter pour l'ouverture de la villa, existe un double enjeu, un consistant à prévoir une évaluation la plus précise possible des divers investissements liés aux frais de location et d'aménagement dans les nouveaux locaux, le second résidant dans une bonne concordance des moyens évalués en personnel avec les missions de la structure.

Le projet qui est proposé ici, ne peut être cohérent que s'il a des chances d'être accepté dans sa globalité par les autorités financières. Si la charge supplémentaire générée par la totalité du projet s'avère être trop importante, il conviendra alors de définir des priorités afin d'échelonner dans le temps la réalisation intégrale de ce projet. Dans ce cas, la réhabilitation des bâtiments sur le site actuel restera la première démarche, permettant une redistribution des locaux aux trois utilisateurs

actuels du site de la Verdrière, plus adaptée pour l'accueil des enfants, afin de préparer la délocalisation d'un groupe pour l'année suivante.

La charge financière, nous l'avons vu émerge sur plusieurs budgets, la réalisation d'un équilibre ne peut se concevoir que dans une articulation cohérente des charges réparties sur ces trois budgets. Cependant, la globalité du projet n'a de sens qu'au travers de la diversification et l'adaptation des propositions d'accueil et d'accompagnement qu'il représente. Les diverses rencontres liées à ce processus de projet laissent augurer d'une réelle prise en compte par les responsables du département de la nécessaire évolution de l'établissement et de la mise en œuvre au delà de la phase expérimentale, une diversification des prise en charge dans le sens de ce que préconisent les politiques publiques. Lors des mêmes échanges, la confiance du Conseil Général et de la PJJ à l'encontre de l'établissement et du travail fourni ont été renouvelées.

La démarche projet propose donc un apport de volume d'activités pour le département, par le biais de la création de la villa ouverte 365 jours par an pour huit jeunes soit 2774 journées de plus qu'actuellement en internat et 1734 journées sur des suivis à domicile pour 5 jeunes au départ⁹⁸ la première année de fonctionnement. Les financements seront donc en partie assurés par les prix de journées internat qui est actuellement de 202,54 €, et le prix de journée SAPSAD évalué à 55,75€, ce qui est le montant actuellement accordé aux structures ayant développé cette forme de travail. Soit pour la partie internat un coût de 561 845€ et de 96 670€ pour la partie sans hébergement. Le total représentant 658 516€ pour la création de 13 places. La mutualisation des personnels sur un certain nombre d'actions permettant de limiter la création de postes, diminuant donc les coûts, et assurant une prise en compte de chaque jeune, de qualité. Ce qui permet aussi, en cas de difficultés importantes dans leur environnement familial, et si besoin, aux 5 jeunes suivis à l'extérieur d'intégrer ponctuellement le groupe d'internat, du fait qu'ils connaissent tous les jeunes y séjournant et les salariés y oeuvrant.

J'ai repris dans le tableau suivant ce que représente la proposition chiffrée pour la création de postes de la villa . Ces coûts salariaux s'entendent avec les charges (pour un taux de :1,57) et une valeur du point à 3,67€ dans la Convention Collective Nationale du travail du 15 mars 1966. Ces créations portent au total du groupe deux, concernant les frais de personnel à 433 700€ soit aux alentours de 66%, permettant de prévoir un temps d'analyse des pratiques sur la ligne "autres prestations extérieures".

Le groupe un concernant les charges liées à l'exploitation courante va pouvoir supporter les dépenses en carburant, fournitures, alimentation,...le groupe trois concernant les charges

afférentes à la structure supportant les diverses primes d'assurance et dotations aux amortissements pour environ 13 000€ par an, le loyer étant estimé lui au regard du prix du marché à 18 000€ annuellement.

Nombre de création de postes pour l'ouverture d'une villa sur le sud Vaucluse	
Intitulé du poste	Coût annuel du poste en €
0,50 ETP chef de service	32 000
5 ETP éducatifs	212 000
1 ETP conseillère en économie sociale et familiale	42 400
2 ETP surveillants de nuit	58 000
1 ETP maîtresse de maison	28 500
0,50 ETP psychologue	31 000
0,30 ETP homme d'entretien	10 000
0,25 ETP secrétariat	9 300
0,25 ETP comptabilité	10 500

Dans les arguments concernant la négociation budgétaire, il y en a de poids, du fait de la demande de changement d'habilitation de l'établissement, afin de pouvoir répondre à la demande d'ouverture à 365 jours, et non à 290 comme actuellement. Ceci permettant notamment d'éviter la rupture de la prise en charge due à la fermeture du samedi midi au dimanche 18h30. De fait, les enfants en difficultés pour intégrer le domicile familial, au regard de la proposition de mutualisation pourraient rester au besoin sur la villa. Ce qui aurait comme effet de réduire le coût pour le Conseil Général qui aujourd'hui pour l'accueil des mineurs durant ces périodes de week-end et partie des vacances scolaires doit recourir aux services d'assistants familiaux, salariés mensuellement. Ce qui alourdit les charges financières des mandants et crée parfois certaines réticences quant à des propositions de placement sachant qu'elles devraient à terme être assorties d'un suivi concomitant établissement/assistante familiale⁹⁹.

Communiquer afin de se faire comprendre

*« Le système de communication mis en place pendant l'élaboration du projet doit garantir la qualité de l'implication et de contribution de chacun ».*¹⁰⁰ Après avoir identifié les informations à

⁹⁸ Ces chiffres tiennent compte d'un taux d'absentéisme de 5%, qui est celui actuel de l'établissement.

⁹⁹ Il n'en va pas de même bien sûr lorsque le jeune au moment de la proposition de placement est déjà confié à une assistante familiale, et que la séparation est un des objets du placement, ou que le projet de week-end en alternance avec une assistante familiale est évoqué alors que simultanément s'établit le placement.

¹⁰⁰ Becker J-C, Brissonnet C, Laprie B, Minana B *Projet d'établissement comment le concevoir et le formaliser* édition ESF ; Issy-les-Moulineaux p155

transmettre, la fréquence et le support sur lequel le faire, il convient de discerner les informations en interne et en externe.

→ En interne :

La démarche d'adaptation de l'activité de l'internat, doit mobiliser, et concerne l'ensemble des salariés, ce aux côtés du directeur, dans un même mouvement, tous fédérés autour du projet. Chaque changement organisationnel, impose l'adhésion d'une majorité des personnels, charge au directeur de pouvoir réunir les conditions favorables à l'émergence d'un processus d'appropriation. Si je souhaite que ce changement s'avère possible, et donc dépasser le stade du souhaitable, il m'incombe dans une responsabilité de directeur, pour dynamiser ce changement de créer une synergie, une force en interne pour et par les acteurs eux-même. C'est de l'intérieur que je peux trouver un soutien important, et cela passe par la mise en place d'une stratégie de communication en interne dans le cadre de ma fonction de directeur. La communication en interne ne se limite pas aux différentes réunions en place, de direction, inter-équipes ou institutionnelles, ou à la transmission d'informations écrites par le biais de notes de services ou du journal d'informations interne à l'établissement. Il convient dans cette stratégie de communication de différencier les niveaux, et concerner les acteurs en fonction de leur "positionnement" et de leurs responsabilités. Ainsi cette transmission d'information sera adaptée en fonction qu'elle s'adresse : au conseil d'administration, au directeur général, auprès des cadres de l'établissement, en direction des équipes éducatives et des autres services, des IRP, Délégués du Personnel, élus du Comité d'Entreprise et du Comité d'Hygiène et de Sécurité du Travail ou encore les représentants syndicaux, ou diffusée aux usagers lors des CVS ou autres instances représentatives auxquelles ils sont associés ou participent.

Pour le directeur, cette communication prend plusieurs formes. Les aspects dialogue, échange, mais aussi écoute avec l'ensemble des salariés me paraissent adaptés. Ce qui permet une valorisation des acteurs institutionnels, aboutissant à une reconnaissance des personnes et de leurs compétences et expériences, et débouche sur leur mobilisation. Si cette communication doit être la plus soignée possible, afin qu'elle soit comprise, c'est bien parce que l'actualité sans cesse en mouvement des MECS crée parfois de la déperdition d'informations ou des "mal-entendu" qu'il est difficile d'éviter. Mais il y a aussi parfois des messages mal ciblés ou qui se perdent dans la multiplicité des informations reçues et données quotidiennement dans un établissement. Je dois donc être attentif, à cette place de direction, à ma communication envers les enfants et leurs familles, les professionnels et les représentants de l'association. C'est un exercice continu et exigeant, mais indispensable à mener. Lorsqu'il s'agit de transmettre un message ou donner une information, je dois nécessairement veiller autant au contenu, vérifier la clarté de ce que je diffuse, les précautions à prendre en fonction de l'auditeur, que de l'aspect plus relationnel, l'environnement, le type de communication,...Je dois alors être soucieux de vérifier que les informations données soient comprises dans l'intention qui m'anime et que je veux instiller.

Il est probable en effet que la multiplication des informations soit perçue comme des données sans significations, sans liens et cela peut entraîner une perte de sens. Dans l'objectif de construire une véritable communication, je dois transformer l'information en connaissance, générant un processus par lequel les personnes construisent un sens partagé. La communication a ainsi pour fonction de véhiculer du sens. C'est ce mouvement de construction de sens commun qu'il m'incombe de réussir afin d'éviter la superposition de logiques d'interventions différentes.

→ En externe :

Tout comme il me paraît essentiel de s'assurer l'adhésion des acteurs institutionnels, dans une démarche d'accompagnement participatif par le biais d'un pilotage interactif des différentes instances qui peuvent œuvrer potentiellement au développement de ce projet, il est bon aussi d'écouter les objections, les réticences, les craintes, les propositions, ainsi que les divers encouragements et manifestations de soutien. Que ces diverses manifestations soient internes ou externes cette fois.

En effet, je dois rester mobilisé à l'identique en ce qui concerne la communication en externe. Cette action de communication est stimulée par le fait de prendre en compte ce que l'on peut appeler "le carnet d'adresse" composant le partenariat et le réseau relationnel. Le partenariat est ancré dans un partage de valeurs, le réseau entretenant avec l'association et l'établissement plutôt des échanges de services.

Il est de facto important de solliciter régulièrement l'association en la tenant informée des actions mises en œuvre, des résultats obtenus en la mobilisant afin qu'elle puisse par le biais de représentants d'administrateurs ou de la direction générale contribuer à des travaux : participation à des commissions,...Mais elle peut aussi apporter par son expertise sa participation en terme de soutien, conseils, assistance, démarches...Il me paraît primordial de penser le comité de pilotage, les différents groupes de réflexion, comme les concepteurs du projet.

Les compétences diverses, les ressources en interne chez les professionnels institutionnels, sont sollicitées afin d'animer, d'informer et éventuellement former les collaborateurs directs extérieurs à partir des connaissances, des expériences acquises et de leur participation à l'élaboration et la mise en œuvre du projet.

Ainsi, la communication avec les interlocuteurs principaux de la MECS est fondamentale, il me revient d'inviter et de tenir régulièrement informé sous couvert d'une communication préalable avec l'association, les représentants des partenaires des services du Conseil Général et de la PJJ tels que : les représentants du service enfance famille protection des mineurs, les chefs de service de l'ASE, les directeurs d'unités territoriales, le service de tarification et financier, le Directeur Départemental de la PJJ, les magistrats, les autres associations œuvrant dans le champ de la protection de l'enfance du département et notamment les directeurs de MECS, et services œuvrant dans le champ de la protection de l'enfance.

Autour de ce projet de développement, il est nécessaire de communiquer à chacun des différents niveaux : au niveau départemental, sur des propositions de projet, avec le territoire, il est plus question du recensement des besoins et des échanges sur les orientations du projet éducatif, l'évocation de situations particulières demandant des adaptations spécifiques. Le directeur est vivement engagé dans le maintien et le suivi de liens et de relations avec les instances techniques, dans un mouvement identifié avec le président de l'association ou son représentant le directeur général, dans ses relations avec les instances politiques. Actuellement, je tiens informé les différents interlocuteurs de l'avancée du projet lors de rencontres, voire par écrit. A l'aboutissement du projet, je pense mettre en place une campagne d'information en direction entre autres, des différents Centres Médicaux Sociaux, services de placement familial du département et services de SAPSAD, les équipes des MECS des départements limitrophes avec lesquelles nous avons engagé un travail, et les représentants du centre hospitaliers, du secteur adolescence.

L'association des usagers à la démarche projet

Aujourd'hui, au travers des préconisations des différentes politiques publiques des secteurs de l'action sociale, dans les projets associatifs, dans les projets d'établissement, les engagements des responsables d'institutions et dans l'esprit des professionnels, l'utilisateur, la personne bénéficiant de nos interventions est un citoyen, un sujet de droit. C'est plus précisément dans notre structure une personne unique pour laquelle une prestation spécifique, réfléchie est construite ensemble est proposée. Les bénéficiaires de cette prestation, les mineurs accueillis et leurs parents sont associés lors de plusieurs occasions, et ont la possibilité régulièrement, voire à tout instant de s'exprimer sur ce projet d'évolution co-construit et mené conjointement dans des engagements réciproques contractualisés. Ainsi, jeunes et familles sont intégrés dans un ensemble de démarches leur conférant la place à partir de laquelle ils seront entendus.

Cela fait plusieurs années, que dans les propos recueillis lors des rencontres avec les parents, et de plus en plus précocement, jusque lors de la rencontre de pré-admission que le besoin d'un aménagement de l'accueil et l'hébergement est évoqué. C'est ainsi que les négociations ont été entamées avec l'ASE et la PJJ afin de pouvoir à titre expérimental mettre en place des modalités souples et adaptables en fonction des différentes situations. Et que nous répondons institutionnellement par des projets allant de l'hébergement classique au suivi à domicile. L'idée d'une création de villa est alors apparue naturellement afin de couvrir un autre territoire que celui pourvu actuellement et offrir des prestations très diversifiées, les parents nous ayant permis d'affiner les arguments développés. Bien évidemment, il faut rester vigilant cependant dans une fonction de direction, face à ces demandes des familles des jeunes, de rester dans le cadre de nos missions, assurer les prestations pour lesquelles les jeunes nous sont confiés, et ne pas répondre qu'aux demandes de "services périphériques" qui sont secondaires et ne sont pas la

raison principale de l'accueil comme le soutien éducatif apporté, ou éventuellement que "des services annexes"¹⁰¹, qui ont eux à voir avec une globalité, comme la mise à disposition d'un lieu de rencontre parents/enfants.

C'est ainsi que lors des deux derniers CVS tenus en 2008¹⁰², les propositions d'évolution de l'établissement ont été présentées aux représentants des enfants et des familles. Depuis, d'autres réunions de concertations ont eu lieu, notamment, en individuel à l'occasion des synthèses organisées où les parents sont présents, et à la fin de l'année scolaire lors de la dernière évaluation des projets dans les réunions dites RPPE. Une rencontre collective s'est tenue à la rentrée fin août 2008, lors de la réunion de présentation de l'établissement et de rencontre de l'ensemble des familles, le projet sera lui présenté dans son intégralité au Conseil de la Vie Sociale prévu le 13 novembre 2008.

CONCLUSION DE LA PARTIE

Les travaux concernant la parentalité, démontrent que plusieurs dimensions sont en jeu et en interaction. Il paraît dès lors nécessaire de proposer des réponses institutionnelles permettant d' « éviter de démunir un parent des aspects de la parentalité qu'il peut continuer à assumer, même s'il y a lieu de le suppléer sur d'autres aspects »¹⁰³. L'enjeu étant dorénavant pour les équipes d'être en capacité de s'occuper avec les familles de ces parties à travailler, sans avoir tendance à se consacrer à reprendre ce qui fonctionne bien. Ainsi, il devient possible d'organiser au quotidien et selon l'état de l'enfant et sa famille les modalités et la périodicité des rencontres lorsqu'il y a séparation due au placement. L'accent est mis sur la recherche de modulation, d'adaptation de séquençement qui sont une des caractéristiques de la loi 2007-293 permettant de s'adapter aux besoins particuliers.

Le démarrage du projet de création de la villa multiservice et de la réorganisation en interne du site du foyer de la Verdière est encore assez récent pour que j'ai réellement pu mettre en place une démarche d'évaluation. Cependant, au travers des premières étapes et d'une méthodologie d'évaluation proposée, je peux repérer au-delà aussi d'une certaine réticence à l'évaluation, l'envie de se pencher vers un processus d'appréciation des effets des actions engagées. Il faudra repérer ce que cela va produire sur du long terme, en créant un échéancier permettant de prendre en compte les différentes étapes et éléments d'avancement du projet dans la démarche

¹⁰¹ Classification issue de : BATIFOULIER F., NOBLE F. *Fonction de direction et de gouvernance dans les associations d'action sociale* édition Dunod : Paris2005 p 186

¹⁰² Ces réunions ont eu lieu le 20 mars et le 3 juin à 18h30 en présence d'un administrateur, des représentants des enfants, des parents, des salariés, le directeur et le chef de service, le représentant de la mairie s'est excusé

¹⁰³ NAVES P., *La réforme de la protection de l'enfance, une politique publique en mouvement*, édition Dunod ; Paris 2007 p129

d'évaluation. Mais les éléments de travail sont suivis régulièrement par le siège et validés par l'association, car celle-ci, au travers des administrateurs doit rester engagée, ce qui permet de poursuivre les étapes du projet.

Les textes de loi offrent aujourd'hui la possibilité dans une certaine forme, d'individualiser au plus les modes de prise en charge. Les mesures cependant doivent pouvoir s'articuler entre elles, et nous devons de définir une logique dans nos interventions. Il me semble que cela ne peut se réaliser à l'improviste. C'est en ce sens que le projet de création d'une villa multiservice, qui permet une offre diversifiée des modes d'accueil, est l'aboutissement d'une démarche entamée il y a quelques années. Cet aboutissement pour autant ne signifie pas que le travail va s'arrêter car nous aurions trouvé LA formule qui permet de vivre au mieux la séparation pour les jeunes confiés en institution et leurs parents. Ce n'est certainement qu'une étape qui nous permettra d'organiser une transition afin d'accueillir les pratiques de demain.

Conclusion

A l'instar de ce que pense J-R LOUBAT dans son ouvrage "Elaborer son projet d'établissement social et médico-social" lorsqu'il évoque une possible « sur-maginalisation, voire une augmentation de la violence » des mineurs accueillis en MECS du fait qu'ils soient potentiellement coupés de leur milieu ordinaire, mais aussi de l'absence de coordination des intervenants. nous devons apporter des réponses, pour ne pas rester sur ce constat. Le travail social est en train de se rénover, et le recul de l'internat traditionnel au profit d'autres modes d'accueil plus souples et adaptables en est un signe. Nous passons peut-être actuellement de la suppléance parentale à la guidance familiale, en oeuvrant autour d'un projet personnalisé, contenant les engagements de chacun à partir de ses propres compétences.

Il s'agit de faire avec la personne telle qu'elle est, développer avec elle ce qu'elle peut-être, et non telle qu'on voudrait parfois qu'elle soit. C'est donc passer d'une logique de réparation à une logique de promotion. C'est aussi passer de la notion de famille cible à celle de famille associée au projet de son enfant et participante aux moments de la vie institutionnelle. Les pratiques récentes prennent en considération les personnes dans leurs dimensions individuelles et sociales, dans l'ensemble de leurs conditions de vie. La réforme de la protection de l'enfance initiée par la loi 2007-293, permet de mieux porter attention aux conditions de vie des enfants et leurs parents. Permettant de poursuivre le mouvement de modification du "tout internat" vers des modes d'accueils diversifiés et adaptés évitant ainsi de se positionner dans le "tout à domicile".

L'ensemble du projet institutionnel est alors interrogé afin d'apporter un cadre ajusté aux besoins de l'enfant et de sa famille. La conception et la mise en œuvre de modes d'accueil adaptés à ce public de MECS et pour moi l'occasion de développer de convictions issues de mon expérience, des échanges, des rencontres dans le secteur social : respecte des personnes, personnalisation et adaptation des réponses, veille quant aux changements sociétaux et évolution des politiques publiques. L'objectif étant d'éviter que nos pratiques ne deviennent obsolètes, hors de tout questionnement, sans évaluation précise.

C'est ainsi que je conçois la fonction de direction, basée sur des fondements théoriques et éthiques, mais en conservant cependant une part d'utopie. L'établissement devant rester un espace de création pour chacun : enfants, familles, professionnels, directeur et pour elle-même, enrichie des compétences et expériences de tous, prenant ainsi sa part au développement social local.

Bibliographie

Ouvrages :

AUTREMENT, 2001 *Le dossier l'enfant séparé. Les voies de l'attachement*, Revue mensuelle 208 octobre 2001 Paris : Autrement 198p.

BATIFOULIER F., NOBLE F., 2005 *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale*, Paris : Dunod 244p.

BATIFOULIER F., TOUYA N., 2008 *Refonder les internats spécialisés-Pratiques innovantes en protection de l'enfance*, Paris : Dunod 270p.

BAUDURET J-F., JAEGER M., 2002 *Rénover l'action sociale et médico-sociale. Histoires d'une refondation*, Paris : Dunod 320p.

BECKER J-C, BRISSONNET C, LAPRIE B, MINANA B , 2004 *Projet d'établissement comment le concevoir et le formaliser* Issy-les-Moulineaux : ESF 174p.

BERGER M., 2004 *L'échec de la protection de l'enfance*, 2^e édition, Paris : Dunod 259p.

BOUTIN G., DURNING P., 1999 *Les interventions auprès des parents. Innovation en protection de l'enfance et en éducation spécialisée*, 2^e édition, Paris : Dunod 193p.

CAMBERLAIN P., 2005 *Le dispositif de l'action sociale et médico-sociale en France*, 2^e édition, Paris :Dunod 412p.

DUTRENIT J-M., 1997 *La compétence sociale, Diagnostic et développement*, Paris : L'Harmattan, 227p.

GUIDETTI M., LALLEMAND S., MOREL M-F., 2000 *Enfances d'ailleurs, d'hier et d'aujourd'hui*, Paris : Armand/Colin HER 176p.

HARDY G., 2001 *S'il te plaît ne m'aide pas ! L'aide sous injonction administrative ou judiciaire*, Ramonville Saint-Agne : Eres130p.

HOUZEL D., 1999 *Les enjeux de la parentalité*, Ramonville Saint-Agne : Erès 198p.

JESU F., 2004 *Co-éduquer. Pour un développement social durable*, Paris : Dunod 183p.

LHULLIER J-M., 2007 *Aide sociale à l'enfance guide pratique*, 8^e édition, Paris : Berger-Levrault 279p.

LOUBAT J-R. 1997 *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social. Contexte, méthodes, outils*, Paris : Dunod 260p.

MIRAMON J-M., COUET D., PATURET J-B., *Le métier de directeur : techniques et fictions* Rennes : ANSP 1997 202p.

NAVES P., 2007 *La réforme de la protection de l'enfance. Une politique publique en mouvement*, Paris : Dunod 279p.

Rapports :

BIANCO J-L., LAMY P. *L'aide à l'enfance demain*. Paris La Documentation française 1980

ROMEO C. *L'évolution des relations parents-enfants-professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance et de l'adolescence*. Ministère délégué à la famille, à l'enfance et aux personnes handicapées. Octobre 2001

DE BROISSIA L. *L'amélioration de la prise en charge des mineurs protégés*. Ministère délégué à la sécurité sociale, aux personnes âgées, aux personnes handicapées et à la famille. Avril 2005

Rapport ONED : *Deuxième rapport annuel au parlement et au gouvernement de l'observatoire national de l'enfance en danger* Décembre 2006

Rapport ODAS : *Protection de l'ENFANCE –Observer, évaluer pour mieux adapter nos réponses* 2005

Revues :

Direction(s) : numéro spécial *L'exercice du métier* n°25 Décembre 2005

Direction(s) : dossier : *Concevoir un projet d'établissement* pp26-33 n°2 Novembre 2003

L'école des parents : *Priorité à l'enfant* Forum entretien avec Maurice Berger pp 8-10 Février – Mars 2004

L'école des parents : Dossier *Le droit à l'enfance* pp 27-46 Octobre-Novembre 2004

Sciences humaines : Les grands dossiers n°8 *L'enfant du 21^e siècle* Septembre-Octobre-Novembre 2007

Liste des annexes

Annexe 1 : LES REUNIONS DE PRESENTATION DES PROJETS EDUCATIFS : RPPE.....	I
Annexe 2 : PROTECTION ADMINISTRATIVE ET JUDICIAIRE.....	IV
Annexe 3 : CHRONOLOGIE DES PRINCIPAUX TEXTES ET LOIS REGISSANT LA PROTECTION DE L'ENFANCE DEPUIS 1945.....	IX
Annexe 4 : COMPARAISON DES CATEGORIES JURIDIQUES AVEC LA CLASSIFICATION DE L'ODAS.....	X
Annexe 5 : LES DROITS DES USAGERS DU SECTEUR SOCIAL ET MEDICO-SOCIAL, DE LA LOI 2002-2.....	XI

ANNEXE : 1

Les Réunions de Présentation des Projets Educatifs : RPPE

Au cours de cette réunion collégiale, l'enfant exprime le projet qu'il souhaite mener pendant l'année de placement, soutenu par les différents travailleurs sociaux et sa famille. Les parents et professionnels de l'établissement partagent leurs points de vue éducatifs en s'appuyant sur le Document Individuel de Prise en Charge.

Ce projet fera l'objet par la suite d'une évaluation en continu et pourra être modifié en cas de difficultés ou de modifications significatives, à la demande d'une des trois parties.

Le but général de ces réunions RPPE est de proposer un lieu d'élaboration interactif autour du projet de l'enfant. Il s'agit avant tout d'un temps de parole pendant lequel la créativité et les réajustements sont non seulement possibles, mais souhaités entre les acteurs suivants : les parents, les jeunes, l'équipe des éducateurs du groupe sur lequel vit l'enfant, l'éducatrice scolaire, la psychologue, le chef de service, le directeur, le référent extérieur à l'établissement.

Comme il y a trois groupes, cela ferait des réunions avec un nombre trop important de participants, nous avons donc décidé à chaque fois de diviser un groupe de 10 jeunes en deux. Ce qui fait pour chaque réunion : 5 jeunes et leurs familles et les autres participants déjà cités, ce qui équivaut au total à une moyenne de 25 personnes présentes.

Au cours de l'année scolaire, il y a trois RPPE :

- une vers la Toussaint (énoncé du projet) ;
- une vers février (évaluation du projet et mesure des écarts) ;
- la troisième en fin d'année scolaire (bilan final et propositions d'orientations).

Entre ces deux dernières réunions, existe une réunion de synthèse en présence des parents qui sert d'évaluation plus fine avec comme support ce qui ne peut s'énoncer durant les RPPE, et les premières réflexions concernant les orientations possibles pour l'année suivante. Evidemment, ces moments forts s'inscrivent dans une trajectoire institutionnelle et ne peuvent constituer des temps isolés de réflexion.

Ces RPPE font bien sûr référence à une application d'un certain nombre de règles qui s'appliquent à tous les participants afin d'assurer le respect de chacun, de ne dévoiler aucune information inutile à la compréhension des projets, de n'évoquer que des éléments ne faisant pas références aux raisons du placement, mais permettent plutôt de concevoir comment chacun va mettre à profit cette année dans le cadre d'un travail en coéducation.

Ces rencontres se situent le soir après 18h30 dans une salle dans laquelle nous ne faisons avec les parents que ce type de réunions. Le jeune a préparé par écrit sa présentation avec l'éducateur coordinateur sous la responsabilité du chef de service.

C'est le directeur qui anime cette réunion et qui est garant du respect du cadre et des règles. L'enfant a la parole en premier et présente son projet, puis il passe la parole à l'éducateur coordinateur qui lui aussi a préparé un écrit qu'il présente au nom de l'équipe. L'éducatrice scolaire, la psychologue puis le chef de service interviennent à leur tour chacun de leur fonction. Le référent extérieur s'exprime ensuite au regard de la mission d'A.E.M.O ou d'AED qui lui est confiée, se sont ensuite les parents ou les représentants de la famille ou légaux qui, après avoir entendu l'ensemble des interventions précisent leur engagement et réagissent aux propos tenus jusqu'alors. Le directeur conclut en donnant quelques pistes de réflexions et l'enfant peut à nouveau s'exprimer sur ce qui vient d'être dit le concernant.

Les objectifs de ces RPPE étant entre autres :

- La mise en commun de plusieurs projets ouvrant vers l'avenir ;
- que les parents apparaissent aux yeux de tous sous un autre éclairage que celui où les enferme le malaise social, et que les enfants apparaissent sous les traits d'un enfant que l'on peut estimer et auquel on peut accorder un crédit ;
- permettre une interaction, un soutien entre les familles présentes, pouvant à partir des témoignages considérer qu'ils ne sont pas seuls à être face à des difficultés et que leur expérience ou l'expérience des autres peut servir à chacun ;
- d'intensifier la qualité de l'implication des parents et des enfants entre les RPPE ;
- celle des professionnels envers les parents et l'enfant ;
- repérer et formaliser un référentiel posant les rôles, places et compétences de chacun pour mener à bien notre mission de protection ;
- recréer des méthodes pour atteindre ces objectifs ;
- permettre à chacun de donner du sens au placement, à la mesure de séparation ;
- identifier les problèmes de relations intra familiales qui sont susceptibles de favoriser ou entraver le déroulement du projet ;
- adapter l'utilisation des ressources propres internes et externes à la Verdière en synergie avec le projet du jeune.

ANNEXE : 2

Protection administrative et judiciaire

1. La protection administrative :

Il s'agit pour la protection administrative des mineurs ou jeunes majeurs jusqu'à 21 ans (sous conditions de contrat après majorité) pris en charge par l'ASE soit parce que le dossier a été accepté en commission technique par le président du Conseil Général, soit parce que le juge des enfants confie le dossier du mineur au Conseil Général pour que des interventions soient définies et proposées à la famille.

La décentralisation par la loi du 22 juillet 1983 a confié aux départements l'Aide Sociale à l'Enfance et donc dans leurs missions la protection sociale de l'enfance. La loi du 10 juillet 1989 vient renforcer le dispositif car elle concerne « la prévention des mauvais traitements à l'égard des mineurs et la protection des mineurs maltraités ». Elle réaffirme la compétence du département (et a aussi créé un numéro d'appel unique : le 119). L'ASE assume donc la responsabilité de la mise en œuvre d'une protection administrative des enfants.

Sous l'autorité du Président du Conseil Général le service permet une articulation des actions envers les familles les plus en difficultés ou fragiles. Ainsi l'ASE travaille en collaboration avec le service de protection maternel et infantile et les services sociaux du département. Ce service joue donc un rôle de prévention. La protection administrative intervient dès qu'il existe un risque de danger pour l'enfant. Cette protection ayant pour mission de soutenir et d'assister le mineur et sa famille par la mise en place de mesures de protection sur un plan éducatif telles qu'une mesure d'action éducative à domicile, un suivi social par le biais d'enquêtes entre autre, une orientation vers un service de prévention spécialisé, voire une mesure de placement dans un établissement du département ou du secteur associatif comme le Foyer de la Verdière.

Ces propositions sont regroupées sous l'appellation "d'Accueil Provisoire" et sont actées dans un contrat signé entre la famille et le Président du Conseil Général qui est le seul à pouvoir décider de ces mesures de protection après évaluation en commission technique.

Les parents ont la possibilité d'accéder aux dossiers depuis la loi du 15 mars 2002 et bénéficient de droits particuliers depuis la loi du 6 juin 1984 dans les relations avec les services.

C'est le Conseil Général qui finance ces diverses mesures.

En terme de positionnement pour la structure, dès qu'un placement est prononcé sous couvert d'intervention de l'ASE que ce soit pour un accueil provisoire ou une garde décidée par le

magistrat à l'ASE, cela implique des incidences sur les modalités de prise en charge. Un travailleur social des services de l'ASE est alors nommé comme « référent du placement » et suivra l'évolution et le déroulement de la mesure et l'évolution du jeune et de la famille. Ce travailleur rendra compte de ses interventions à l'inspecteur de l'ASE qui est compétent sur le territoire où résident les parents ou le parent qui a la garde de l'enfant. Cela sous entend qu'à partir du contrat d'accueil effectué par le représentant du Conseil Général nous allons devoir mettre en œuvre le Document Individuel de Prise en Charge (DIPC) en collaboration avec le travailleur social de l'ASE et la famille. Les écrits que nous produirons quant au travail effectué et au déroulement des actions de prise en charge seront transmis à l'inspecteur de l'ASE qui s'en servira soit pour l'évaluation en commission technique, soit pour en rendre compte au magistrat s'il s'agit d'une garde à l'ASE.

C'est l'ASE qui partage la responsabilité du placement avec la familles et négocie les modalités de prise en charge, d'intervention, les participations financières éventuelles des parents, délivre les autorisations de sortie de l'établissement,... Nous devons donc informer régulièrement l'ASE via le travailleur social référent du placement de tout incident venant émailler le déroulement de la prise en charge ou faire une proposition à chaque fois qu'une modification intervient, que ce soit sur le plan familial, institutionnel, scolaire ou professionnel ou autre.

Les mesures sont revues annuellement et nous produisons deux écrits à minima durant cette période. Après plusieurs années de négociation, nous avons pu obtenir d'être présent lors des bilans ASE concernant la situation d'un jeune qui nous est confié, et proposer là des stratégies d'interventions qui seront soumises au responsable du placement ou défendues face au magistrat.

La latitude quant aux décisions prises est donc assez faible et c'est par le biais d'un partenariat développé avec les divers inspecteurs de l'ASE qu'il nous est possible de négocier au cas par cas des propositions originales ou plus souples de prise en charge et d'accueil. Des réunions régulières sont programmées dans cet objectif soit au Conseil Général, soit dans les locaux du foyer. C'est lors de ces réunions que peut se définir plus finement des stratégies de positionnement et des complémentarités d'intervention au regard des enfants accueillis et des besoins du département.

2. La protection judiciaire :

Lorsque des situations familiales particulièrement dégradées mettent en danger, « *la santé, la sécurité, la moralité d'un mineur non émancipé [...] ou si les conditions de son éducation*

sont gravement compromises »¹⁰⁴ ou quand les mesures de prévention organisées dans le cadre d'une intervention de protection sociale se sont avérées impuissantes à apporter une aide à la famille et au mineur, le recours au juge des enfants s'impose. L'intervention du magistrat au titre de l'assistance éducative est donc légitimée par les articles 375 et suivants du code civil. Seul le magistrat, à la différence du président du Conseil Général peut décider unilatéralement des mesures portant atteintes aux droits reconnus dans le cadre de l'exercice de l'autorité parentale. Il s'agit là de l'article 371 du code civil.

Sous couvert de ces articles du code civil, le magistrat peut donc prononcer une mesure de séparation physique du mineur et de sa famille pour le confier à un tiers, personne physique ou service ou établissement. Si le juge confie le mineur à l'ASE il a prééminence sur le service de l'ASE concernant le choix de la formule de placement et de l'établissement d'accueil. Il est aussi le seul compétent sauf cas de danger immédiat, pour fixer la périodicité des droits de visite des parents.

La protection judiciaire concerne aussi les mineurs jusqu'à 18 ans avec une possibilité de prise en charge pour les jeunes majeurs de 18 à 21 ans sous condition de contrat.

La protection judiciaire est mise en œuvre lorsqu'un état de danger est constaté ou à partir du moment où les conditions d'évolution d'un mineur sont gravement compromises. L'assistance éducative est rendue possible depuis l'ordonnance du 24 décembre 1958 relative à la protection judiciaire de l'enfance en danger. C'est aussi le décret du 7 janvier 1959 qui permet au directeur départemental des actions sanitaires et sociales de saisir la justice dans les cas paraissant relever de mesures d'assistance éducative et judiciaire.

Les articles 375 et suivants du code civil permettent au Juge de Enfants de mettre en place cette assistance éducative et proposer des mesures visant à procurer un environnement satisfaisant au mineur. Le juge intervient lorsque la prévention ne suffit plus à protéger le mineur ou lorsque l'intervention de l'ASE n'a pas permis d'apporter des réponses adaptées ou adéquates. Le juge devant obtenir l'adhésion des parents quand il prend une décision en assistance éducative. Majoritairement les parents conservent l'autorité parentale hors faits très importants. Par ces mesures, le juge peut confier à un service d' Action Educative en Milieu Ouvert (AEMO), décider d'une mesure de tutelle administrative ou financière, confier le jeune à l'ASE, placer lui même dans un établissement, en secteur hospitalier, dans un service de placement familial,... C'est alors le Conseil Général qui finance ces mesures.

¹⁰⁴ Il s'agit du début de l'article 375 du code civil autorisant le magistrat à confier un enfant à un tiers par décision de justice.

Le juge des enfants peut aussi confier au service de la Protection Judiciaire de la Jeunesse (PJJ) dans le cadre d'une mission éducative, une mise sous protection judiciaire, une assistance éducative.

Le procureur de la République peut intervenir lui aussi en orientant la procédure dont il a été saisi soit vers les services de protection administrative, soit faire intervenir le juge des enfants ou juge d'instruction en fonction du risque encouru par l'enfant ou des actes posés par le mineur lui même.

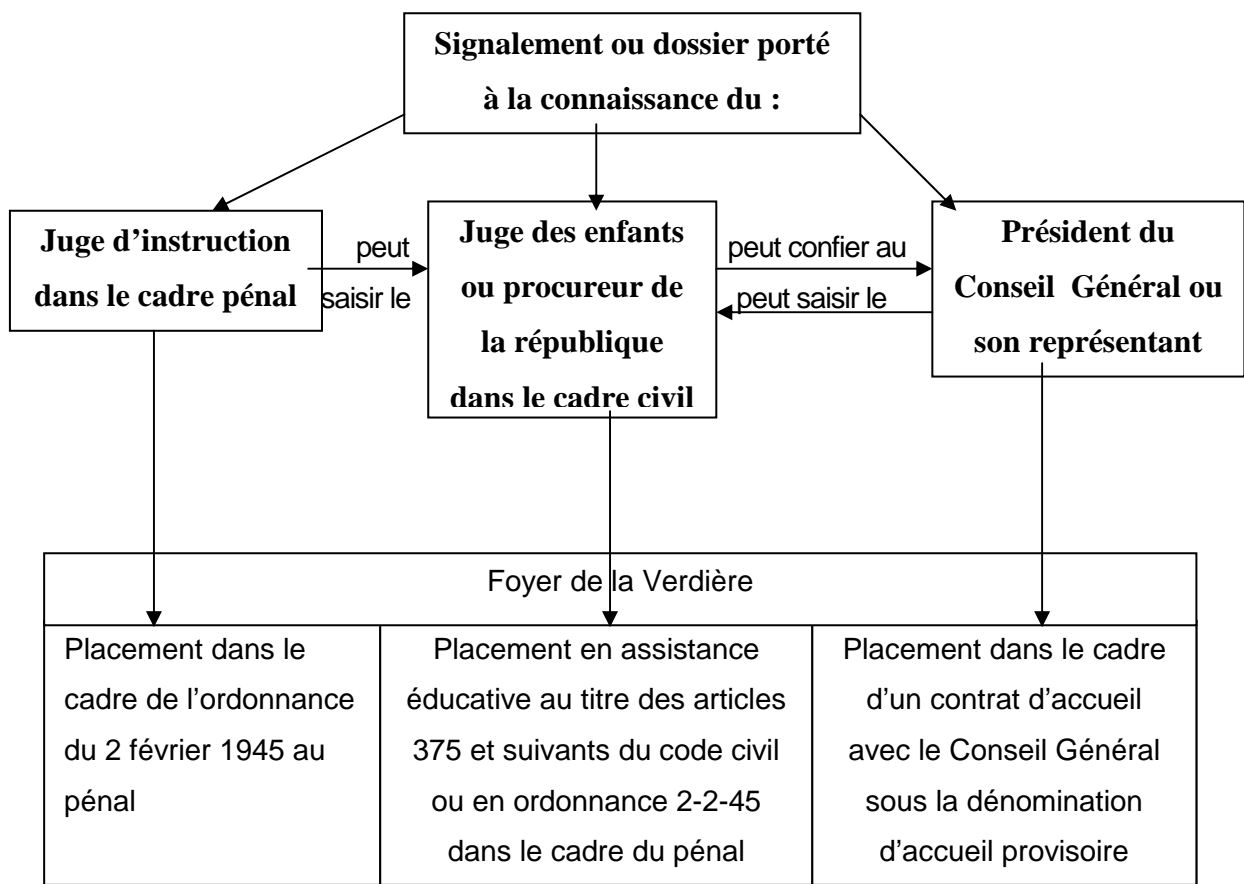
Le juge des enfants peut donc intervenir dans le cadre pénal à partir de l'ordonnance du 2 février 1945 modifiée par les lois Perben I et II et prononcer soit des peines, soit des mesures alternatives à l'incarcération, soit l'incarcération pour les mineurs de 16 ans.

Hormis lorsque le procureur renvoie à l'ASE le financement est assuré par la justice via les services de la PJJ.

Le procureur de la République, le juge d'instruction ou le juge des enfants peuvent confier aux officiers de Police Judiciaire (ou associations habilitées suivant les mesures toutes les enquêtes concernant les conditions de vie matérielle et morale de et au sein de la famille, signalées par les services départementaux, les hôpitaux, le 119, l'éducation nationale, ou toute personne connaissant un mineur en danger ou difficulté.

Lorsque le mineur est confié directement par le magistrat à l'établissement, c'est le directeur de la structure qui est chargé d'aménager les modalités de placement et d'en référer au juge en cas de difficultés ou de litiges. Ce qui permet selon les situations de pouvoir apporter de la souplesse ou faire des aménagements en fonction de l'évolution de la situation du jeune et de sa famille. Même si une mesure d'AEMO judiciaire ou exercée par la PJJ est mise en place par le magistrat, les rendus comptes sont directement adressées au magistrat et les modalités d'intervention directement évoqués ou négociés avec celui ci. La responsabilité du directeur est donc importante dans ces modalités de placement. La mesure est prononcée pour deux ans, mais dans la pratique, des évaluations annuelles sont effectuées d'autant que nous envoyons deux rapports annuellement sur l'évolution de la situation et n'hésitons pas à interpellier le magistrat lorsque des événements important se produisent.

L'admission des jeunes dans l'établissement peut se faire sur des propositions différentes émanant soit du Conseil Général, soit des magistrats.



Il ressort de ce schéma que deux grandes possibilités existent pour qu'un jeune soit confié au Foyer de la Verdrière, soit dans le cadre d'une protection administrative, soit dans le cadre d'une protection judiciaire. Les relations avec les instances de placement, les rendus comptes et les modalités de travail tant avec les enfants que leurs parents sont donc sensiblement différentes du fait d'un type de prise en charge venant du Conseil Général ou d'un placement en garde directe du magistrat.

ANNEXE : 3

Chronologie des principaux textes et lois régissant la protection de l'enfance depuis 1945

- ordonnance 45-174 du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante ;
- ordonnance 58-1301 du 24 décembre 1958 relative à la protection judiciaire de l'enfance et de l'adolescence en danger ;
- décret 59-100 relative à la protection sociale de l'enfance du 7 janvier 1959 qui permet au directeur départemental des actions sanitaires et sociales de saisir la justice dans les cas paraissant relever de mesures d'assistance éducative et judiciaire ;
- décret 64-783 du 30 juillet 1964 sur la réorganisation et les attributions des services extérieurs de l'Etat chargés de l'action sanitaire et sociale (création des DDASS) ;
- loi de décentralisation 83-663 du 22 juillet 1983 complétant la loi du 7 janvier 1983 relative à la répartition des compétences entre les communes, les départements, les régions et l'Etat ;
- loi 86-17 dite « Particulière » du 6 janvier 1986 adaptant la législation sanitaire et sociale aux transferts de compétences en matière d'aide sociale et de la santé, et redéfinissant les missions de l'ASE favorisant le développement de l'enfant dans son milieu naturel ;
- loi 89-487 du 10 juillet 1989 relative à la prévention des mauvais traitements à l'égard des mineurs, et la protection des mineurs maltraités ;
- Convention Internationale des Droits de l'Enfant du 20 novembre 1989 ;
- Convention de la Haye du 29 mai sur la protection des enfants et la coopération en matière d'adoption internationale ;
- loi 98-468 du 17 juin 1998 relative à la prévention et à la répression des infractions sexuelles ainsi qu'à la protection des mineurs ;
- loi 2000-196 du 6 mars 2000 instituant un Défenseur des enfants ;
- loi 2002-2 du 2 janvier 2002 réformant l'action sociale et médico-sociale ;
- loi 2002-305 du 4 mars 2002 relative à l'autorité parentale ;
- loi 2002-1138 du 9 septembre 2002 dite Loi Perben I ;
- loi 2004-204 du 9 mars 2004 dite Loi Perben II ;
- loi 2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance ;
- loi 2007-297 du 5 mars 2007 relative à la prévention de la délinquance ;
- loi 2007-1198 du 10 août 2007 renforçant la lutte contre la récidive des majeurs et mineurs.

ANNEXE : 4

COMPARAISON DES CATEGORIES JURIDIQUES AVEC LA CLASSIFICATION DE L'ODAS.

	Textes juridiques	Définitions de l'ODAS
Enfant en danger	« Si la santé la sécurité ou la moralité d'un mineur non émancipé sont en danger, ou si les conditions de son éducation ou de son développement physique, affectif, intellectuel et social sont gravement compromises, des mesures d'assistance éducative peuvent être ordonnées par la justice à la requête des père et mère conjointement, ou de l'un d'eux, de la personne ou du service à qui l'enfant a été confié ou du tuteur, du mineur lui-même ou du ministère public. Le juge peut se saisir d'office à titre exceptionnel. » (Article 375 du Code Civil)	« C'est l'ensemble des enfants maltraités et des enfants en risque pris en charge par l'ASE ou par la justice »
Enfant en risque	« Dans chaque département, le directeur départemental de la population et de l'aide sociale est chargé, sous l'autorité du préfet, d'exercer une action sociale préventive auprès des familles dont les conditions d'existence risquent de mettre en danger la santé, la sécurité ou la moralité de leurs enfants ». (Art.1er du Décret n°59-100 du 7 janv. 1959)	« c'est celui qui connaît des conditions d'existence qui risquent de mettre en danger sa santé, sa sécurité, sa moralité, son éducation, ou son entretien, mais qui n'est pas pour autant maltraité »
Enfant maltraité	La loi du 10 juillet 1989 crée la section V du Code de la famille et de l'aide sociale intitulée « Prévention des mauvais traitements à l'égard des mineurs et protection des mineurs maltraités ».	« C'est celui qui est victime de violences physiques, de cruauté mentale, d'abus sexuels ou de négligences lourdes ayant des conséquences graves sur son développement physique et psychologique »

Alors que la notion de danger regroupe l'ensemble des enfants "maltraités" et des enfants "en risque" pour l'O.D.A.S, les enfants "en danger" au sens juridique sont tous ceux dont la décision de protection relève de la responsabilité d'un juge des enfants.

ANNEXE 5

Les Droits des usagers du secteur social et médico-social, de la loi 2002-2

Ces droits des usagers sont au nombre de sept, article 7 de la loi :

- Le respect de sa dignité, de son intégrité, de sa vie privée, de son intimité et sa sécurité ;
- Sous réserve des pouvoirs reconnus à l'autorité judiciaire et des nécessités liées à la protection des mineurs en danger, le libre choix entre les prestations adaptées qui lui sont offertes soit dans le cadre d'un service à domicile, soit dans le cadre d'une admission au sein d'un établissement spécialisé ;
- Une prise en charge et un accompagnement individualisé de qualité favorisant son développement, son autonomie et son insertion, adaptés à son âge et à ses besoins, respectant son consentement éclairé qui doit systématiquement être recherché lorsque la personne est apte à exprimer sa volonté et à participer à la décision.
- La confidentialité des informations le concernant ;
- L'accès à toute information ou document relatif à sa prise en charge ;
- Une information sur ses droits fondamentaux et les protections particulières légales et contractuelles dont il bénéficie, ainsi que sur les voies de recours à sa disposition ;
- La participation directe ou avec l'aide de son représentant légal à la conception et la mise en œuvre du projet d'accueil et d'accompagnement qui le concerne .

Ils sont par ailleurs soutenus par sept outils, articles 8 à 12 de la loi du 2 janvier 2002 :

- Un livret de d'accueil auquel est annexé entre autre :
- La charte des droits et libertés de la personne accueillie ;
- Un contrat de séjour ou Document Individuel de Prise en Charge est prévu et élaboré avec la participation de la personne accueillie. Il définit les objectifs et la nature de la prise en charge.
- Une liste de personnes qualifiées lui permettant au besoin de faire valoir ses droits ;
- La mise en place d'un Conseil de la Vie Sociale ou toute autre forme de participation, pour associer les personnes au fonctionnement de l'établissement ;
- Un règlement de fonctionnement définissant les droits de la personne accueillie et les obligations inhérentes à la vie collective en établissement ou service ;
- Un projet d'établissement ou service en définissant les objectifs, la qualité de la prestation, les modalités d'organisation et de fonctionnement, établi pour cinq ans.

LEROY

Denis

Novembre/2008

Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale

CENTRE DE FORMATION : IRTS PACA et Corse

ADAPTER L'ACCUEIL DES MINEURS EN MECS ET DEVELOPPER UN TRAVAIL DE SOUTIEN A LA PARENTALITE OUVRANT A LA COEDUCATION

Résumé :

Les politiques publiques donnent une nouvelle impulsion avec la loi 2007-293 réformant la protection de l'enfance, dynamisant le travail des professionnels des internats. Ce texte ouvrant à des propositions plus personnalisées et adaptées d'accueil, c'est une offre de service répondant mieux aux besoins des mineurs, de leurs familles, du département qu'il est possible de proposer.

L'expérience acquise concernant l'accompagnement à la parentalité et un travail en coéducation du foyer de la Verdière, me permet de mener un projet de création d'une villa multiservice dans le sud Vaucluse, adaptant les modes d'accueils des mineurs, de l'internat classique, modulable, au suivi à domicile.

Ce projet permet de construire l'évolution de l'établissement, soutenu par l'association et les autorités, et offre l'occasion de repositionner le foyer, valoriser le travail des professionnels, faire participer les usagers, répondre aux attentes du département et préparer par conséquent les pratiques éducatives qu'il nous reste à inventer.

Mots clés :

Parentalité, Coéducation, Accueil, Participation, Projet, Adaptation, Placement, Protection, Evolution, Villa, Professionnels, Parents, Enfants, Expérience, Pluri-compétences.

L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.