

• R E P È R E S •

*dans l'accueil  
de type familial*





# TABLE DES MATIÈRES

## 1 *Le placement* DÉPLACEMENT D'UN MONDE À UN AUTRE

P.2

## 2 *La mission* DE LA FONDATION

P.8

## 3 *Caractéristiques spécifiques* DE L'ACCUEIL DE TYPE FAMILIAL

1. Porter le souci de l'enfant, prendre soin de lui .....15
2. Engagement professionnel et personnel ..... 23
3. Présence sur un temps long et permanent ..... 30
4. Gestion et partage du quotidien ..... 34
5. Vivre ensemble sous un même toit ..... 39
6. Accueil de frères et soeurs, en petit nombre ..... 45
7. Stabilité et attachement - Accueil dans la durée ..... 48

P.14

## 4 *Les conditions de réussite* DANS LA MISE EN OEUVRE

1. L'accompagnement des équipes dans l'accueil de  
type familial ..... 55
2. Développer l'autonomie tout au long de l'accueil –  
enfants acteurs dans l'établissement ..... 61

P.54



# 1 *Le placement*

## DÉPLACEMENT D'UN MONDE À UN AUTRE



**L**a famille est le premier monde, celui dans lequel les parents vivent déjà et où l'enfant apprend progressivement et souvent inconsciemment qui il est : né de, enfant de, fils ou fille de, de tel milieu social, de telle région, pays, culture... L'enfant grandit en faisant sien le monde de ses parents, en s'identifiant à eux, en intériorisant leurs rôles, leurs attitudes, et c'est en faisant cela, à travers leurs regards, qu'il construit progressivement sa propre identité, son sentiment d'être soi.

Ce premier monde, quel qu'il soit, a pour l'enfant la force de l'évidence. Qu'il lui soit possible et agréable d'y grandir et de se développer dans de bonnes conditions ou non, ce monde des parents ne se questionne pas.

Par rapport à cette première expérience, le placement d'un enfant pour le protéger de sa famille est une expérience littéralement extraordinaire. De façon en général soudaine, l'enfant quitte l'ensemble de ce qui constitue son monde : ses parents, parfois tout ou partie de ses frères et soeurs, mais aussi l'ensemble de son environnement quotidien, sa chambre, sa maison, sa rue, son école, ses copains de classe et son enseignant, ses habitudes alimentaires, ses activités sportives s'il en a... Tout aussi soudainement, il entre dans un monde complètement nouveau pour lui, où il ne connaît personne et où personne ne le connaît, où donc il n'est encore rien pour personne.

Ce déplacement peut aller de pair avec le soulagement de ne plus être exposé aux angoisses et aux souffrances qui étaient une composante de sa vie en famille. Mais ce qui se produit pour l'enfant est bien un changement de monde et, même s'il est bénéfique, ce changement est total et brutal. Il crée nécessairement un décalage entre ce que l'enfant ressent et ce qu'il comprend. Accepter cette transition, c'est-à-dire accepter de faire le deuil du monde précédent et de son évidence, pour reprendre le fil de sa vie dans le cadre du placement pour continuer d'y grandir, ne va pas de soi, loin de là.

Cela implique que l'enfant parvienne à dépasser la perte de tous ses repères, pour se refaire une identité là où il arrive. Il y a donc un enjeu crucial à ce que l'enfant trouve dans ce nouvel environnement des personnes attentives à lui, qui sachent écouter, s'intéresser et être là pour lui. Des personnes susceptibles de faire le premier pas vers la relation, avec douceur mais avec persistance, pour l'aider à rompre sa situation d'isolement, à dépasser ses sentiments d'adversité, de colère, d'hostilité, de repli, selon les cas, et pour l'accompagner, l'aider à prendre sa place dans ce

nouveau monde. Autrement dit, des personnes susceptibles de devenir assez significatives pour lui permettre de reprendre le fil de sa vie et de grandir.



**Pour permettre cela, il est indispensable que le placement soit pensé comme un dispositif relationnel. Afin de mettre en oeuvre au mieux ce déplacement d'un monde à l'autre, trois grandes lignes de direction se dégagent :**

- Il faut expliquer à l'enfant, lorsqu'il arrive, le sens du placement et donc du déplacement, c'est-à-dire en expliquer les raisons, les motifs. Même s'il s'agit de relayer la parole du Juge ou de l'Aide Sociale à l'Enfance, on signifie à l'enfant que là où il arrive, on sait ce qui l'amène et ce qu'il traverse, et qu'on ouvre un espace de dialogue possible sur ce sujet.
- Il faut soigner toutes les transitions, autant que possible, entre le monde d'avant et le monde du placement, pour accompagner l'enfant dans sa découverte, l'aider à anticiper, lui montrer qu'il est attendu, qu'il compte déjà pour ceux qui vont l'accueillir, qu'il peut compter sur eux.
- Il faut, enfin, se souvenir que c'est un choix de l'enfant que d'accepter de s'inscrire ou non dans la « relation éducative », dans une relation tout court avec ceux qui l'accueillent. Un choix qu'on lui propose en tant que personne, individu singulier, et qu'il pourra accepter comme refuser.

Partager le quotidien de ces enfants, en l'absence de leurs parents dans la vie de chaque jour, c'est s'impliquer en tant que personne, accepter de refaire un monde avec eux et autour d'eux, porter le souci de leur parcours et leur apporter le soin au quotidien, veiller à leurs besoins, être à l'écoute de ce qu'ils disent et de ce qu'ils montrent, s'intéresser à eux, souhaiter qu'ils trouvent une place, le leur dire et les y aider, être là pour eux. C'est proposer une relation qui recrée du sens et aide à grandir.





## 2 La mission DE LA FONDATION

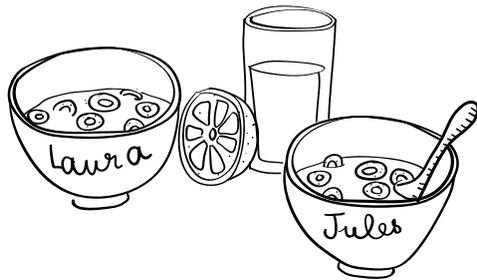


**Action Enfance** est un acteur de la protection de l'enfance, qui agit en coopération avec la Justice et l'Aide Sociale à l'Enfance des départements, dans le respect du cadre législatif.

La Fondation a pour mission d'accueillir, protéger et éduquer des jeunes en danger, de l'enfance à la vie adulte. Elle leur offre un cadre stable, éducatif et protecteur, favorisant le maintien des liens fraternels dans le respect de leur histoire familiale, pour se construire et devenir des adultes autonomes et responsables, capables de trouver leur place dans la société.



Au service de cette mission, le Projet de la Fondation définit des principes d'action inscrits dans la durée et la stabilité, et centrés sur la notion d'accueil de type familial :



### **PARTAGER LE QUOTIDIEN**

Le partage du quotidien, en petit effectif, ouvre des espaces éducatifs permettant aux enfants et aux jeunes de se construire. Dans sa dimension ordinaire et simple, la vie quotidienne donne des repères et crée une stabilité permettant ce travail éducatif.



### **OFFRIR UN CADRE DE VIE DE QUALITÉ ET À TAILLE HUMAINE**

Un mode d'accueil dans une maison ou un appartement rassemblant un petit effectif de jeunes leur permet de « se poser » et de s'insérer dans un groupe.



### **FAVORISER UNE RELATION ÉDUCATIVE PERMANENTE ET PRIVILÉGIÉE**

La Fondation considère comme indispensable la présence en petit nombre d'adultes bienveillants et présents de manière stable, partageant la vie quotidienne des enfants et des jeunes. Ils interviennent comme suppléants aux fonctions parentales, tout en respectant les parents et les enfants dans leurs droits, leur histoire familiale et leurs relations.



### **ACCUEILLIR ENSEMBLE DES FRÈRES ET SOEURS**

Dans l'intérêt supérieur du jeune, favoriser le lien dans la fratrie, travailler avec les parents dans la mesure du possible afin de lui permettre de s'enraciner et de vivre avec son histoire familiale.

Choisir de travailler à la Fondation, c'est d'abord adhérer à son projet, sa vision de l'accueil des enfants et des jeunes qui lui sont confiés.

Le présent document vise à expliciter la manière dont l'accueil de type familial est pensé pour permettre d'accompagner l'enfant dans ce passage si délicat et si crucial d'un monde à un autre. Le parti pris, pour présenter ces éléments, est de percevoir et comprendre le point de vue de l'enfant, de se placer dans la perspective de ce qui fait sens pour l'enfant en premier lieu.





# 3 Caractéristiques spécifiques

DE L'ACCUEIL DE TYPE  
FAMILIAL



L'accueil de type familial s'appuie sur un certain nombre d'éléments bien identifiés : un cadre de vie (Villages d'Enfants ou Foyers), un bâti spécifique (maisons, appartements), un mode d'accueil assuré par des éducateurs, selon un rythme de travail bien établi...

Les caractéristiques de l'accueil de type familial, développées ci-dessous, sont conçues comme des briques complémentaires les unes aux autres, posées sur un fondement : pour grandir, un enfant, un jeune doit pouvoir compter sur quelqu'un (quelques-uns), et pour quelqu'un (quelques-uns).

## 1. PORTER LE SOUCI DE L'ENFANT, PRENDRE SOIN DE LUI

**Lorsqu'un établissement accueille un enfant qui lui est confié, il accepte de porter le souci de cet enfant, de son histoire et de son parcours à venir.** Le souci porté à l'enfant dans sa globalité, par toute l'équipe de l'établissement et particulièrement par ses éducateurs, est premier dans la démarche d'accueil et guide la mise en oeuvre de toutes ses modalités pratiques.

Souci et soin sont entendus ici au sens large et positif, et s'appliquent à la personne de l'enfant, dans toutes ses facettes et toute sa complexité. Au sein d'une équipe, avec les cadres de l'établissement, en lien avec le Juge des Enfants et l'Aide Sociale à l'Enfance, l'éducateur a pour mission de se soucier avant toute autre chose de l'enfant dans le cadre de son placement, et de faire, d'agir dans ce sens. La relation est engageante, forte de sens, elle protège l'enfant en même temps qu'elle le soutient et lui donne des forces. Elle s'appuie sur l'empathie de l'adulte envers l'enfant, c'est-à-dire sur la capacité de l'adulte à percevoir et comprendre ce que l'enfant ressent et exprime.

### PORTER LE SOUCI DE L'ENFANT ET EN PRENDRE SOIN DANS TOUTES LES DIMENSIONS DU QUOTIDIEN

L'intuition fondatrice de Suzanne Masson consiste à proposer des mères de substitution aux enfants qui ne bénéficient plus de la protection de leurs parents naturels. Il s'agit alors, dans le contexte de la guerre et de l'immédiat après-guerre, de protéger ces enfants tout autant de l'isolement et de la solitude, que d'une prise en charge impersonnelle en milieu institutionnel classique.

L'accueil par une mère éducatrice est alors une façon de préserver la relation privilégiée entre un enfant et une personne unique, protectrice, qui se substitue aux protecteurs naturels disparus.

Diverses évolutions (caractéristiques des enfants accueillis, droit du travail, retours d'expérience des Villages d'Enfants...) ont conduit à la disparition du statut de mère éducatrice. Pour autant, l'intuition initiale demeure et le mode d'accueil de la Fondation conserve une place centrale à la relation de personne à personne. Dans « Un acte de Foi », Suzanne Masson souligne que « L'enfant a besoin d'un don personnel, d'un intérêt porté à sa propre personne » (p.42). Cela se traduit aujourd'hui dans la mission des éducateurs, qui ont chacun la responsabilité de porter le souci de l'enfant et de prendre soin de lui dans tous les aspects du quotidien : repas, lien avec l'école, activités extrascolaires, vie de la maison, hygiène...

Porter le souci et prendre soin est entendu au sens large, et inclut la prise en compte des besoins affectifs de l'enfant : il s'agit autant de veiller à sa santé et de suivre son parcours scolaire, de penser à son avenir que d'être attentif à ses émotions, de lui proposer l'affection dont il a besoin pour se construire. En ce sens, chaque dimension du quotidien compte puisqu'elle permet aux éducateurs d'exprimer et de traduire le souci et le soin qu'ils portent à l'enfant.

### SUPLÉANCE PARENTALE, SUPPLÉANCE AUX FONCTIONS PARENTALES

L'éducateur permet à l'enfant privé de la présence quotidienne de ses parents de pouvoir compter sur lui et compter pour lui. C'est dans la pratique de ce principe que s'exerce la suppléance des fonctions parentales (qui se définissent à travers les différents

types de besoin de l'enfant) :

- **Assurer la sécurité de l'enfant**

Il s'agit à la fois de sa sécurité physique et de sa sécurité psychologique et affective (au sens où l'enfant sait pouvoir compter sur des personnes stables et sécurisantes).



- **Prendre soin de l'enfant**

Répondre aux besoins physiques et affectifs de l'enfant : alimentation, hygiène et soins corporels, habillement, santé de routine (suivis réguliers chez le dentiste, l'ophtalmo...), soins de santé spécifiques (traitements ponctuels ou de long terme), soins esthétiques (coiffeur, etc.), attention portée aux maux moins définis (troubles du sommeil, angoisses, émotions, sentiment d'isolement) et plus largement aux besoins d'affection. L'éducateur, en prenant soin de l'enfant sur tous ces plans, l'aide à construire son image et son estime de soi.

- **Assurer l'éducation de l'enfant**

Au sens étymologique, éduquer signifie « conduire hors », « mener vers l'extérieur ». Il s'agit ici de donner à l'enfant les moyens de gagner en maturité et en autonomie de façon progressive, en fonction de son âge et de son niveau de développement, en intégrant progressivement les normes qui lui permettent de se construire. L'objectif, à terme, est que le jeune adulte puisse être complètement autonome au quotidien pour s'insérer dans la société, tout en lui conservant la possibilité, s'il le souhaite, de maintenir des liens avec le Village, le Foyer, ou plus largement avec la Fondation. Pour cela, il s'agit pendant son accueil d'accompagner le développement d'un individu unique, en soutenant aussi tôt que possible son élan créateur, en affirmant ce qui est bien et bon chez lui, si besoin, en allant à l'encontre de l'image que l'enfant peut avoir de lui-même.

C'est en assumant l'ensemble de ces fonctions que l'éducateur, avec l'appui des cadres et de l'ensemble de l'établissement, traduit dans le quotidien son engagement vis-à-vis de l'enfant. Puisqu'il partage son quotidien, il est en mesure d'accompagner l'enfant au mieux dans le cadre du projet qui a été défini pour lui et avec lui, en prenant en compte son âge, son degré de maturité et d'autonomie, son histoire, son environnement quotidien, le contexte dans lequel s'inscrit la relation établie avec lui... La présence auprès de l'enfant d'un nombre restreint d'adultes ayant accès à l'ensemble de ces éléments est la meilleure garantie de lui proposer un mode d'accueil et des relations qui fassent sens pour lui et lui permettent de grandir.

### ENJEU DE COHÉRENCE, TRAVAIL EN ÉQUIPE

Lorsqu'un enfant est confié à une équipe d'éducateurs, le besoin de concertation et d'entente entre ces derniers est fort. Cohérence ici ne signifie pas uniformisation, selon laquelle l'enfant trouverait, auprès de chacun, une réponse identique ; il s'agit davantage d'une cohérence d'ensemble à trouver entre différentes personnes, chacune apportant un bagage qui lui est propre et doit pouvoir le rester.

La disparité des systèmes de valeurs, des façons d'être et de penser des différents éducateurs qui sont amenés à s'occuper d'un enfant, est une richesse – à condition d'être portée et encadrée par l'équipe de cadres et mise au service du projet d'établissement comme du projet de chaque enfant. C'est en effet la vision commune, élaborée conjointement, du souci que l'on porte pour l'avenir de l'enfant, la capacité à « vouloir quelque chose pour lui » pour l'aider à grandir, en intégrant ses désirs et ceux de ses parents

dans la mesure du possible, qui rassemble et garantit la cohérence d'équipe. Les cadres jouent un rôle central dans l'accompagnement des équipes de maison, pour les aider à trouver cette cohérence et les soutenir dans la vie de la maison et le suivi de chaque jeune.

L'enfant qui constate la cohérence de ses éducateurs, malgré leurs différences, autour de son projet de vie, fait une double expérience. Il constate la bienveillance, à son égard, de l'ensemble des adultes qui l'accompagnent et qui portent une vision commune et évolutive de ce qui va l'aider à bien grandir. Il perçoit qu'il compte pour eux et peut compter sur eux : c'est un socle de réassurance et de sécurité. Dans le même temps, il fait l'expérience de la singularité et de la souplesse des relations entre personnes, de la diversité des personnalités et des systèmes de valeur. Cette expérience invite l'enfant à s'ouvrir à différentes perspectives, à enrichir sa vision du monde, et, au-delà, à construire sa propre identité plutôt qu'à s'ériger en opposition ou en conformité à une norme.

### INSCRIRE L'ENFANT DANS SON HISTOIRE FAMILIALE, FAIRE VIVRE LE LIEN

L'histoire de l'enfant est indissociable de celle de ses parents et de ses frères et sœurs s'il en a. Quelles que soient les raisons du placement, il existe et il demeure un lien entre l'enfant et son ou ses parent(s). Les enfants ont besoin de travailler ce lien pour se construire, et c'est bien aux éducateurs et à l'équipe de cadres de favoriser ce travail, même lorsque la rencontre est impossible ou difficile.

Pour s'épanouir l'enfant a besoin tout à la fois d'exister dans son histoire familiale, en y intégrant ses parents tels qu'ils sont, et de

bénéficier d'un environnement chaleureux, attentif et bienveillant. S'il a la garantie qu'on respecte et qu'on respectera ses parents et son lien avec eux, l'enfant pourra envisager d'investir une ou plusieurs nouvelles relations avec les adultes qui l'accueillent au quotidien. S'il sait pouvoir compter sur des adultes qui se soucient et prennent soin de lui, il pourra travailler le lien avec ses parents pour en faire un élément constructif et porteur, et ce, quelle que soit la forme que prendra ce lien.

L'objectif est de permettre à l'enfant de vivre avec une représentation de ses parents qui ne soit ni fantasmée ni dramatisée, et d'entretenir avec eux, en fonction de leur capacité de réponse, le degré d'échanges adapté. L'équipe éducative doit aller au-delà des seules modalités fixées par le Juge des Enfants (droits d'hébergement et visites libres, visites médiatisées, visites en présence de tiers, échanges téléphoniques et de courrier, absence d'échanges actifs) pour évaluer cette capacité de réponse. Son rôle consiste à apprécier et à réévaluer régulièrement, pour les préciser et les adapter sans jugement de valeur, sans a priori et aussi souvent que nécessaire, les modalités qui aideront l'enfant à bien grandir.

Il est de la responsabilité de l'équipe, et en particulier des éducateurs, d'affirmer à l'enfant que leur rôle de protection implique de l'aider, toujours sans jugement, à accueillir et à vivre avec la réalité de ses parents, avec leurs capacités comme avec leurs problématiques, et à faire vivre le lien.

Ce lien peut se vivre dans la réalité du quotidien, à travers des appels téléphoniques, des visites, des droits d'hébergement... L'éducateur a alors un rôle à jouer car il est nécessairement un acteur de la relation : il passe et prend les appels, assure la transition entre le

Village et la famille avant et après les visites et les hébergements, répond aux questions des parents sur le quotidien de l'enfant et peut être amené à les conseiller s'ils le souhaitent... Il a un rôle différent mais également central lorsqu'il s'agit de permettre à l'enfant de vivre ce lien à ses parents autrement, dans ses souvenirs et son histoire, lorsque la rencontre, voire la relation, ne sont pas possibles.

## 2. ENGAGEMENT PROFESSIONNEL ET PERSONNEL



Le mode d'accueil de type familial est ancré dans le partage du quotidien entre un petit nombre d'enfants et une équipe stable composée d'un nombre restreint d'éducateurs, qui assument l'ensemble des fonctions parentales. Ce modèle d'accueil suppose un degré important d'auto-organisation à l'échelle de la maison (courses, trajets, etc.), et fait que se créent entre enfants et adultes, des relations qui engagent chacun et permettent au projet de maison, tel qu'il a été défini avec les cadres, de vivre au jour le jour.

L'établissement de relations de personne à personne, où chacun laisse à voir un peu de soi – au-delà de sa posture professionnelle ou de sa situation d'« enfant placé » est un élément central : c'est par cette relation que passent l'affection, la réassurance, l'éducation, l'accompagnement de chaque enfant vers l'autonomie. C'est elle qui peut mener, lorsque la rencontre se fait, vers des liens affectifs.

L'exercice de la fonction d'éducateur à la Fondation requiert un engagement fort : il suppose d'accepter de s'engager dans une relation avec chacun des enfants, des frères et sœurs dont on s'occupe, et d'animer un quotidien qui déplace les frontières que l'on pose habituellement entre public et intime, entre personnel et professionnel.

### PARADOXES ET ÉQUILIBRE

Il s'agit pour chaque éducateur de trouver un équilibre qui lui permette de s'ouvrir aux enfants qu'il accueille, sans pour autant se trouver en situation de trop forte vulnérabilité ou envahir le champ de la relation à l'enfant avec des problématiques intimes (vie de couple, soucis familiaux, financiers...)

Cet équilibre se joue, concrètement, dans tous les domaines d'action de l'éducateur. Il lui revient de trouver la manière de résoudre en permanence une série de tensions issues de la confrontation entre le cadre quotidien de l'accueil des enfants (la maison, la relation aux enfants et aux autres éducateurs, le quotidien partagé), le cadre légal et réglementaire dans lequel se situe cet accueil (mesure prononcée par le Juge, relations avec l'ASE, contrat de travail, règles de l'institution, hiérarchie et management...), mais aussi sa propre vie privée :

- **Accueillir l'enfant**, avoir le souci de son bien-être et de son développement, permettre un lien affectif sans « appropriation », tout en prenant en compte la place de ses parents,

- **S'occuper de l'enfant au quotidien**, avec ce que cela suppose d'intuition et de réactions « à chaud », de sincérité et de spontanéité, et aussi nécessairement de capacité à prendre du recul, à porter un regard professionnel sur les relations qui s'établissent et évoluent avec les enfants,

- **Dédier du temps à chacun**, prendre soin de la maison, et répondre aux attentes de l'institution en termes d'écrits, de comptes rendus, tout en trouvant du temps pour soi...

- **Concilier souci et soin, bienveillance et autorité**,

- **Défendre l'intérêt de l'enfant** au quotidien tout en s'inscrivant dans le cadre des décisions de justice et en préservant la place donnée aux parents,

- **Garantir un accueil dans la durée** et la stabilité, tout en préparant à la fin de la prise en charge. Ceci vaut, que la fin de prise en charge intervienne à 18 ou 21 ans, ou plus tôt dans le parcours de l'enfant. Aider à grandir, éduquer, guider vers l'autonomie : permettre à l'enfant (et donc à l'équipe, à l'établissement) de prendre des risques, tout en les maîtrisant,

- **Investir la maison, l'habiter**, tout en maintenant une distinction entre vie privée et vie professionnelle.

L'ensemble de l'équipe de l'établissement et tout particulièrement le directeur ou la directrice, les chefs de service et le/la psychologue, accompagnent cet équilibre délicat, explicite et assumé par tous, pour ne pas placer l'éducateur dans une situation insoluble. C'est là une condition majeure de réussite de la prise en charge.

### L'ÉDUCATEUR « RELATIONNEL »

Face au défi que représente cet équilibre à trouver, différentes postures sont identifiables chez les éducateurs familiaux, selon qu'ils investissent la relation de façon plus ou moins sereine, plus ou moins centrale dans la perception qu'ils ont de leur travail, plus ou moins assumée.



La conduite d'une vingtaine d'entretiens au cours d'une enquête menée dans 4 établissements<sup>1</sup> a permis de dégager une posture dite d'éducateur « relationnel », qui semble être la mieux adaptée à l'accueil de type familial, dans le sens où elle permet de répondre au mieux aux besoins des enfants tout en préservant l'équilibre de l'adulte dans le contexte particulier du quotidien partagé. Il s'agit d'une posture « type », d'une sorte de portrait-robot de l'éducateur idéal dans le cadre d'un accueil de type familial.

Ces « éducateurs relationnels » ont fait le choix de venir vivre avec et au milieu des enfants, et vivent avec sérénité leur immersion dans le quotidien. Leur posture est clairement celle de professionnels qui laissent à voir d'eux-mêmes au-delà de leur fonction, s'autorisent à avoir de l'affection pour les enfants qu'on leur confie et à en recevoir de leur part. Ils considèrent le lien avec les enfants comme un élément primordial de leur travail, qui ne leur inspire pas de crainte a priori, que ce soit d'envahissement ou de perte. Ils assument cet attachement, ne le vivent pas sur le mode de la rivalité avec les parents, mais plutôt de la complémentarité. Cette approche est un atout pour nouer avec ces derniers des relations de confiance et pour permettre à l'enfant d'investir les relations dans le cadre de son accueil, tout en maintenant le lien avec ses parents.

Au dire des enfants, ces éducateurs incarnent une forme d'exemplarité dont le socle est la présence, le fait d'être là pour les enfants qu'ils accueillent, de s'engager avec constance et spontanéité pour leur permettre de faire l'expérience d'un lien sécurisant. Cette exemplarité se manifeste aussi dans la façon d'être des éducateurs : justes, calmes, sans violence dans leurs

<sup>1</sup> Séverac, N. (2015). *Grandir et éduquer en villages d'enfants. Actualiser le modèle du «quotidien partagé»*.

propos comme dans leurs actes, s'autorisant à « rigoler » avec les enfants, dans une communication de proximité qui permet le partage d'affects et d'émotions, qui ouvre à l'enfant la possibilité d'exprimer les siens mais aussi de recueillir ceux de l'adulte dans une forme de partage équitable. Dans cet esprit, les éducateurs relationnels se montrent aux enfants en tant qu'adultes ayant un point de vue propre (à confronter à celui d'autres adultes donc), et une vie privée extérieure, sans pour autant que cette dernière n'envahisse la relation. Enfin, l'exemplarité se manifeste aussi dans la façon dont ces éducateurs perçoivent et organisent le soin apporté au monde partagé (la maison, les repas, etc.). La répartition des tâches telles qu'ils l'envisagent se fait de préférence de façon horizontale et souple, avec l'intention que chacun contribue au bien-être de tous.

Au cours des entretiens, il apparaît que ces éducateurs relationnels sont très en lien avec leur entourage professionnel (collègues, cadre, etc.), ce qui leur permet notamment d'investir le travail en équipe de façon positive et constructive.

## ACCOMPAGNER CETTE RELATION

L'éducateur 'relationnel' met son professionnalisme au service du lien, auquel il donne une place centrale assumée, qui permet à la fois la spontanéité et la maîtrise dans la relation. Pour autant, et même avec des prédispositions favorables, vivre un tel engagement, une telle implication dans un environnement aussi complexe que celui de la protection de l'enfance, reste un exercice d'équilibre de vie complexe.

Les éducateurs ont besoin de l'accompagnement constant de

l'équipe de cadres et de leurs collègues pour être à la fois reconnus, valorisés, encouragés dans leur posture d'engagement, mais aussi maintenus sous le regard de tiers soutenant dont le rôle est de les aider à mettre régulièrement leur pratique en perspective.

L'accompagnement proposé par les cadres leur permet également d'organiser les équipes, la composition des maisons pour rechercher les meilleurs équilibres adultes-enfants, c'est-à-dire en pensant le lien comme vecteur de sécurité affective pour les enfants et en l'utilisant comme tel.

Si la posture collective – celle des éducateurs comme celle des cadres – vient en soutien de chaque éducateur pour encourager et accompagner la relation, et si l'équipe d'éducateurs travaillant dans une même maison est liée par un engagement commun d'accueillir et d'éduquer en cohérence les enfants qui y vivent, alors les conditions sont réunies pour que puisse s'établir cet équilibre si délicat qui permet le lien – et qu'il se rétablisse lorsqu'un élément nouveau vient le remettre en cause.

### 3. PRÉSENCE SUR UN TEMPS LONG ET PERMANENT

Le modèle de la Fondation repose sur la présence d'un même adulte auprès des mêmes enfants, sans discontinuité, sur une plage de temps importante. Ce lien entre permanence et durée permet d'organiser l'accueil autour du partage du quotidien, dans un contexte de stabilité relationnelle. Ce rythme de présence est un choix de la Fondation : le partage de temps longs et consécutifs favorise la rencontre et l'échange. Il donne une opportunité de continuité éducative favorable à un accueil de qualité.

#### PERMANENCE ET DURÉE SUR LE TEMPS COURT DE LA SEMAINE

Quelle que soit l'organisation du travail en vigueur au sein des différents établissements, l'organisation des équipes d'éducateurs a un objectif principal : permettre à l'enfant de trouver une ou des figures d'attachement stables et sécurisantes, sur lesquelles il sait pouvoir compter, et pour lesquelles il compte. Chaque enfant est accueilli par un nombre limité d'adultes, qui se relaient pour assurer auprès de lui une présence continue et durable.

Dans les Villages d'Enfants, chaque éducateur familial passe auprès des enfants des périodes de plusieurs journées et nuits consécutives, et dort comme eux, dans une chambre de la maison. Cette organisation a plusieurs conséquences :

- **L'enfant peut compter sur la présence de ses éducateurs,** et sur des repères de fonctionnement bien établis : il sait que l'éducateur qui le couche le soir est celui qui le réveillera le lendemain, et également celui qui sera présent au cours de

la nuit en cas de besoin. Les temps de nuit partagés sont très signifiants dans la relation entre éducateurs et enfants. Les heures nocturnes sont des heures de vie psychique intense pour tous, et en particulier pour certains enfants (rêves, cauchemars, agitation, angoisses, insomnies...) L'adulte a alors un rôle fort à jouer, de réassurance à l'endormissement par sa présence, ou à la sortie d'un cauchemar...

- **L'éducateur investit la maison dans laquelle vivent les enfants** parce que lui aussi y vit une partie du temps, et l'entretient. La présence de l'éducateur sur un temps long et permanent vient confirmer son engagement auprès des enfants, ce qui alimente les relations de confiance mutuelle et d'affection.
- **L'éducateur accompagne l'enfant de manière fine**, sur plusieurs jours : il suit son état, ses besoins, ses attentes, et les voit évoluer d'un moment à l'autre de la journée, mais également la nuit, et enfin d'un jour sur l'autre.
- **Les décisions éducatives**, qu'elles soient perçues positivement ou négativement par l'enfant (autorisation ou sanction par exemple), peuvent être prises puis appliquées par une même personne, y compris lorsque cela a des conséquences sur plusieurs jours.
- Cette relation suivie permet à l'enfant de faire tout à la fois l'expérience de la **cohérence dans le temps des actions éducatives**, et de la flexibilité possible des règles.

## PERMANENCE ET DURÉE SUR LE TEMPS LONG DU PLACEMENT

Les enfants confiés à la Fondation connaissent, en moyenne, des durées de placement longues voire très longues. Nombreux sont ceux qui passent plusieurs années et même leur enfance dans un ou plusieurs établissement(s) d'Action Enfance. En leur proposant des bases relationnelles stables durant le placement, on leur permet de se projeter dans un avenir proche comme plus lointain. Cette stabilité est d'abord celle de la relation, mais aussi celle du lieu de vie au Village ou au Foyer... C'est la raison pour laquelle les éducateurs sont présents auprès des mêmes enfants de façon stable d'une semaine sur l'autre, et idéalement d'un mois sur l'autre, d'une année sur l'autre. C'est une condition pour que les enfants puissent compter sur leurs éducateurs. C'est également la condition pour qu'ils puissent espérer compter pour eux.

Permanence et durée de la relation, de la présence des figures d'attachement, se conçoivent à l'échelle du temps de placement, au sein d'un seul établissement ou plusieurs, et peuvent s'étendre au-delà du temps de placement. Les enfants confiés à un établissement à un moment ou un autre de leur parcours ont la possibilité d'y revenir, y compris après la fin de leur prise en charge au titre de l'Aide Sociale à l'Enfance, et de solliciter les personnes qui sont importantes pour eux.

Afin de faciliter l'entretien de ces liens, les éducateurs en particulier ont la possibilité d'y prendre part activement, y compris sur leur temps de travail avec le soutien et le regard de l'équipe de cadres. Le Service de Suite<sup>2</sup> vise également à proposer à chaque jeune ou adulte ayant été accueilli à la Fondation, de pouvoir compter sur un interlocuteur, sur un soutien, même des années après leur sortie de placement.



<sup>2</sup> Le Service de suite a pour vocation de répondre à des demandes de soutien matériel, financier ou socio-éducatif émanant de toute personne majeure qui, à un moment de son histoire, a été accueillie et prise en charge par la Fondation. Il propose des réponses personnalisées pour les soutenir quand elles peuvent se trouver dans une situation d'isolement, affectif notamment, quand les solidarités familiales ou environnementales sont absentes ou défaillantes, de façon durable ou temporaire.

## 4. GESTION ET PARTAGE DU QUOTIDIEN

Le mode d'accueil de la Fondation s'organise autour d'un petit nombre d'enfants et d'éducateurs qui partagent leur quotidien. Au sein de chaque maison, la vie suit une routine bien identifiée par les enfants, stable et rassurante ; elle est rythmée par les jours et les nuits, la préparation et le partage des différents repas, les actes d'hygiène et les soins quotidiens, la scolarité et les vacances, la semaine et les week-ends, les activités extrascolaires, l'entretien de la maison... Ce partage du quotidien doit être l'espace privilégié de la relation éducative. Il permet à l'enfant de se saisir à sa convenance d'un moment de ce quotidien partagé pour échanger, s'ouvrir, exprimer ce qu'il ressent.

### REPÈRES ET ESPACES ÉDUCATIFS

Les enfants placés, et donc déplacés de leur cadre de vie d'origine, se voient imposer un nouvel environnement, qu'ils doivent apprivoiser et accepter d'investir pour se reconstruire. Les repères proposés par un mode d'accueil fondé sur le quotidien partagé facilitent ce nouvel investissement, qui représente un effort pour l'enfant et peut même être perçu comme un risque (en cas de nouveau déplacement).

La stabilité du fonctionnement quotidien, de cette routine établie, remplit une fonction de 'base' sur laquelle s'appuyer pour se construire, puis partir explorer le monde au-delà du cercle intime. Cette stabilité s'appuie avant tout sur les personnes qui partagent le quotidien des enfants – adultes, frères et sœurs, enfants bien identifiés, en petit nombre – mais aussi sur les lieux de ce quotidien (maison, chambre et espaces communs) et sur les modalités de la

vie commune.

L'enfant sait qui sera présent auprès de lui au réveil, qui l'accompagnera à l'école, l'aidera aux devoirs le soir, qui le conduira chez le médecin au besoin. Les éducateurs, assistés du personnel d'entretien du Village, sont impliqués dans l'ensemble des tâches liées à la gestion du quotidien. Ils font notamment les courses et la cuisine, ce qui est un élément structurant de l'accueil de type familial : cela structure la vie de la maison, et permet, à l'inverse des systèmes de restauration collective, de limiter les effets de l'institutionnalisation sur la vie des enfants.

Pendant les temps où les enfants ne sont pas à l'école ou pris par des activités ou des rendez-vous extérieurs, le quotidien fournit aux éducateurs de multiples espaces éducatifs. Ces temps informels touchent à tous les domaines de la vie de l'enfant.

Ils permettent des échanges très variés, spontanés parce que sans enjeu apparent, individuels ou en petit collectif. Quant aux échanges qui doivent être davantage formalisés, ils peuvent se tenir en-dehors de la maison, dans un bureau ou tout autre lieu jugé adapté.

### **FAIRE POUR L'ENFANT – PORTER LE SOUCI DE L'ENFANT, APPRENDRE AU CONTACT**

Le quotidien est un lieu d'expression de choix, au vu des possibles qui s'ouvrent et des contraintes qui s'imposent. Certains de ces choix sont faits par les adultes, pour les enfants. Il s'agit notamment des tâches de gestion du quotidien que les adultes prennent en charge lorsque les enfants sont encore trop petits ou pas assez autonomes

pour les assumer eux-mêmes : transports, soins, courses, ménage, hygiène, etc. Pour chacune de ces tâches, l'âge de l'autonomie varie d'un enfant à un autre. Les adultes sont donc amenés à « faire pour eux » dans une proportion qui évolue en permanence.

Cette relation est éducative à plusieurs titres : elle est un vecteur d'apprentissage pour l'enfant, qui grandit au contact de l'adulte, apprend en regardant faire, en regardant réagir. Elle est aussi une façon pour l'éducateur de traduire son souci du bien-être de l'enfant. Lorsqu'un éducateur passe l'aspirateur dans la maison, même en l'absence des enfants pendant qu'ils sont à l'école, par exemple, il prend soin de la maison, de leur cadre de vie partagé, et indique que ce lieu compte pour lui en tant que tel.

### **FAIRE AVEC ET FAIRE FAIRE**

Aider l'enfant à grandir passe par le fait de l'associer aussi souvent que possible aux choix liés à son quotidien, et de l'accompagner dans leur réalisation. L'enfant apprend alors progressivement à exercer son autonomie, à la fois en prenant ses décisions et en les mettant en oeuvre dans des domaines aussi variés que l'hygiène, l'habillement, les transports... La relation est ici de l'ordre de la transmission du savoir, du savoir-faire, et déjà elle permet à l'enfant de gagner en confiance en soi, en assurance et en autonomie.

Le partage du quotidien est aussi un espace dans lequel développer et valoriser les talents individuels ; la décoration d'une chambre offre un espace de créativité que certains enfants investiront d'autant mieux qu'on les y accompagnera.

Au sein du petit collectif que représente une maison, 'faire avec' les enfants permet de les amener à travailler leur rapport aux

autres, à confronter leurs propres envies et goûts aux contraintes liées à la vie en commun, à pondérer leurs droits et leurs devoirs dans un contexte où chacun partage de son intimité. Pour élaborer un repas commun, il ne s'agit pas simplement de savoir faire à manger, mais aussi de parvenir à exprimer ses propres goûts, peut-être ses talents de cuisinier, pour finalement les accommoder à ceux des autres. Cette recherche de l'accommodement raisonnable s'impose également aux adultes, qui travaillent en équipe et partagent les lieux, en particulier lorsqu'il s'agit des règles de fonctionnement de la maison. Il s'agit pour eux de définir, en équipe et avec le soutien des cadres, une règle de vie générale commune qui leur permette de fonctionner, tout en restant suffisamment souple pour préserver le bien-être de chacun et tenir compte des spécificités des enfants. L'un des enjeux consiste à élaborer dans le même temps la règle qui rassemble, et la possibilité d'y déroger dans certaines circonstances.



## LA RELATION ÉDUCATIVE : UN ENGAGEMENT RÉCIPROQUE

Confrontation des goûts en matière alimentaire, en matière de décoration, relation au « bien rangé, bien nettoyé », présence sur un temps long y compris nocturne, y compris non éveillé, responsabilité partagée du fonctionnement de la maison... Tous ces éléments dépassent de loin le cadre habituel de la vie professionnelle et mettent adultes comme enfants en position de montrer une part d'eux-mêmes, de révéler certains aspects de leur intimité (goûts personnels, traits de caractères, intérêts, éléments d'histoire personnelle...).

En amenant chacun à exposer un peu de ses aspérités, de ce qui le distingue des autres, ce mode d'accueil permet que s'établissent des relations non pas seulement entre enfants et éducateurs, mais entre chaque enfant et chaque éducateur, de personne à personne. La relation reste asymétrique, puisqu'il s'agit d'une relation éducative entre un adulte responsable et un enfant confié, mais elle permet la réciprocité, dans le sens où chacun s'expose et donc permet à l'autre de venir à sa rencontre. Avec la possibilité que se tissent des liens d'affection, et peut-être d'attachement.

Il ne s'agit pas de forcer les relations, encore moins de construire de toutes pièces des liens affectifs, mais bien de créer les conditions qui permettent leur naissance et leur évolution. Parmi ces conditions, la construction d'un petit collectif serein et bienveillant est centrale : elle permet à chacun de trouver la sécurité nécessaire pour s'ouvrir à des relations singulières apaisées.

## 5. VIVRE ENSEMBLE SOUS UN MÊME TOIT

La maison est un symbole fort et reconnaissable du modèle d'accueil de la Fondation. Au-delà de la dimension architecturale et du bâti, c'est la façon dont enfants et adultes occupent, animent et habitent cette maison qui est constitutive de ce mode d'accueil. Le principe de base est simple : il consiste à proposer aux enfants accueillis un habitat aussi proche que possible de l'habitat privé, et des conditions de vie aussi proches que possible de celles d'un cadre de vie familial – avec l'idée notamment de limiter pour eux les impacts de l'institutionnalisation et de la collectivité<sup>3</sup>.

La mise en oeuvre de ce principe, en revanche, est complexe. La maison est un lieu de vie privatif et en petit collectif, comme toute habitation familiale, mais elle rassemble des enfants issus de différentes fratries et de parcours différents, et des éducateurs familiaux amenés à partager leur quotidien avec ces enfants plusieurs jours et nuits consécutifs. Il faut donc créer les conditions d'une vie commune, c'est à dire penser et animer ce qui, dans un contexte familial, est une donnée de départ : vivre sous un même toit.

### L'INTENTION DU « COMME CHEZ-SOI »

La maison permet avant tout à chaque enfant accueilli de se sentir, s'il le souhaite, comme chez lui. Elle est conçue pour ressembler autant que possible à une maison telle qu'un enfant la dessine :

<sup>3</sup> Pour des raisons aussi bien symboliques que pratiques, les maisons construites par la Fondation sont autant que possible classées « habitation » et non « Etablissements Recevant du Public ». La classification en ERP se traduit par la présence de marqueurs lourds de la collectivité dans le quotidien tels que portes coupe-feu, bandes rugueuses, escaliers sécurisés, signes lumineux d'évacuation...

une façade, une toiture, un pignon, une porte d'entrée, ouvrant sur une rue ou un chemin... et se fondre parmi celles du quartier alentour. Les lieux où sont accueillis les enfants s'organisent en cercles concentriques qui partent de la chambre, lieu le plus intime et le plus privatif, pour s'élargir progressivement jusqu'au monde extérieur. De la même façon qu'un enfant a besoin d'une base affective intime stable et rassurante pour s'ouvrir aux autres, il a besoin de lieux intimes et protégés pour envisager d'investir les espaces du petit collectif de la maison, puis du plus grand collectif de l'établissement, et enfin de l'extérieur.

La chambre, même quand elle est partagée<sup>4</sup>, est pour chaque enfant son espace le plus privé, le plus spécialement investi. C'est un lieu intime, conçu pour être contenant et chaleureux, et qui a vocation à être sécurisant et protecteur. Il est donc important qu'il soit respecté en tant que tel par tous les autres habitants de la maison – y compris par les éducateurs qui s'occupent de l'enfant au quotidien, et y compris si l'enfant est petit. Cet espace privé est aménageable par l'enfant, qui doit avoir la possibilité de s'y installer réellement, d'en déplacer le mobilier, de le décorer aussi librement que possible. Pour toutes ces raisons, l'équipe fait en sorte de garantir autant que possible à l'enfant de conserver sa chambre aussi longtemps qu'il le souhaite ; si déplacement il y a, et que ce mouvement ne découle pas du choix de l'enfant, il faut a minima qu'il soit expliqué et préparé.

L'appropriation de la chambre est un préalable indispensable pour que l'enfant puisse avoir le sentiment d'être comme chez lui dans cette maison et envisage de l'habiter réellement. Pour cela, il faut

<sup>4</sup> Pour préserver à chaque enfant la possibilité de s'installer dans un lieu bien à lui, il est souhaitable que l'utilisation de chambres doubles ne dérive pas de nécessités logistiques, mais uniquement d'un choix, dans le cas où il est bénéfique à deux enfants de partager cet espace privé.

sans doute franchir avec lui le seuil de sa chambre, l'accompagner pour lui permettre de prendre possession des espaces partagés, de faire l'expérience de la sécurité y compris au sein du petit collectif composé des autres enfants et des éducateurs, et d'y prendre sa place.

### ANIMER LE PETIT COLLECTIF POUR INVESTIR LES LIEUX – LE RÔLE CENTRAL DES ÉDUCATEURS DANS LA MAISON

Pour inviter les enfants à prendre possession des lieux et les investir, les éducateurs doivent eux-mêmes y trouver une place qui ne va pas de soi. Ce sont eux qui animent et prennent soin de l'entité maison et il est de leur responsabilité de permettre aux enfants d'habiter collectivement les pièces communes. Les éducateurs sont un pivot central dans la construction, pour les enfants, d'un « chez-soi » qui ne se limite pas à la chambre et intègre une part de collectif de type familial. Dans le même temps, les éducateurs sont sur leur lieu de travail et, bien qu'ils y passent, y compris des temps relevant de l'intime (sommeil, hygiène...), leur statut leur permet difficilement de considérer cette maison comme un « chez-soi », même à temps partiel. Pour preuve, certains aspects du quotidien qui relèvent typiquement du domestique leur sont interdits : rester en pyjama en journée, inviter des amis à manger, s'octroyer du temps pour soi, éventuellement boire un verre ou fumer à la fenêtre... Il leur faut malgré tout trouver le moyen de vivre dans ces lieux, et donc d'y mettre de soi, pour inviter les enfants à faire de même.

L'appropriation de la maison par les éducateurs ne peut pas se résumer à un investissement matériel et logistique, qui consisterait à acheter et installer des éléments d'aménagement et de décoration, même s'il s'agit d'une dimension importante. Cette appropriation émerge lorsque les personnes qui habitent et travaillent dans la maison l'investissent affectivement. Le rôle des éducateurs dans ce processus est de créer et de faire vivre le petit collectif de la maison : bien plus que de permettre à chacun de vivre sa vie à côté des autres, il s'agit de créer les conditions d'une vie commune spontanée entre enfants et adultes, de susciter un réel partage et d'animer la maison.



Toutes les activités du quotidien permettent aussi bien aux enfants qu'aux adultes de laisser progressivement leur empreinte dans la maison et de pouvoir s'y sentir comme chez eux : décorations, agencement du mobilier et façons de ranger (et de déranger), odeurs (de cuisine, de lessive...), jeux et livres empilés ou laissés au sol, linge à plier ou plié...

## L'ENTITÉ VILLAGE

L'accueil en Village d'Enfants est pensé d'abord dans la maison. Mais lorsqu'on demande à un enfant d'où il est, d'où il vient, la réponse est « je suis du Village de... » Cette façon de se présenter, cet ancrage identitaire, se maintient au-delà du temps de placement : l'enquête menée auprès d'anciens des Villages d'Enfants le montre bien, et révèle même qu'un nombre non négligeable de ces anciens ont fait le choix, dans leur vie adulte, de s'installer à proximité de « leur Village ». Cela s'explique par le fait que l'entité que représente le Village d'Enfants est repérable par les personnes extérieures (enseignants, copains de classe), et permet aux enfants d'expliquer s'ils le souhaitent leur situation de placement, où et comment ils vivent.

Par ailleurs, le Village compte un certain nombre de lieux qui offrent des espaces de vie sociale à l'échelle de l'établissement, et contribuent à la fabrication de cette identité collective. Ce sont des espaces intermédiaires entre les lieux intimes du quotidien et les espaces semi-publics que sont les bâtiments administratif et technique : chemins piétons, espaces verts, aires de jeux, mais aussi espaces entre deux maisons, recoins en marge du Village, à l'arrière du terrain de sport... Ces espaces permettent aux enfants et aux jeunes, selon leur âge et leurs affinités, de se regrouper sous

d'autres formes que la fratrie ou le groupe maison, et de partager des moments qui leur sont propres. Ils permettent aux plus grands de se placer un peu à l'écart du regard des éducateurs tout en restant dans l'enceinte de l'établissement. Ces lieux jouent le même rôle informel pour les équipes qui s'y retrouvent pour une pause. A leur façon, ils sont habités, et fabriquent une identité de Village.

## 6. ACCUEIL DE FRÈRES ET SOEURS, EN PETIT NOMBRE

Les maisons en Villages d'Enfants accueillent entre 5 et 6 enfants, de 0 à 18, voire 21 ans. Sauf exceptions (« maisons d'ados » par exemple), la composition des maisons n'est pas organisée par tranches d'âges, ce qui permet d'accueillir sous un même toit une ou plusieurs fratrie(s) de 2 à 6 enfants. Cet accueil en fratrie est une possibilité, pas un principe inconditionnel : la présence des frères et soeurs dans la maison est considérée, non pas comme un bien en soi, mais comme un support pour permettre à chaque enfant de se construire et de bien grandir. Le placement est un bouleversement. Le soutien des frères et soeurs est alors important : la fratrie peut être un lieu de ressources, de compréhension de la situation, de réassurance.

### MAINTENIR LES LIENS SOUTENANTS POUR AIDER À BIEN GRANDIR

Les parents sont les figures d'identification et d'attachement principales de l'enfant. Au moment du placement, ce dernier voit son environnement d'origine, qui a structuré la construction de son identité et de ses rapports au monde, fortement secoué et remis en question. La possibilité d'accueillir en fratrie permet de ne pas ajouter systématiquement à la séparation entre parents et enfants une séparation supplémentaire, celle des frères et soeurs. Se donner les moyens de les accueillir ensemble permet de préserver des liens qui peuvent apporter à chacun des enfants concernés un soutien, un étayage, et qui ont l'évidence et l'inconditionnalité des liens familiaux.



En revanche, pour des raisons diverses liées à l'histoire familiale, les liens qui unissent la fratrie peuvent représenter une difficulté, voire un danger pour un ou plusieurs des enfants. Dans ce cas, il est préférable de ne pas réunir les enfants sous un même toit. Dans les situations complexes ou ambivalentes, diverses options s'offrent aux équipes éducatives : accueillir les frères et soeurs séparément ou par petits groupes dans plusieurs maisons, puis évaluer avec le temps si la situation évolue et si les liens fraternels peuvent devenir ou redevenir soutenant pour les enfants, et si une réunion peut se justifier.

Dans tous les cas, les équipes éducatives ont pour rôle d'accompagner les liens fraternels, y compris si besoin, avec des frères et soeurs non accueillis au Village. L'histoire familiale rend nécessairement ces liens complexes, elle peut renforcer ou installer des logiques d'influences et de dépendances des uns envers les autres, de conflits de loyauté (quelle posture pour celui qui a à la fois dénoncé et protégé ?) Travailler ces liens, pour l'équipe éducative, c'est travailler avec chacun des enfants l'inscription dans son histoire familiale, condition à la construction de soi.

### MIXITÉ D'ÂGE ET ÉQUILIBRE DE LA MAISON

Pour les éducateurs, la présence dans la maison non pas de 5 enfants isolés mais de 2 ou 3 fratries déjà unies par des liens forts, crée une dynamique mais représente un défi à plusieurs niveaux.

Il s'agit à la fois de préserver les liens au sein de chaque fratrie et de créer les conditions d'un échange entre les fratries, un environnement de confiance et de partage. Par ailleurs, l'accueil de frères et soeurs ensemble est un élément facilitateur pour



comprendre la situation de chacun et mieux accompagner : si la confiance s'installe on peut parler du petit frère avec le grand et inversement. Mais il faut également être attentif à ne pas faire peser par exemple sur les plus grands une responsabilité trop lourde vis-à-vis de leurs petits frères et soeurs. Enfin, lorsqu'un enfant arrive ou se retrouve seul dans une maison, soit qu'il n'ait pas ou plus de frères et soeurs au Village, soit que ces derniers soient accueillis dans une autre maison, il faut être particulièrement vigilant pour l'aider à trouver sa place.

L'accueil en fratrie a aussi pour effet de diversifier l'âge des enfants accueillis dans une même maison, et donc les rythmes de vie qui cohabitent. Pour les éducateurs, l'enjeu consiste à concilier le fait d'accompagner les plus petits, tout en se montrant attentifs au besoin de plus grande autonomie des plus âgés, de trouver pour chacun l'équilibre entre le besoin d'accompagnement et le besoin d'espaces de liberté maîtrisée.

## 7. STABILITÉ ET ATTACHEMENT - ACCUEIL DANS LA DURÉE

Les enfants confiés à la Fondation sont accueillis soit pour des durées relativement courtes avec un objectif de retour en famille ou d'orientation, soit pour des durées longues, voire très longues (plusieurs années, parfois plus de 10 ans), avec peu ou pas de perspectives de retour en famille. Pour préparer un retour, il est indispensable de travailler avec les parents à la réactivation de leurs fonctions parentales. En ce qui concerne les enfants sans perspective de retour en famille à court ou moyen terme, l'objectif principal est de les aider à grandir, de leur permettre de se construire et de se projeter dans un avenir autonome, de travailler avec eux la question du lien parents-enfants.

### CONFIANCE ET PROJECTION

Pour pouvoir se projeter, il faut avoir confiance dans sa propre capacité à se développer, à évoluer, et à se détacher. Cette confiance se développe, normalement, de façon progressive pendant l'enfance, l'adolescence et la vie du jeune adulte, en s'appuyant sur les fondements stables que sont l'amour et l'éducation prodigués par des figures relationnelles stables – parents biologiques ou tiers signifiants.

Les enfants en situation de placement ont besoin de reconstruire autour d'eux de la cohérence et du sens pour pouvoir accéder progressivement à une capacité de projection. Il leur faut pour cela des repères stables et rassurants dans les lieux, dans le temps, dans un cadre de vie bien identifié. Mais surtout, avoir la possibilité d'établir des relations durables et soutenantes avec des

figures de référence. Ces relations ne peuvent être véritablement investies par les enfants que si elles sont perçues comme sincères – c'est-à-dire si chacune est bien perçue comme unique, comme un lien entre cet adulte et cet enfant. C'est à cette condition que le souci et le soin prennent du sens, et donc également l'autorité qui en découle. Enfin, chaque enfant doit se sentir parfaitement légitime à transformer, s'il le souhaite, certaines de ces figures de référence en figures d'attachement, certaines relations sincères en liens affectifs forts.

### SE SENTIR SÛR ET LIBRE POUR POUVOIR S'ATTACHER

L'équipe éducative garantit autant que possible à chaque enfant qu'elle accueille la stabilité de son lieu de vie. Il s'agit ici du Village, bien sûr, mais pas seulement. Avant de s'ouvrir à un environnement collectif (même limité), il faut avoir trouvé une base intime rassurante, et se l'être appropriée. Cette base se situe dans l'environnement proche, dans le système intégré de la maison et des personnes qui y vivent. Respecter l'importance de cet environnement proche nécessite d'envisager par défaut une certaine stabilité dans l'installation de l'enfant au sein du Village et dans la maison.

Le mouvement, le déplacement d'une chambre à une autre ou d'une maison à une autre n'est pas exclu pour autant. Il peut découler d'un souhait de l'enfant, d'une proposition qui lui a été faite ou même d'une nécessité – par exemple pour accueillir une nouvelle fratrie. Mais dans tous les cas, pour être constructif, ce mouvement doit être expliqué, discuté, et il doit prendre en compte les liens d'attachement construits par l'enfant, dans la

maison ou plus largement à l'échelle du Village<sup>5</sup>.

Parmi ces liens qu'il est indispensable de respecter, ceux de la fratrie sont bien entendu centraux ; ils sont préservés tant que frères et soeurs ont besoin de vivre ensemble, mais il est tout aussi important d'être attentif et de trouver des solutions lorsque l'un ou plusieurs des membres de la fratrie a besoin de faire l'expérience d'un quotidien plus autonome. Là aussi, le mouvement doit être discuté et préparé – avec ceux qui partent, mais aussi avec ceux qui restent.

Pour éviter d'exposer à des départs fréquents, certains enfants dont le retour en famille n'est pas envisageable à court ou moyen terme, il pourrait être envisagé de rassembler, dans la mesure du possible, sous un même toit des frères et soeurs dont les visées de placement sont similaires, notamment en termes de durée.

Enfin, puisque le principe est de permettre aux enfants d'établir et d'installer des relations étayantes et sécurisantes, la stabilité de leur équipe d'éducateurs est elle aussi un élément clé. Le fait que les mêmes éducateurs en petit nombre se relaient auprès d'un petit nombre d'enfants, sur un rythme qui impose des temps de travail longs et consécutifs, est une traduction de cette intention. Pour autant, là aussi des mouvements peuvent intervenir, pour différentes raisons plus ou moins en lien avec les enfants : un éducateur peut suivre une fratrie qui change de maison, mais du coup quitter celle qui reste, il peut prendre des congés, se trouver en arrêt, quitter le Village et être remplacé. De nouveau, l'important est que ces mouvements soient pensés avec le souci

<sup>5</sup> Le respect des liens d'attachement est un principe inscrit dans la Loi. L'article L 221-1(6°) du Code de l'Action Sociale et des Familles mentionne, parmi les missions du service de l'Aide Sociale à l'Enfance : « Veiller à ce que les liens d'attachement noués par l'enfant avec d'autres personnes que ses parents soient maintenus, voire développés, dans son intérêt supérieur. »

des liens établis, de ceux à venir, et discutés avec l'enfant.

Les cadres et l'ensemble de l'équipe du Village contribuent eux aussi à garantir à l'enfant une stabilité relationnelle au Village. La secrétaire, le technicien d'entretien, les chefs de service, le psychologue... font en effet partie de l'environnement proche de l'enfant, et ce parfois plusieurs années durant. Leur rôle est particulièrement important pour rassurer l'enfant et l'aider à accepter les départs et les arrivées dans sa maison, sans désinvestir pour autant les relations.

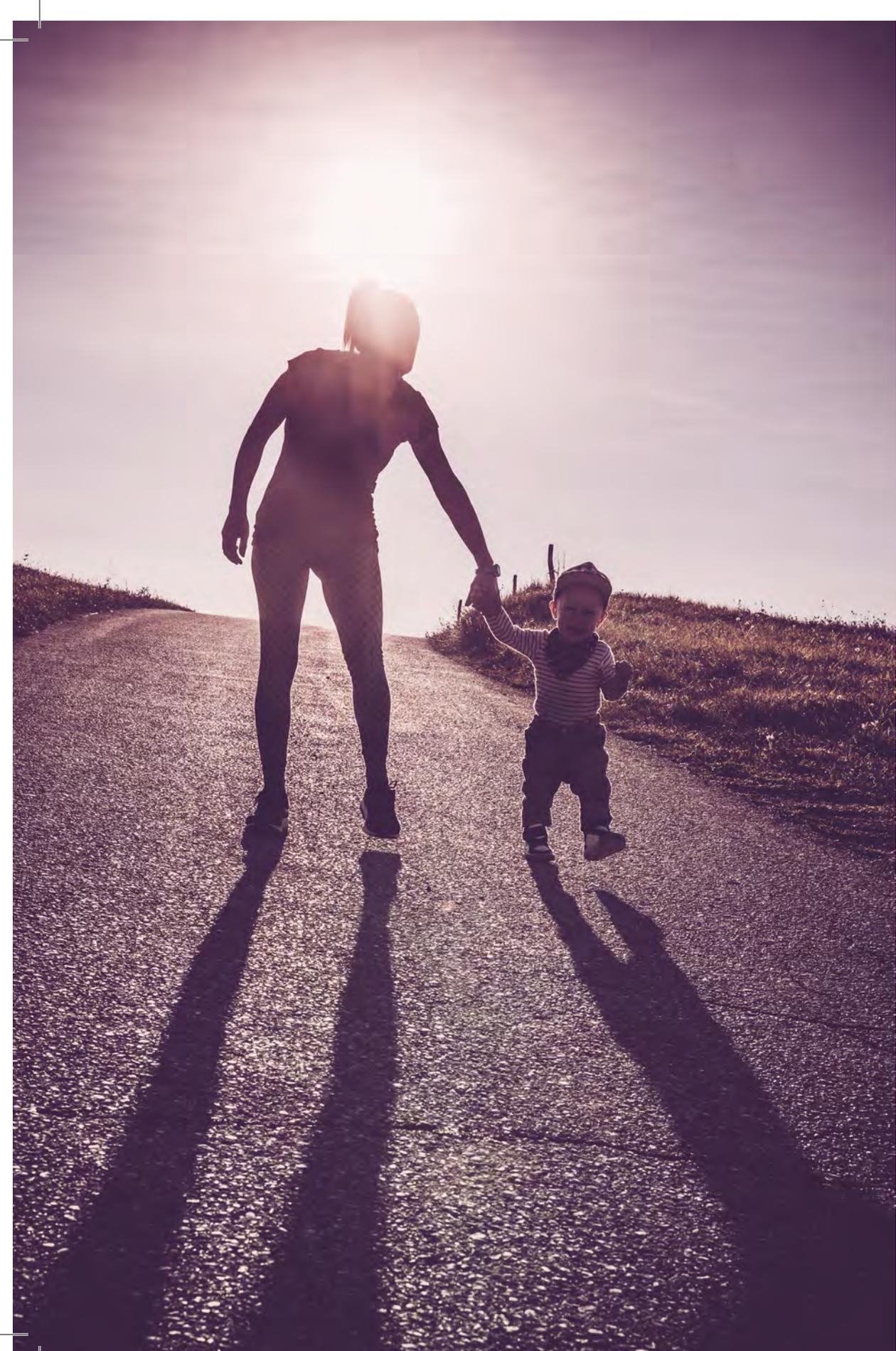
### **LA RELATION QUI REND POSSIBLE L'ATTACHEMENT, COMME UN LIEN ENTRE PLACEMENT ET APRÈS-PLACEMENT**

Les relations qui s'établissent entre enfants et adultes sont par nature asymétriques puisqu'elles se tissent entre un enfant confié et l'adulte auquel il a été confié. Il ne va pas non plus de soi qu'elles deviennent réciproques ; l'implication de l'adulte ne va pas nécessairement de pair avec celle de l'enfant, en particulier lorsque l'enfant a été bouleversé dans son système de valeurs et de sens, déplacé puis placé.

En inscrivant cette relation dans le partage du quotidien, sur un temps long, en lui accordant une certaine stabilité, on crée des conditions favorables pour que l'enfant puisse reconnaître l'engagement de l'adulte, accepter de recevoir de lui et d'investir la relation, puisqu'il lui donne une place croissante dans son propre univers, accorde une valeur aux échanges qu'elle suscite (positifs comme conflictuels), l'autorise à devenir soutenante. Dans certains cas, la relation la plus investie par l'enfant est celle qu'il noue avec

un éducateur d'une autre maison, ou avec un membre de l'équipe technique ou administrative. Dans ce cas, il est important pour l'enfant comme pour l'adulte de reconnaître cette relation pour en attester la valeur, et lui accorder un statut ; on peut par exemple parler de personne « préférée », qui joue un rôle complémentaire auprès de l'enfant de celui ou celle qui est son référent officiel.

Lorsque la rencontre se fait et que la relation évolue vers des liens affectifs, ce sont ces liens qui créent de la stabilité. Investir la relation est un symptôme de mieux-aller pour l'enfant, l'investir affectivement est une porte ouverte possible vers la création de liens d'attachement. Durée et stabilité deviennent ainsi une possibilité qu'il faut ouvrir à l'enfant au-delà du temps de placement, en lui permettant de maintenir ces liens s'il le souhaite. Pour cela, ils doivent pouvoir être ouvertement reconnus comme légitimes, valorisants pour l'enfant, et donc bienvenus.



# 4

## Les conditions de réussite

DANS LA MISE EN ŒUVRE



**L**e rôle des cadres dans l'accueil de type familial a un double objectif : il vise à affirmer, défendre et assumer collectivement le projet d'accueil centré sur la relation éducative, pour la valoriser, l'encourager et éviter l'isolement des professionnels face à cette responsabilité; il consiste, dans le même temps, à accompagner cette relation éducative dans toutes ses facettes pour lui permettre d'aider les enfants à grandir, et à la maintenir sous le regard d'autrui.

# 1. L'ACCOMPAGNEMENT DES ÉQUIPES DANS L'ACCUEIL DE TYPE FAMILIAL

## DÉFENDRE ET ASSUMER COLLECTIVEMENT LE PARI DE LA RELATION

Cet enjeu d'accompagnement se joue à tous les niveaux de responsabilité, de l'éducateur au Conseil d'Administration de la Fondation, en passant par l'ensemble des échelons hiérarchiques et des fonctions, car il s'agit précisément de ne pas laisser l'éducateur et l'enfant porter seuls la responsabilité de leur lien.

En assumant collectivement la légitimité des liens qui se tissent dans un Village d'Enfants ou dans un Foyer, y compris sur le plan affectif, on permet aux relations existantes de se développer et de profiter autant que possible aux enfants et aux jeunes. On transmet dans le même temps aux éducateurs une autorisation tacite à parler de la relation, à l'exposer au grand jour et à prendre du recul vis-à-vis d'elle. Ce faisant, on crée un contexte favorable à la naissance du lien et à son développement, sous le regard de tiers.

Le rôle central accordé à ce lien permet aussi de mettre clairement le quotidien et l'organisation de la maison, du Village, du Foyer, au service des relations – en prenant en compte celles qui existent déjà et en créant le contexte qui favorise la création de nouveaux liens. Cet enjeu est d'autant plus fort dans les situations, nombreuses, qui impliquent d'accompagner des mouvements : admissions et départs d'enfants, recrutements et départs de personnels éducatifs, modification de la composition des maisons, organisation des périodes de départs en vacances puis de retour...

Tous ces mouvements sont des outils au service des enfants, mais ils provoquent nécessairement des séparations dont il importe de mesurer les conséquences pour que les équipes puissent en anticiper les effets – qu'ils soient constructifs ou plus difficiles à vivre.

Le fait que le projet soit porté et assumé collectivement permet aux équipes de cadres de jouer à la fois un rôle de soutien et de garde-fou dans la prise de risque éducative, qui se joue à plusieurs niveaux. Au niveau affectif d'abord : l'engagement dans la relation est inhérent au projet et il se joue dans un contexte particulier, qui n'est pas celui des liens affectifs habituels, familiaux ou amicaux. Pour que cet engagement soit pleinement bénéfique pour l'enfant, les éducateurs doivent pouvoir s'investir dans le lien en sachant que les cadres les soutiennent, mais veillent également à la survenue d'éventuelles dérives.



Le risque éducatif se joue, à un autre niveau, dans l'accès progressif de l'enfant à l'autonomie : pour l'aider à grandir, il faut ouvrir progressivement des espaces de liberté à l'enfant puis au jeune. Discuter collectivement, avec les cadres, de cette ouverture progressive, est une condition pour s'assurer qu'elle sera bien adaptée aux capacités de l'enfant, et que les risques qui vont nécessairement avec, seront assumés collectivement au besoin.

Enfin, le partage explicite du projet d'accueil et de ses principes permet de libérer la parole sur les problématiques liées à la situation judiciaire et administrative de l'enfant. Les éducateurs qui suivent un enfant au quotidien, peuvent être amenés à interroger, voire à remettre en cause le bien-fondé des décisions prises pour lui par un Juge ou par l'Aide Sociale à l'Enfance: modalité d'exercice des droits de visite des parents, évolutions à venir des conditions du placement, etc. Lorsque ces décisions semblent aller à l'encontre du bien-être de l'enfant ou même remettre en cause sa sécurité, il est important que l'éducateur se sente soutenu et encouragé par ses cadres à exprimer ses doutes et les raisons de ses doutes. Ceci garantit que la situation sera prise en compte, de façon collective et argumentée, pour que l'intérêt de l'enfant puisse être défendu au mieux auprès des acteurs pertinents.

### ACCOMPAGNER LA RELATION - PERMETTRE L'APPRENTISSAGE DE L'ÉQUILIBRE

Dans sa relation à l'enfant qu'il accompagne, l'éducateur doit trouver un équilibre entre la spontanéité et l'évidence que peut avoir une relation lorsqu'elle se noue de façon sincère, et les raisons ni évidentes ni spontanées qui ont créé la rencontre et peuvent tout aussi vite causer la séparation (possible fin de placement,

changement de lieu de placement, etc.)

Cet équilibre s'atteint progressivement, à la faveur d'ajustements successifs, et se redéfinit régulièrement. Pour cela, il est nécessaire que soient intégrés à la mission même des éducateurs familiaux, des temps leur permettant de prendre du recul, de mettre à distance leurs expériences quotidiennes, de les confronter à celles que vivent leurs collègues ou d'autres personnes impliquées dans le quotidien de l'enfant (chef de service, psychologue, mais aussi agent d'entretien, technicien de maintenance...) Il faut qu'ils aient la capacité de discuter des situations vécues au quotidien avec les enfants qu'ils accueillent, de les replacer dans un cadre plus théorique, de les confronter aux principes qui guident leur action. Les écrits, les réunions d'équipes, les échanges avec les chefs de service ou le/la psychologue, l'analyse de la pratique, sont autant d'outils qui permettent entre autres la prise de recul, la mise à distance du quotidien.

Les cadres ont pour rôle de mettre en place les conditions qui permettent à chacun de se rapprocher au mieux de ce bon équilibre relationnel. Ces conditions sont également celles qui permettent aux cadres, mais aussi aux collègues, d'avoir un regard sur les relations, d'en suivre les évolutions, et si besoin d'en identifier les risques. Le cas échéant, ces risques seront discutés, abordés de manière constructive avec les personnes concernées. Dans cette approche, il est important que tous les aspects de la relation soient examinés avec la même bienveillance: le bien-être de l'enfant, mais aussi celui de l'éducateur, de l'équipe, des autres enfants vivant sous le même toit... puisque chacun de ces aspects influe sur la qualité de vie de tous au quotidien.

## ACCOMPAGNER LE TRAVAIL D'ÉQUIPE

Accompagner la relation signifie, pour les cadres en particulier, accompagner le travail d'équipe, afin de garantir aux enfants le meilleur accueil.

La capacité des membres de l'équipe d'une maison à s'entendre a des répercussions fortes sur la façon dont les enfants peuvent vivre dans cette maison, y évoluer, y grandir. Ils doivent pouvoir y trouver des relations soutenantes, un environnement où reconstruire un système de valeurs et de sens, et c'est cela qui doit guider le fonctionnement de l'équipe.

Le rôle des cadres consiste ici à accompagner l'équipe dans la rédaction d'un projet de maison lui-même appuyé sur le projet d'établissement, et au sein duquel puisse s'exercer la règle de l'accommodement raisonnable entre les différentes contraintes et envies qui s'exercent. Ils doivent, aussi, créer les conditions qui permettent d'atteindre un équilibre satisfaisant pour tous, c'est-à-dire des conditions qui autorisent la mise en place d'un mode de fonctionnement à la fois rassurant et souple pour les enfants, où chacun a un rôle actif, et où la qualité des relations permet cette flexibilité.

Aux éducateurs donc d'organiser la vie de la maison, de gérer et de partager le quotidien, de porter le souci des enfants et d'en assurer le soin, en autonomie mais pas en autarcie. Aux cadres de s'assurer que cette mission s'effectue bien dans le respect de chacun, du cadre légal et réglementaire, du projet d'établissement, dans un bon équilibre, dans les conditions favorables aux ajustements mutuels, où la pratique est ouverte au regard d'autrui et ouverte sur les autres, avec liberté mais pas sans garde-fous. Les cadres

sont garants d'un mode de prise de décision fondé sur l'ajustement mutuel.

Selon cette répartition, chacun sait pouvoir se reposer sur le travail de l'autre tout en comptant sur lui de manière constructive et bienveillante. Cela encourage les relations de confiance et de co-responsabilité, avec l'idée d'assumer ensemble, à l'échelle de l'établissement, le devenir d'un enfant.

## 2. DÉVELOPPER L'AUTONOMIE TOUT AU LONG DE L'ACCUEIL – ENFANTS ACTEURS DANS L'ÉTABLISSEMENT

Les relations qu'un enfant noue avec les personnes qui partagent son quotidien et l'aident à grandir, lui offrent une stabilité et des ressources suffisantes pour lui permettre d'oser progressivement s'éloigner et faire l'expérience de son autonomie. La conception que l'on se fait de l'autonomie peut varier: liste de compétences techniques vitales ou, plus largement, capacité à faire face, à réagir, compétences pour composer avec soi-même et avec l'extérieur. Bien sûr, les deux approches se complètent: apprendre progressivement à réagir, à s'adapter à un nouvel environnement, à de nouvelles personnes, va de pair avec l'acquisition, au fil du temps, de compétences techniques liées à la gestion du quotidien et qui permettent en fin de compte de se nourrir seul, de se maintenir propre et en bonne santé, autrement dit de vivre seul.

Le mode d'accueil de type familial permet de proposer à l'enfant une évolution, tout au long de sa présence dans l'établissement : depuis une participation à certains des choix quotidiens qui le concernent, en passant par l'accès progressif à une autonomie accompagnée dans la maison et dans le Village, et jusqu'à la sortie de l'établissement et le début d'une vie autonome. C'est le fondement même du projet pour l'enfant.

### ENFANTS ACTEURS AU SEIN DE L'ÉTABLISSEMENT

Le partage et la gestion du quotidien impliquent chaque jour une multitude de choix, auxquels il est possible d'associer ou non les

enfants, de manière plus ou moins forte. Choix et confection du repas, choix vestimentaires, d'une destination de sortie... L'implication des enfants, guidée par leur envie d'influer sur leur propre qualité de vie, varie en fonction de leur capacité à comprendre et maîtriser les tenants et les aboutissants des décisions qu'on leur confie.

Pour offrir des champs de liberté aux enfants, la possibilité de participer à ces choix, et donc donner une place progressive à leur autonomie, il faut que les éducateurs se laissent eux-mêmes la possibilité d'une certaine souplesse dans la gestion de la maison. Cela suppose que les règles de fonctionnement de la maison ne soient pas conçues comme un ensemble de directives rigides mais qu'elles intègrent les besoins et attentes des enfants, laissent la place à l'adaptation, à la marge d'imprévu que crée une relation qui évolue entre des enfants qui grandissent et des éducateurs qui apprennent à les connaître et à leur faire confiance. Cela suppose également que les éducateurs soient disponibles pour accueillir cette marge d'imprévu, que leurs facultés d'adaptation ne soient pas saturées par une organisation déjà prenante.

La participation des enfants et des jeunes se joue également dans leur contribution directe à la mise en place de règles de vie commune, de fonctionnement. Pour faire entendre leur voix, ils intègrent, accompagnés par leurs éducateurs, le principe de l'accommodement raisonnable entre leurs propres envies, besoins et attentes, celles de chacun des autres habitants, et les besoins du collectif. Cet accommodement vise à trouver la situation la plus satisfaisante pour tous en termes de conditions de vie et, puisqu'il s'agit d'une démarche active et collective, elle permet à chacun d'exercer son autonomie à hauteur de ses capacités.

En donnant à l'enfant du pouvoir sur son quotidien l'équipe éducative marque qu'elle le considère en tant que personne, dans ses souhaits et ses envies, et est prête à lui faire confiance. Il est nécessaire par exemple d'échanger avec les enfants sur les relations qu'ils entretiennent avec les autres enfants et les éducateurs de la maison, pour entendre leurs souhaits ou leurs difficultés et essayer de les prendre en compte.

Cette confiance qu'on transmet en laissant le choix permet à l'enfant de se projeter progressivement dans un avenir autonome, l'encourage dans sa capacité à construire.

### PRISE DE RISQUE

Laisser de la liberté à un enfant ou à un jeune pour faire progressivement l'expérience de la liberté de choix exige nécessairement de prendre des risques et de les assumer. C'est ce risque qui donne de la valeur à l'expérience, et il doit donc aller croissant jusqu'à l'autonomie effective.

Le cadre du placement rend difficile cette prise de risque: les services dits gardiens sont rendus responsables de l'enfant par une décision de justice, et cette responsabilité porte en premier lieu sur la sécurité et la santé de l'enfant. Les services gardiens la transmettent à l'établissement d'accueil, qui à son tour la transmet aux personnes qui accompagnent l'enfant au quotidien, et qui dans le même temps ont pour mission d'accompagner l'enfant vers l'autonomie.

La prise de risque, inhérente à l'action éducative, doit donc être évaluée et partagée collectivement : elle est discutée avec collègues et cadres, y compris pour des actes quotidiens comme

aller chercher du pain, prendre le bus seul...

L'éducateur qui porte le souci de l'enfant et en prend soin est le mieux à même d'arbitrer finement entre accompagnement à la liberté de choix et limitation des risques. Il intègre pour cela la connaissance et la perception fines qu'il a de l'enfant, de sa situation, de son comportement au moment dit, ainsi que leur évolution dans le temps... Son jugement, et la relation de confiance qu'il a pu nouer avec l'enfant au quotidien sont le meilleur garant de la sécurité et du bon développement de l'enfant. Le rôle des cadres est de venir en accompagnement de cette relation, pour la soutenir et la contrôler, de sorte que l'éducateur puisse compter sur eux en tant que co-constructeurs de décisions qui protègent tout le monde.





Ce document a été validé par le Conseil  
d'Administration de la Fondation en avril 2017

ACTION ENFANCE - Fondation reconnue d'utilité publique  
28 rue de Lisbonne 75008 PARIS - Tél : 01 53 89 12 34 - Fax : 01 53 89 12 35  
Fondée en 1958 par Suzanne Masson - [www.actionenfance.org](http://www.actionenfance.org)