

## La démarche qualité : outil au service de la restructuration d'une maison d'enfants à caractère social

*"L'étude des mauvais traitements institutionnels est très difficile, car ces derniers constituent un sujet tabou, qui fait l'objet d'une conspiration du silence de la part des professionnels.*

*Il est plus facile de proclamer que la violence est dans les familles, mettant ainsi les professionnels hors de cause.*

*Un enfant victime dans sa famille nous touche car nous avons nous mêmes été un enfant dans sa famille.*

*Un enfant dans une institution ce n'est pas nous.*

*S'il est dans une institution, il est peut être coupable"*

*(Tomkiewicz, 1982).*

### **V. Bilger**

**Directeur Maison  
Henry Dunant (68)**

### **M. Schmitt**

**Vice-Président Croix-  
Rouge Française -  
Paris**

---

## 1. POURQUOI AVONS-NOUS ADHÉRÉ À LA DÉMARCHE QUALITÉ ?

---

Un dysfonctionnement majeur de notre établissement a nécessité sa complète refondation. La réflexion sur la qualité nous a semblé la meilleure procédure à suivre.

La Maison d'enfants Henry DUNANT de la Croix-Rouge Française est un établissement à caractère social, habilité pour l'accueil de 40 mineurs des deux sexes âgés de 3 à 16 ans. Les placements sont ordonnés dans le cadre des mesures de protection de l'enfance et d'assistance éducative (décret 88-949 du 6/10/1988, arrêté du 13/7/1960, articles 375-1 à 375-8 du Code Civil).

Situé dans une commune rurale de mille habitants, l'établissement souffre d'un relatif isolement du monde extérieur : pauvreté des équipements de transport collectif ; ville moyenne la plus proche, association gestionnaire et services de tutelle distants d'une quarantaine de kilomètres...

Notre éloignement est tout particulièrement préjudiciable aux familles des enfants accueillis, qui pour nombre d'entre elles ne disposent pas d'un moyen de transport individuel.

Cette situation géographique particulière a certainement contribué à favoriser **l'autarcie** dans laquelle s'est progressivement, par le passé, installée la Maison d'Enfants :

- scolarisation dans une classe interne des enfants du cycle primaire accueillis dans l'établissement,
- non-inscription de la Maison d'Enfants dans la dynamique professionnelle départementale,
- repli sur soi généralisé,
- relation avec l'association gestionnaire ne transitant que par le directeur de la Maison d'enfants, sans autre contact avec les membres du personnel.

Pourtant, malgré son isolement, la commune dispose de ressources intéressantes pour l'accueil de mineurs dans de bonnes conditions : écoles maternelle et primaire, collège de petite taille, activités sportives et culturelles variées, accessibles par l'intermédiaire d'une association municipale.

De dérives en dérives, malheureusement décelées tardivement vu l'absence de systèmes d'alerte, des dysfonctionnements graves ont amené la Croix-Rouge Française à procéder, début 1994, au licenciement de cadres de l'établissement et de plusieurs éducateurs, contre lesquels des poursuites judiciaires ont été entamées.

**Faisant nôtre l'adage "*connaître son passé pour ne pas le répéter*", nous nous sommes interrogés sur les raisons qui, imperceptiblement, ont amené l'établissement à ne plus remplir sa mission la plus fondamentale de protection.**

L'ouvrage collectif "*L'enfant maltraité*" (Strauss, 1983) apporte des réponses pertinentes aux questions que nous nous posons. Le chapitre consacré aux violences institutionnelles liste plusieurs "*facteurs de risque*" qui se trouvaient réunis dans notre structure : isolement géographique, sous-qualification du personnel, autoritarisme de la direction, conflits ouverts entre les membres du personnel, repli sur soi... autant d'indicateurs que nous avons à prendre en compte pour redresser la situation.

Ce sont tant la nature des faits reprochés que le profond sentiment d'échec ressenti par l'association après la découverte des fautes commises dans l'établissement, qui nous ont conduit à mettre en oeuvre un processus de refondation de la structure sur de nouvelles bases pédagogiques et administratives avec le plein accord et le soutien des organismes de contrôle, services départementaux de l'Entraide sociale et de la Protection Judiciaire de la Jeunesse.

Une première réflexion a été menée selon trois grands axes :

- définition du **profil des jeunes** pris en charge dans l'établissement,
- construction d'un **projet de service** garant de la mission de l'établissement,
- suivi rigoureux du personnel, mise en place et **évaluation** de méthodes de recrutement et de sélection, clarification de la gestion administrative et financière.

**"L'assurance qualité  
instaure une  
démarche  
participative"**

Cette réflexion devant intégrer l'ensemble du fonctionnement de la structure et étant à visée opérationnelle, le concept d'assurance-qualité, par la démarche participative qu'il instaure, nous est apparu comme le plus pertinent.

Il permet en effet de :

- centrer l'action autour d'un objet clairement identifié : la satisfaction des besoins du jeune accueilli à travers son projet individuel,
- associer l'ensemble des acteurs, partenaires et autorités de contrôle dans une volonté d'ouverture développant les synergies,
- formaliser la réflexion par la rédaction des différentes procédures nécessaires à la réalisation des objectifs fixés en commun.

En focalisant notre travail sur l'utilisateur, seule raison d'être de la structure, la démarche qualité situe d'emblée le jeune au centre de nos préoccupations : une profonde réflexion sur les raisons et les motivations de notre action est donc nécessaire.

**Notre cheminement vers la qualité devient une démarche éthique et déontologique, basée sur la mise en commun et l'appropriation de valeurs fondamentales, références de notre pratique professionnelle.**

De cette logique découle l'évolution de notre pratique professionnelle, qui voit en même temps s'affirmer le recentrage de l'action éducative

autour et avec l'utilisateur reconnu comme ayant-droit et se développer le travail en réseau, permettant une meilleure utilisation des compétences des différents partenaires dans une démarche de prestation de service.

Cette reconnaissance "*a priori*" des capacités de l'enfant, nous a amené à sensibiliser l'ensemble du personnel à la **Valorisation des Rôles Sociaux (V.R.S.)**, développée à partir des travaux de Nirje et Wolfensberger.

La définition qu'ils en donnent est "*l'utilisation de moyens culturellement valorisés pour établir, développer ou maintenir autant que possible des expériences, des comportements, des apparences, des perceptions et des rôles sociaux qui soient valorisés sur le plan culturel*".

Nous croyons que tout être humain se développe davantage s'il est reconnu dans ses compétences et que l'enfant, être en devenir, se définit dans ses potentialités et non dans ses limitations.

La démarche qualité est, dans notre problématique, mère de la réorganisation (prévoir, coordonner, contrôler). Sa mise en oeuvre permet également une meilleure lisibilité de la structure aux organismes de contrôle et, comme l'a rappelé J.P. Rosenczweig au dernier congrès de l'Association Nationale des Communautés Éducatives (A.N.C.E., 1997) une "*amélioration des prestations dans le cadre des missions du service public*", confiées en France à plus de 90 % au secteur associatif.

***"Traitez les gens  
comme s'ils étaient ce  
qu'ils devraient être,  
vous les aiderez à  
devenir ce qu'ils  
peuvent être" (Goethe)***

---

## 2. FACILITATEUR ET GROUPE DE PILOTAGE

---

### *2.1 Un facilitateur nous a aidé dans nos démarches. Quelles ont été ses missions ?*

Vu l'importance des enjeux et afin de nous entourer d'un maximum de garanties, nous avons fait appel à un auditeur social certifié, rompu au secteur concerné, pour nous conseiller tout au long de la démarche baptisée "*Le chemin de la qualité*".

Le rôle de facilitateur a été confié à Jean-Luc Joing qui s'intéresse à ce sujet depuis de longues années en conjuguant travail sur le terrain et actions de recherche.

La réflexion menée par l'association gestionnaire en partenariat avec les autorités de contrôle aboutissant à une remise en cause totale de la structure, la mission du facilitateur se devait, pour répondre aux problématiques soulevées :

- de couvrir l'ensemble des champs concernés, sans exclusive ni tabou,
- de s'inscrire dans la durée, afin de permettre l'appropriation par les professionnels de l'établissement d'outils qu'ils n'étaient pas habitués à manipuler.

Parallèlement à son rôle de conseil, issu de l'expertise, le facilitateur a **aidé à l'élaboration d'un projet d'établissement**, après évaluation de la qualité des services.

## *2.2. Groupe de pilotage*

La formation de l'ensemble du personnel a nécessité la mise en oeuvre de moyens importants : l'auditeur est intervenu de façon régulière, pour sensibiliser dans un premier temps puis conforter les acquis. Ses interventions ponctuaient les réunions des groupes où ces thèmes étaient travaillés.

Ces réunions ont été à l'origine de la constitution, au fil du temps, du groupe de pilotage, les actions de formation avec le facilitateur nécessitant la poursuite du travail entre les sessions de formation.

---

## **3. DÉROULEMENT ET RÉSULTATS DE LA DÉMARCHE**

---

Cette manière de procéder nous a permis de :

- concrétiser nos dires **prônant le passage d'une logique d'institution à une logique de recentrage autour de l'utilisateur** où la satisfaction des besoins impose la question de la qualité du service rendu.
- **de focaliser l'énergie sur la raison d'être de la structure** et donc de dépasser ce qui avait été vécu par nombre de salariés comme un réel traumatisme.
- **d'être reconnu dans nos compétences** en tant que professionnels et d'impulser le caractère systémique de notre démarche.

## Chronologie de la démarche

|                               |       |                            |       |                    |       |                      |
|-------------------------------|-------|----------------------------|-------|--------------------|-------|----------------------|
| Qui est l'utilisateur ?       | 10/94 | _____                      | 01/95 |                    |       |                      |
| Travail Charte Qualité        |       |                            | 01/95 | _____              | 09/95 |                      |
| Projet d'établissement        |       |                            |       |                    |       |                      |
| Projet de service             |       |                            | 01/95 | _____              | 01/96 |                      |
| Projet individuel             |       |                            |       |                    |       |                      |
|                               | 09/94 | 10/94                      | 12/94 | 03/95              | 09/95 | 01/96                |
|                               |       |                            | ↓     |                    | ↓     | ↓                    |
| Principes directeurs d'action |       | Formation V.R.S.           | ↓     | Contrôle DES + PJJ |       | Habilitation Justice |
|                               |       | Réunion C.R.F. - DES + PJJ |       |                    |       |                      |

|                                |
|--------------------------------|
| DÉMARCHE QUALITÉ CERTIFICATIVE |
|--------------------------------|

### 3.1 Mieux connaître l'utilisateur :

Compte tenu de la confusion qui régnait suite au départ des principaux cadres de l'Établissement et face à l'absence de documents fiables relatifs aux jeunes accueillis, le premier travail a consisté en **l'élaboration puis l'administration d'un questionnaire** intitulé "qui est l'utilisateur"?, permettant de mieux connaître les caractéristiques de cette population.

Cette manière de procéder nous a permis de concrétiser nos dires **prônant le passage d'une logique d'institution à une logique de recentrage** sur l'utilisateur ; la satisfaction des besoins impose la question de la qualité du service rendu.

**3.2 Ce travail a été effectué par les éducateurs des équipes** à partir de documents internes à la Maison Henry Dunant, relatifs aux jeunes (ordonnances de placement, dossiers écrits,) complétés par la consultation sur place au Tribunal ou auprès des services départementaux pour les renseignements qui faisaient défaut.

---

## Les renseignements recherchés portaient sur les domaines suivants :

---

### A) ÉTAT CIVIL :

1. *Date de naissance*
2. *Sexe*
3. *Particularités : (déficiences, handicaps, désavantages...)*
4. *Nationalité*
5. *Origine culturelle : (Espagne, Réunion...)*
6. *Typologie de la famille (vie maritale, concubinage, famille monoparentale.....)*
7. *Fratrie : \*composition*
  - \*rang dans la fratrie*
  - \*autres enfants de la fratrie placés*
  - \*dans le même établissement*

### B) RENSEIGNEMENTS ADMINISTRATIFS :

1. *Raisons du placement*
2. *Personne détenant l'autorité parentale*
3. *Origine du placement*
4. *Date de la décision initiale du placement*
5. *Placement antérieur éventuel*
6. *Services sociaux extérieurs*

### C) UNITÉ DE VIE :

### D) SCOLARITÉ :

1. *Classe actuellement fréquentée*
2. *Antécédents*

### E) ACTIVITÉS :

### F) SANTÉ :

1. *Soins médicaux et paramédicaux*
2. *Hospitalisation*
3. *Ophthalmologie*
4. *Orthodontie*

### G) RELATIONS AVEC LA FAMILLE :

1. *Périodicité des retours*
2. *Durée des retours*
3. *Visites*
4. *Autres éléments pouvant être pris en compte*

### 3.3 Comment s'est déroulée notre démarche-qualité et quels en ont été les résultats ?

L'objectif visé était, par une meilleure connaissance de la population accueillie, de mettre à disposition les services apportant la meilleure réponse aux besoins : c'est donc à partir des éléments recensés qu'a été élaboré le nouveau projet de l'établissement avec pour cadre théorique les principes de la **Valorisation des rôles sociaux** (V.R.S.)

La V. R. S s'articule autour de 7 thèmes principaux :

1. favoriser la prise de conscience des professionnels et des usagers, pour une meilleure implication,
2. associer des rôles sociaux positifs et utiles aux personnes "*à risque*" et accroître les attentes positives correspondantes : celui qui attend un comportement a tendance à développer des attitudes qui provoqueront chez l'autre ce comportement attendu,
3. favoriser tout ce qui permet une compensation positive : plus une personne est susceptible d'être dévalorisée, plus il est important de rechercher ce qui améliore l'image de cette personne,
4. favoriser le développement des compétences : "*savoir faire et savoir être*",
5. utiliser la dynamique de l'imitation de façon positive : les personnes en difficulté ont besoin plus que les autres, de modèles positifs favorisant l'insertion dans la Société,
6. améliorer l'image de la personne lui permet de bénéficier d'un a-priori favorable.
7. participer à des activités culturellement valorisées favorise l'intégration de la personne et évite la stigmatisation et la ségrégation : "*L'expérience de l'exclusion n'engendre pas seulement le formalisme déviant. Elle entraîne aussi l'aspect le plus désespérant de la galère, un sentiment de dévalorisation personnelle*" (DUBERT, 1992).

### 3.4 Le travail d'appropriation de valeurs communes basées sur le respect de la personne a été concrétisé par l'écriture, puis la publication en septembre 1995 d'une Charte-Qualité pour l'amélioration des services proposés aux enfants accueillis :

Cette Charte comporte deux chapitres distincts :

- "*Protocole des garanties minimales de protection contre les maltraitements*" fixant les droits et devoirs de chacun sur la base de valeurs fondamentales partagées, incluant les procédures à suivre en cas de suspicion de conduite inacceptable ;



- *"Travail collectif sur les pratiques induites par les valeurs et concepts énoncés dans la Charte internationale des droits de l'enfant". Ce chapitre se veut la déclinaison "concrète" de l'application de ces Droits, reconnus comme valeurs fondamentales, car "reconnaître aujourd'hui les Droits de l'enfant, c'est reconnaître demain les Droits de l'Homme".*

Cet écrit constitue le fondement de notre pratique, puisqu'il décline les valeurs sur lesquelles nous nous appuyons et qui sous-tendent l'ensemble de nos actions.

Par exemple, l'article 3 de la Déclaration Universelle des Droits de l'enfant (*"l'enfant a droit à une famille"*) donne lieu dans notre Charte, aux engagements suivants :

## L'enfant a droit à une famille

| Rencontres   | Retours en famille  |
|--|---|
| Des rencontres régulières sont organisées avec les familles afin de les informer de la vie de l'établissement et de l'évolution de leurs enfants   | L'établissement favorise les retours en famille (naturelle ou d'adoption) avec l'accord des services de placement.              |
| Relations et réseaux   | Projet individuel (participation)   |
| L'enfant a le droit de maintenir un réseau personnel d'amis, de connaissances et de relations, dans la mesure où cela peut faciliter sa future intégration sociale et son évolution personnelle. | La famille est informée et participe autant que faire se peut à la préparation et au suivi du projet individualisé de l'enfant. |
| Accompagnement familial  | Origines  |
| La famille d'un enfant peut compter sur les professionnels de l'établissement pour comprendre sa situation et obtenir une aide adaptée et coordonnée à la solution de ses difficultés            | Chaque enfant a le droit de connaître ses origines et il doit être aidé dans ses démarches.                                     |

La Charte-Qualité est dorénavant annexée au contrat de travail de tout intervenant à la Maison Henry DUNANT : **la capacité à tenir la qualité est primordiale** ; le fait d'officialiser et d'utiliser quotidiennement cet écrit permet d'éviter le risque de le voir considéré comme un document *"de prestige"* rangé au fond d'un placard et que l'on ne présente aux visiteurs.

*L'objet de l'assurance-qualité est bien de vérifier que les procédures sont mises en oeuvre au quotidien et d'assurer la cohérence du système.*

La démarche-qualité permet effectivement à chaque intervenant et enfant accueilli de développer ses compétences. **L'enfant est reconnu comme sujet de droit et les intervenants salariés comme professionnels responsables.**

L'état d'esprit qui a sous-tendu la démarche d'écriture de notre Charte-Qualité rejoint les préoccupations énoncées par Christine GARCETTE, présidente de l'Association Nationale des Assistants de Service Social, association précurseur de ce type de démarche (puisqu'elle s'est dotée d'un premier Code de déontologie dès 1949, suivi de deux autres en 1981 et 1994) pour qui il s'agit avant tout de créer un cadre de "références, un point de repère pour les professionnels confrontés au quotidien à des situations difficiles, qui les font parfois hésiter entre leur éthique de conviction et leur éthique de responsabilité" (A.N.C.E., 1996).

**"91,3% des travailleurs sociaux jugent nécessaire la création d'un code de déontologie"**

Il ne s'agit pourtant pas d'une position idéologique, forcément réductrice. Ainsi que le disait Françoise DOLTO, *"éthique et technique sont indissociables"*. Cette prise de conscience des travailleurs sociaux s'exprime massivement au travers d'une enquête publiée récemment (Espace social, 1996), où sur un échantillon de 1650 réponses, 91,31% jugent nécessaire la création d'un code de déontologie, 29,7 % estimant même qu'il s'agit d'une urgence.

La mise en place d'une instance de type *"Ordre des travailleurs sociaux"* est, quant à elle, approuvée par 71,1 % des sondés.

*Assimiler une Charte Qualité ou un Code d'éthique à une "boîte à outils comportementale" est simplificateur, donc faux : "l'éthique dépasse un simple code de bonne conduite pour devenir un principe de morale professionnelle, un lien commun entre toutes les professions concernées par le problème qu'elles ont à gérer ensemble" (Strauss, 1993).*

**3.5 L'étape suivante a été la rédaction du projet d'établissement toujours selon la même démarche, privilégiant le service rendu à l'utilisateur en fonction de ses besoins.**

Notre réflexion sur la place tenue par la localisation géographique de la structure et son incidence sur les déviations antérieures a constitué la base de travail, préalable au projet d'établissement : ce travail sur l'environnement est indispensable puisqu'il permet, par une meilleure connais-

sance de nos "points forts" et de nos "points faibles", de mieux déterminer les moyens à mettre en oeuvre pour atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés.

**Le projet d'établissement**, pour mériter sa qualification, doit avoir un caractère concret et un but défini : *il n'est ni une déclaration d'intention, ni un idéal vers lequel on tend.*

- il s'agit d'une **prévision**, qui précise des modalités d'intervention, construite sur l'observation du présent et la connaissance du passé,
- c'est aussi une **référence pour l'action**, sans être pour autant un catalogue de directives où le personnel n'aurait qu'une mission d'exécution sans aucune place laissée à la créativité,
- c'est enfin un **acte majeur de politique générale**, l'outil de référence du "**management**" institutionnel, qui fait le lien entre les préoccupations de l'association et celles de la direction, conformément à l'article 30 du décret 89.798 du 27 octobre 1989 : *"après concertation, le directeur propose au conseil d'administration un projet d'établissement fixant les objectifs pédagogiques, éducatifs, thérapeutiques..., ainsi que les modalités de leur réalisation et de l'évaluation de leurs résultats : ce projet d'établissement... est conforme à la réglementation et porté à la connaissance de la tutelle".*

La loi du 30 juin 1975 qui vise toutes les institutions sociales et médico-sociales, utilise également le terme de "*convention*" dont les clauses doivent préciser les objectifs, les catégories de bénéficiaires, les moyens mis en oeuvre....

Le projet d'établissement n'est pas monolithique ; il doit mettre en oeuvre un ensemble de dispositifs susceptibles de répondre par des prestations adaptées aux besoins des personnes concernées : **ce n'est plus l'utilisateur qui est incorporé dans un établissement dont il doit épouser les règles, mais une équipe de professionnels qui se met au service de l'utilisateur en lui proposant une prestation adaptée à sa situation.**

Dans notre établissement, les enfants sont accueillis dans trois groupes d'âge relativement homogènes : le groupe des petits accueille des enfants de 3 à 8 ans, le groupe des juniors des enfants de 8 à 12 ans et celui des grands des jeunes de 12 à 16 ans. Ces critères d'âge ne sont cependant pas exclusifs, la maturité de l'enfant et son souhait entrent également en ligne de compte pour son orientation ou son maintien dans un groupe de vie.

Chaque groupe de vie a élaboré un projet particulier prenant en compte les besoins spécifiques de chaque classe d'âge.

Notre Charte-Qualité a servi de support général à la réflexion des équipes éducatives. Les réponses apportées diffèrent forcément en raison des écarts d'âge.

La grille des besoins de la personne, définie par la **Pyramide de Maslow/Pringle** et la classification d'Henderson (1954) nous a paru être un outil intéressant : ces besoins sont déclinés sous forme de "*principes généraux*" qui déterminent les objectifs auxquels correspondent des moyens mis en oeuvre.

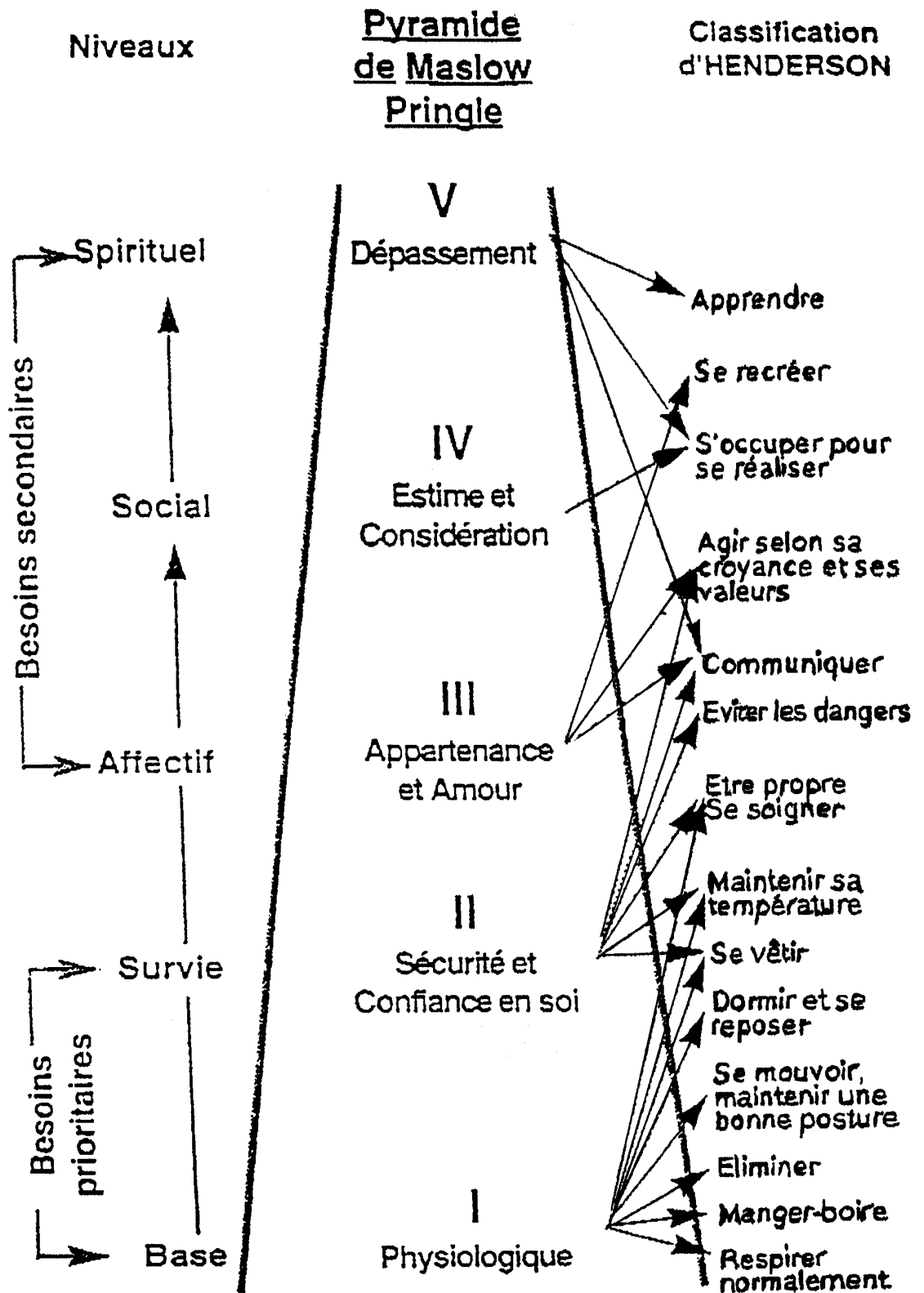
Nous ne sommes pas entrés dans le débat théorique sur la façon de regrouper les besoins ou sur l'importance à accorder à certains d'entre eux comme source de motivation.

Les avis sont effectivement partagés : notre démarche est pragmatique.

Nous considérons simplement que la catégorisation de Maslow, proposant deux groupes de besoins (besoins prioritaires ou fondamentaux et besoins secondaires ou de réalisation de soi) a le mérite de la simplicité en proposant une hiérarchisation compréhensible et opérationnelle des besoins à satisfaire. Elle doit donner la priorité à l'enfant accueilli, en fonction de son âge et des besoins qui lui sont propres.

A titre d'exemple, le besoin secondaire "*estime de soi*" intègre la notion du projet individuel dans le groupe des "*grands*" comme dans celui des "*Petits*". Pourtant, cet objectif identique amène la mise en oeuvre des moyens différents, compte tenu de l'écart de maturité des enfants concernés.

## Les besoins de la personne Pyramide de Maslow



---

## PROJET D'ÉTABLISSEMENT

### Groupe des "grands" - 12 à 16 ans

#### Besoin d'estime de soi

---

**OBJECTIF : Mise en oeuvre du projet individuel du jeune**

**MOYENS MIS EN OEUVRE :**

- formaliser avec son éducateur référent ses attentes et ses désirs,
- exprimer en présence de l'équipe de la Maison d'Enfants et des partenaires extérieurs (famille, tiers sociaux....) ses observations et son opinion lors des réunions qui le concernent.

**OBJECTIF : Participation active à la vie de groupe**

**MOYENS MIS EN OEUVRE :**

- animation d'une réunion hebdomadaire en présence de l'ensemble des jeunes et des éducateurs du groupe,
- prise en charge de l'entretien de son lieu de vie,
- élection de délégués (2) choisis pour représenter les jeunes auprès de la Direction :
  - soit lors de réunions régulières,
  - soit à la demande.

**OBJECTIF : Respect des choix de culture**

**MOYENS MIS EN OEUVRE :**

- éviter toute discrimination en ayant une attitude égale avec tous sans différenciation de race ni de culture,
- liberté de culte et d'opinion : possibilité de vivre ses traditions,
- prise en compte de la spécificité culturelle ou religieuse dans la vie quotidienne (menu adapté, par exemple),
- mise à disposition d'ouvrages et de documentation permettant un enrichissement de sa culture d'origine.

**OBJECTIF : Épanouissement de sa personnalité au moyen d'activités adaptées**

**MOYENS MIS EN OEUVRE :**

- mise en place de plusieurs types d'activité par le personnel éducatif de l'établissement :
  - physiques (ski, judo, natation...),
  - manuelles,
  - libres (lecture, peinture, dessin...),
  - En dehors de l'établissement : inscription à des clubs extérieurs (football, danse, karaté ...).

---

## GROUPE DES "PETITS" - 3 À 8 ANS BESOIN D'ESTIME DE SOI

---

**OBJECTIF : Reconnaître l'enfant, sa liberté de conscience, de religion, d'opinion et d'expression.**

**MOYENS :**

- l'équipe sollicite l'enfant afin qu'il réfléchisse sur ses expériences et qu'il en tire certaines conclusions (à son niveau d'enfant).
- l'équipe permet à l'enfant de faire des choix, l'aide à les évaluer puis à les assumer.
- les enfants ont la possibilité d'affirmer leur religion et de la pratiquer.

L'équipe respecte également les règles concernant l'alimentation propres à certaines religions.

**OBJECTIF : Permettre à l'enfant d'avoir une image positive de lui-même.**

**MOYENS :**

- valoriser l'enfant : les éducateurs accordent leur confiance à l'enfant, le soutiennent dans ses efforts, l'aident à développer "*ses points forts*" et à surmonter et amoindrir ses faiblesses.

**OBJECTIF : Donner une image positive de l'enfant à l'extérieur : aux adultes et aux enfants qui l'entourent.**

**MOYENS :**

- les éducateurs soignent au maximum l'apparence de l'enfant :
  - tenue vestimentaire correcte, propre, adaptée, moderne,
  - matériel scolaire complet et adapté,
  - participation de l'enfant aux activités extra-scolaires,
  - apprentissage de la politesse.

**OBJECTIF : Respecter l'enfant, sa vie privée, son intimité.**

**MOYENS :**

- les éducateurs donnent la parole à l'enfant, lui portent attention. Ils offrent leur écoute et leur disponibilité.
- la vie privée de l'enfant reste confidentielle : elle se discute avec l'enfant concerné uniquement. Aucun jugement n'est porté sur la vie privée et familiale de l'enfant. Les informations ayant trait à sa vie privée sont discutées avec son éducateur référent en tête à tête.
- les affaires personnelles de l'enfant sont utilisées uniquement par lui.

**OBJECTIF :** Permettre à l'enfant d'être au coeur du projet qui le concerne.

**MOYENS :**

- l'enfant s'exprime sur son projet et donne son avis sur les propositions qui sont faites. Les souhaits de l'enfant sont entendus et pris en compte.

**OBJECTIF :** Donner à l'enfant les moyens de se réaliser, développer sa personnalité, se connaître.

**MOYENS :**

- les enfants sont inscrits dans un cursus scolaire "*normal*", les mettant en rapport avec autrui, dans un contexte social extérieur où ils ont leur place.
- ils sont tous inscrits à une activité extra-scolaire avec d'autres enfants du village : basket ou gymnastique. Ils partagent ainsi un même plaisir intense, voire une passion.
- dans la vie quotidienne du groupe, une grande palette d'activités est proposée, cela afin que chaque enfant puisse trouver ce qui lui plaît.
- possibilité est laissée aux enfants d'exploiter leurs talents, de se comparer, de s'évaluer et d'évaluer les autres.
- les éducateurs tentent de stimuler l'envie de grandir des enfants :
  - en les laissant réaliser des tâches où leur responsabilité est mise en jeu,
  - en favorisant l'autonomie à tous niveaux : repas, hygiène, devoirs,
  - en leur donnant la possibilité de "*faire seuls*", d'être "*acteurs*",
  - en leur permettant de s'exprimer devant les autres.



### *3.6 Le projet individualisé du jeune accueilli vise la satisfaction de ses besoins.*

Il est la clé de voûte de l'édifice : l'accueil d'enfants en difficulté sociale ou familiale étant notre raison d'être, il est légitime que les enfants qui nous sont confiés soient l'objet de tous nos soins. L'article 4 de la Déclaration Internationale des droits de l'enfant ("*L'enfant a le droit de s'exprimer*") donne lieu, dans notre Charte, à l'engagement suivant :

*"Parce que nous croyons que, plus que quiconque, l'enfant ou l'adolescent est le plus à même de donner son opinion sur toute question le concernant, nous lui reconnaissons :*

- le droit de donner son avis,*
- le droit de participer à l'élaboration de son projet individualisé,*
- le droit de s'impliquer dans la vie de l'établissement".*

Ce sont donc toutes les activités de la Maison d'Enfant qui s'articulent autour du **Projet individualisé de l'enfant**.

Le **Projet individualisé** des jeunes est écrit et rédigé selon la trame suivante, selon un échéancier précis. Le projet individualisé du jeune a été l'objet d'une réflexion approfondie, menée par les équipes éducatives, qui a abouti à la rédaction d'une procédure, délimitant le cadre de son exécution ainsi que les niveaux de responsabilité.

---

## NOTICE DE COMPORTEMENT

---

### I. APPROCHE DU JEUNE :

- Qui est cet enfant ?
- Que lui apporte le cadre de vie, institué en fonction de ses besoins.

### II. ÉVALUATION :

#### A - Présentation :

#### B.- Vie au quotidien :

- Dans l'unité de vie :
  - \* relations avec les adultes
  - \* relations avec les autres jeunes
- Dans la scolarité
- Dans l'environnement
  - \* activités extérieures
  - \* loisirs
  - \* argent de poche

#### C.- Relations avec la famille

#### D. - Santé

#### E. - Suivi psychologique, pédopsychiatrique orthophonique, psychomoteur....

### III. - BILAN ÉDUCATIF

- définition des besoins en fonction de l'histoire individuelle  
Nom de l'éducateur référent interne, signature

---

## PROJET INDIVIDUALISÉ

---

### I. - Évaluation des besoins

- Partir du bilan éducatif de la notice de comportement
- Bilans psychologique (psychomoteur), médical, scolaire

### II. - Définition des objectifs (court terme et moyen terme) et désignation des moyens à mettre en oeuvre (moyens éducatifs, moyens thérapeutiques)

### III. - Contrôles : Suivi et évaluation des objectifs via entretiens trimestriels avec les intéressés et lors des points de situation (semestriel).

Nom de l'éducateur référent interne, signature

## ***Maison d'enfants Henry Dunant Croix-Rouge Française***

---

### PROCÉDURE PROJET INDIVIDUALISÉ (P.I.)

---

#### ***1) Objet/Domaine d'application :***

Ce document décrit sous la forme d'une procédure comprenant 9 étapes, les modalités d'élaboration, de suivi et d'évaluation du projet individualisé de l'enfant accueilli à la Maison d'enfants Henry Dunant

#### ***2) Destinataires :***

- l'enfant et sa famille
- le personnel salarié de l'établissement
- l'Aide sociale à l'enfance (Direction de l'Entraide Sociale du Haut-Rhin - Direction de la Solidarité, du Territoire de Belfort)
- les juges des enfants de Mulhouse et de Belfort

#### ***3) Textes de références :***

- loi du 6 juin 84, relative aux droits des familles dans leurs rapports avec les services chargés de la protection de l'enfance :
- articles 55 - 55.1 - 57 - 58 - 59 du C.F.A.S.
- habilitation du 30 janvier 96 (délivré par le préfet du Haut-Rhin)
- "Charte-qualité" pour l'amélioration des services proposés aux enfants accueillis à la Maison Henry Dunant
- projet d'établissement de la Maison Henry Dunant

#### ***4) Définitions/Abréviations :***

##### **Projet individualisé :**

Le projet individualisé

- est la réponse formalisée aux besoins de l'enfant,
- c'est la prestation adaptée à la situation de chaque enfant accueilli à la Maison Henry Dunant, prestation que lui propose l'équipe des professionnels de l'établissement qui se met à son service.

**A.Q. : .....** Assurance qualité

**S.Q. : .....** Service qualité

**PR. : .....** Procédure

**P.I. : .....** Projet individualisé

**A.S.E. : .....** Aide Sociale à l'Enfance

Cette trame permet l'adressage aux destinataires (parents, autorités de contrôle) d'écrits plus lisibles, puisque la présentation est identique, dans le temps, pour les écrits successifs relatifs à un même enfant et sur la forme, qui est la même pour tous les enfants accueillis ; les magistrats placeurs nous ont fait la remarque qu'ils appréciaient cette présentation spécifique à l'établissement, ainsi que sa "clarté", à l'occasion de leur dernier contrôle fin mai 97.

La participation du jeune et celle de sa famille, sont activement recherchées pendant toute la durée de sa présence à la Maison d'Enfant :

- l'enfant est présent à toute réunion le concernant,
- sa famille est systématiquement associée : en cas de difficulté de déplacement, soit un éducateur se charge du transport, soit la réunion se tient dans une salle mise à disposition par la Croix-Rouge Française dans d'autres locaux situés en ville. Toutes les familles des enfants ayant séjourné à la Maison d'Enfant Henry Dunant ont, sur l'ensemble de l'année 1996, participé à au moins deux réunions de travail. C'est donc tous les six mois que le projet individuel de chaque jeune est réévalué et un écrit adressé au magistrat qui a ordonné la mesure : nous répondons ainsi aux conditions de la loi du 6 juin 1984 qui impose un rapport annuel au minimum.
- les parents sont destinataires et signataires des écrits relatifs à leur enfant, des bulletins scolaires ou des comptes-rendus adressés au magistrat : notices de comportement, rédaction du Projet Individualisé.
- les parents des enfants accueillis jouissent de l'intégralité de leurs droits : nous n'avons en effet à connaître aucune situation de retrait total ou partiel de l'autorité parentale : la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents généraux stipule que les établissements participant à une mission de service public sont soumis à l'obligation d'informer les intéressés et d'autoriser la consultation sur place du dossier les concernant.
- les parents sont encouragés à rencontrer les enseignants de leurs enfants : réunions parents / professeurs où nous les accompagnons.

Nous constatons depuis la mise en place de la démarche-qualité une tendance constante à la diminution des durées de placement, qui pour 1996 a été de trois ans (dix-huit enfants ayant été concernés).

Nous formulons l'hypothèse qu'impliquer et associer au maximum les parents au Projet individualisé de leur enfant permet une résolution plus rapide des difficultés ayant motivés le placement et favorise un retour en famille à plus brève échéance par une meilleure efficacité.

**"Depuis la mise en place de la démarche qualité, les durées de placement diminuent"**

### *3.7. L'organisation générale de l'établissement ayant changé afin de permettre une meilleure adéquation avec les objectifs visés, la gestion des ressources humaines a elle aussi été profondément modifiée.*

- La démarche participative induite par la démarche qualité permet le développement de conduites professionnelles plus responsables : les délégations sont importantes et réelles, puisque les équipes gèrent une partie du budget éducatif de façon quasi autonome (contrôle a posteriori), l'éducateur référent d'un jeune gérant avec lui ses budgets habillement et loisirs et étant signataire des courriers adressés au magistrat.
- Cette professionnalisation de fait se trouve confirmée par la meilleure qualification constatée au bout de trois ans : le nombre d'éducateurs diplômés a augmenté et trois nouveaux salariés sont actuellement en phase de formation. Les autorités de contrôle du département ont à cet égard joué un rôle facilitateur essentiel puisque le surcoût financier occasionné par ces formations a été pris en compte dans le cadre de formations en cours d'emploi, intégrées au budget de l'établissement.
- Parallèlement, la Maison d'Enfants joue un rôle actif dans la formation sur le terrain, en relation avec différents centres de formation : la Maison d'Enfants est agréée pour accueillir chaque année dans le cadre de leur formation, des étudiants aux carrières médico-sociales : secrétariat ou B.T.S. médico-social, aide-soignant, infirmier, conseillère en économie sociale et familiale, éducateur de jeunes enfants, moniteur-éducateur, éducateur spécialisé. **La présence de ces étudiants stagiaires traduit notre volonté d'ouverture : un regard neuf, candide, sur les pratiques éducatives au quotidien est source de richesse et permet d'éviter ou de limiter le formalisme de la routine. Les stagiaires, par leurs attentes et leurs questionnements, incitent à une attitude de "veille permanente".**
- Afin d'assurer un meilleur suivi de ces stagiaires, du personnel de la Maison d'Enfants a été formé aux fonctions de tutorat dispensées par l'École d'Éducateurs spécialisés de Strasbourg.

---

## 4. DISCUSSION

---

La mise en oeuvre de la démarche-qualité a retenu toute notre attention, en provoquant la remise en cause de l'ensemble du fonctionnement de la structure, elle impose une nouvelle approche de notre pratique professionnelle qu'elle modifie profondément.

*4.1 Le processus d'évolution aboutissant à la restructuration de l'établissement a été mené selon un calendrier "prédéterminé" avec obligation de production à brève échéance : nous ne disposons par exemple que d'un délai de quelques mois pour présenter un nouveau dossier d'agrément de la structure.*

De plus, le fonctionnement global de la Maison d'Enfants ayant été totalement repensé, selon les axes précédemment développés, il ne fait pas de doute à nos yeux que les circonstances nous ont obligé à aller parfois "*trop vite*" : la phase de sensibilisation à l'intérêt de cette démarche a été notablement écourtée ou perçue comme absente pour les salariés les plus touchés affectivement par les bouleversements passés.

Certaines personnes ont pu évoquer, plusieurs mois plus tard, le sentiment d'auto-dévalorisation qu'elles cultivaient pour n'avoir pas "*su voir*" le fonctionnement déviant antérieur.

Près de la moitié du personnel éducatif ayant été remplacé, la question de l'intégration dans des circonstances difficiles de nouvelles personnes s'est également posée. On peut cependant estimer que "*nécessité faisant loi*", l'esprit d'équipe s'est forgé également à travers (grâce ?) aux difficultés rencontrées.

*4.2 - Notre Charte-qualité est le premier signe visible, élément fondamental de notre engagement.* Cet écrit est de première importance puisqu'il fonde "*l'état d'esprit*" qui sous-tend le travail que nous nous engageons à mener auprès des jeunes accueillis et les valeurs qui fondent notre action. C'est un engagement que nous prenons pour nous-mêmes, mais aussi à l'égard de nos partenaires extérieurs et organismes de contrôle et vis-à-vis des jeunes qui nous sont confiés et de leurs familles. Il peut donc nous être opposé par nos partenaires.

**"Cela impose une nouvelle approche de notre pratique professionnelle"**

**4.3 - Le rôle joué par le groupe de pilotage officialisé début 1997 est essentiel à bien des égards :** il permet aux salariés, par leur investissement personnel, de s'appropriier les démarches et de favoriser l'esprit d'initiative. L'émergence de conduites responsables est encouragée, le développement des compétences individuelles reconnu. Sa mise en place concrétise l'adoption par le personnel du concept d'assurance-qualité, initié à l'origine par l'association et la direction.

Ce groupe comprend des salariés de tous les services de la Maison d'enfants, de toute catégorie professionnelle : chaque profession est également respectable ; seules les qualifications diffèrent.

**L'ensemble du personnel est amené à avoir une attitude éducative à l'égard des enfants. Nous participons tous, à des degrés divers, à la démarche éducative.**

**4.4 - Les parents et les enfants participent au Conseil d'établissement :** un parent est président, un jeune vice-président de ce conseil qui se réunit deux fois par an. Favoriser la parole de l'enfant dans les structures d'accueil est l'objet du décret n° 91 - 1415 du 31 décembre 1992.

Ce texte précise les missions ainsi que les conditions de création et de fonctionnement du Conseil d'établissement, prévu à l'article 8 bis de la loi du 30 juin 1975 sur les institutions sociales et médico sociales. "*Dans le domaine de l'enfance, ..... les Maisons d'Enfants à caractère social. .... doivent mettre en place cette institutionnalisation de la participation*".

Nous attachons une grande importance à cette instance participative qui permet notamment aux parents et aux enfants accueillis de se familiariser et de s'approprier la démarche-qualité.

**4.5 - Une commission repas** comprenant un représentant et un éducateur de chaque équipe, le cuisinier, une conseillère en économie sociale et familiale et le directeur se réunit une fois par mois dans un souci de concertation et afin de sensibiliser les jeunes aux notions d'équilibre alimentaire : cette dimension participe clairement à la qualité de la prise en charge éducative.

**4.6 - L'immédiate référence faite au secteur marchand** handicapé ainsi que l'a rappelé J.P. ROSENCZVEIG (1997) le concept d'assurance-qualité dans notre type d'établissement. Pourtant la distance qui sépare dans ce type de démarche le "marchand" du "socio-éducatif" n'est qu'apparente : nous partageons en effet des préoccupations communes :

- se fixer des objectifs,
- rendre compte au regard de ce qui a été énoncé,
- améliorer nos prestations.

Nous sommes, au même titre que les entreprises marchandes, inscrits dans un réseau et participons à une démarche de service : la notion de travail "libéral" est étrangère à notre pratique ; le travail social est pluriel et impose la mise en commun de compétences diverses par les différents intervenants/acteurs au service de l'utilisateur.

Il est à cet égard intéressant de noter que la notion de qualité apparaît à plusieurs reprises dans le bilan d'application de la loi du 30 juin 1975 sur les institutions sociales et médico-sociales (rapport n° 95.155, 1995) texte préparatoire de ce qui pourrait devenir la nouvelle loi cadre des institutions sociales et médico-sociales, toujours en gestation.

La transposition d'outils normatifs vers le secteur social pose à juste titre la question de l'utilisation qui peut en être faite. Des risques existent. Nous reprenons ceux, dont on pourrait discuter, cités par ALBALEA F. (1997).

- déboucher sur une "division taylorienne rampante",
- "marchandisation" de la démarche éducative par déshumanisation comme si la qualité existait de soi,
- réduire la validité du dialogue par une "illusion démocratique",
- adhérer au mythe du "zéro défaut",
- culpabiliser le travailleur social soumis à une obligation de résultats.

ALBALEA F. cite en parallèle les avantages de la démarche-qualité :

- caractère systémique de la démarche,
- clarification des rôles,
- l'évaluation change de nature : elle est concomitante à l'action et non plus finale,
- obligation de rompre l'isolement entre le prescripteur, l'utilisateur et le prestataire de service : nécessité de s'interroger sur l'identité du client,
- personnalisation de la réponse en terme d'individualisation.

**"Le marchand et le socio-éducatif partagent des préoccupations communes"**



Il existerait selon le même auteur des conditions qui permettraient de limiter les risques :

- ne pas succomber à l'idéologie de la qualité en passant sous silence le conflit,
- améliorer la qualité de la prescription,
- développer le professionnalisme du référent : en effet, de son travail dépend la qualité des dispositifs d'action ; il doit bénéficier du soutien du comité de pilotage et de sa hiérarchie,
- responsabiliser les clients/usagers afin qu'ils contribuent réellement à leur projet. Cela induit l'acceptation du dialogue pour les professionnels et la possibilité d'une assistance au jeune concerné,
- inscrire la démarche-qualité dans un climat de confiance.

**"La démarche qualité permet de concrétiser le passage du déclaratif à l'effectif"**

**4.7 - Le problème de fond soulevé, quels que soient les outils utilisés, est bien celui de l'évaluation de nos actions et donc de notre travail.**

La question, d'actualité, est débattue dans un récent numéro du "Lien social" (1997) "Tant que l'on auto-légitimait son action et son existence, au nom de la charité ou d'une aide supposée, l'évaluation ne s'avérait pas nécessaire. Seuls l'espoir et la croissance étaient de rigueur.... Il a existé indéniablement une certaine complaisance à se satisfaire d'intentions louables certes, qui conservent toujours leurs valeurs de finalités, mais qui ne peuvent représenter des services évaluatifs".

Notre volonté, à travers la mise en oeuvre de la démarche-qualité, a été de concrétiser ce passage du "déclaratif" à "l'effectif" : la fixation en commun d'objectifs clairement définis, phasés dans le temps, permet d'éviter les "phrases quelque peu grandiloquentes et passe-partout telles que : "optimiser les potentialités de la personne handicapée", "maximiser l'autonomie de la personne handicapée", "lui apprendre à être elle-même" "l'aider à mettre des mots sur sa situation"" (LOUBAT, 1997).

Nous pensons que fixer un cadre avec des objectifs bien repérés permet l'expression de la créativité puisque les objectifs appellent nécessairement la mise en oeuvre de moyens : **le cadre ne limite pas la créativité ; il lui permet de s'exprimer.**

**4.8 - Fixer des objectifs dans le temps permet d'introduire la notion de temporalité, trop souvent absente du secteur social où le (très) court terme domine : comment en effet, conduire une action éducative dans l'urgence ?**

Le phasage d'objectifs dans le temps est producteur de sens, puisqu'il oblige à "lever le nez du guidon" et à adopter une vision "macro" qui élargit la réflexion et intègre l'environnement : développer cet état d'esprit débouche tout naturellement sur une vision partenaire et systémique de notre pratique professionnelle ; penser en terme de complémentarité et d'enrichissement réciproque nous a permis de mettre fin à l'isolement dans lequel se trouvait l'établissement, fait relevé dans le dernier rapport de contrôle de la Maison d'enfants par la Direction de l'Entraide Sociale et la Protection Judiciaire de la Jeunesse : *"la Maison d'enfants Henry Dunant fait partie du dispositif départemental ; elle répond effectivement à un besoin de prise en charge en hébergement d'enfants jeunes et de fratries"*.

**La capacité à "tenir" la qualité est primordiale :** les rencontres régulières avec les familles (une par trimestre minimum) ainsi que la réunion semestrielle de révision du projet individualisé du jeune, permettent l'évaluation des objectifs fixés et la prise en compte de l'évolution de ces besoins pour une meilleure adaptation (Journal du droit des jeunes, 1997).

La démarche-qualité permet de s'assurer et d'assurer que le service attendu est effectivement rendu par rapport à la mission. **L'objectif est de faire bien (mieux !) avec les moyens dont on dispose.**

**4.9 - Il ne s'agit pas pour autant de faire l'impasse sur la dimension économique ; les "trente glorieuses" sont bien derrière nous.** Il n'y a plus d'homme politique pour voir à court terme "le bout du tunnel" de la crise. A une époque où les conseils généraux consacrent près de la moitié du budget des départements à l'Aide sociale, la réflexion de l'utilisation des fonds publics est une nécessité : **il s'agit d'une démarche citoyenne à laquelle nous devons contribuer.**

---

## 5. CONCLUSION :

**La démarche-qualité : simple gadget de notre société moderne ?  
Nouvelle procédure contraignante pour nos établissements ?  
Moyen de contrôle et de moralisation du travail  
éducatif initié par les tutelles ?**

---

Dans notre expérience, nous avons avant tout découvert un **outil** permettant d'améliorer notre exercice professionnel, un instrument de "*management*" institutionnel, base de la refondation de notre établissement au sortir d'une crise majeure.

La démarche d'Assurance-Qualité, en focalisant le travail sur l'usager, seule raison d'être d'une structure médico-sociale, le situe d'emblée au centre de nos préoccupations ; elle permet **le passage d'une logique de conformisme institutionnel à une logique de service individuel** : ce n'est plus l'usager qui est incorporé dans un établissement dont il doit épouser les règles mais une équipe de professionnels qui se met à son service en lui proposant les prestations les plus adaptées à sa situation.

**"La mise en oeuvre  
de l'assurance  
qualité s'inscrit dans  
une démarche  
citoyenne"**

Pour autant, la démarche-qualité ne prétend pas répondre à l'ensemble des besoins d'une personne : la satisfaction des besoins est en effet comparable au "*Tonneau des Danaïdes*", c'est à dire sans fond ; la vie est par définition tension, donc insatisfaction.

L'assurance-qualité permet bien sûr à court et moyen terme d'atteindre les objectifs fixés par l'ensemble des acteurs, mais aussi de s'assurer et d'assurer par une **évaluation permanente** que le service est rendu conformément aux engagements pris.

La mise en oeuvre de l'assurance-qualité s'inscrit alors dans une démarche citoyenne : elle affirme la primauté de l'Homme et favorise le développement d'attitudes responsables tant chez les professionnels reconnus dans leurs compétences, que chez les utilisateurs du service devenus acteurs de leur prise en charge.

Le but premier d'un établissement à caractère social tel le nôtre étant l'accueil d'enfants en difficulté sociale ou familiale, l'objet de notre démarche et de nos préoccupations doit être la satisfaction de leurs besoins : ceux-ci sont formalisés dans un projet individualisé spécifique à chaque jeune. Ce projet est élaboré en concertation avec l'ensemble des acteurs et son suivi garanti par une procédure formalisée. L'ensemble des projets individualisés est repris pour la rédaction **des projets de service et du projet d'établissement.**

**Toute démarche d'assurance-qualité nécessite au préalable l'existence de valeurs communes qui seules donnent du sens à l'action** : notre premier travail a consisté en une réflexion sur des critères partagés,

inspirée des principes fondamentaux de la Croix-Rouge Française où la personne humaine occupe la première place.

**Cette réflexion à visée humaniste a fixé notre cadre éthique et déontologique.**

**Elle a pris la forme d'une "Charte-qualité pour l'amélioration des services proposés aux enfants accueillis" et comporte deux chapitres distincts :**

- un protocole des garanties minimales de protection contre les maltraitances,
- un travail collectif sur les pratiques induites par les valeurs et concepts énoncés dans la Charte internationale des droits de l'enfant, ratifiée par la France en 1992.

**L'établissement des projets individuels est repris pour la rédaction des projets de service et du projet d'établissement.**

La valeur de notre démarche et des dispositifs mis en place a été affirmée lors du dernier contrôle de l'établissement par la Direction de l'entraide sociale et de la Protection Judiciaire de la Jeunesse : l'établissement est reconnu comme faisant partie intégrante du dispositif départemental de protection de l'enfance, alors qu'il s'en était progressivement exclu par le passé.

Notre Démarche-qualité nous a rapidement entraîné vers des études prospectives : une analyse plus fine des besoins émergents nous a conduit à proposer aux tutelles un mode d'accueil innovant au plan départemental, sous forme d'un placement familial spécialisé, rattaché à l'établissement qui allie ainsi à la souplesse d'un accueil en famille à la garantie d'un suivi éducatif constant.

La Démarche-qualité nous apparaît comme un outil issu de milieux professionnels différents du nôtre au service de desseins qu'ils nous faut déterminer.

Ainsi que le rappelle J.P. ROSENCZVEIG (1997) si *"le concept d'assurance-qualité souffre dans notre secteur, d'un handicap d'images, ce type de pratique existe de fait depuis longtemps. Ne nous arrêtons pas à la forme mais étudions le contenu et le potentiel de cette démarche :*

- *se fixer des objectifs,*
- *accepter d'être jugés sur nos actes,*
- *faire mieux permet l'amélioration de nos prestations dans une mission de service public".*

*"C'est bien grande folie que de vouloir avoir raison tout seul". La Rochefoucault*

## BIBLIOGRAPHIE

*Bilan d'application de la loi du 30.06.75 sur les institutions sociales et médico-sociales*

Tome I - Rapport n° 95155 - Igas Edit., 1995, 138 p.

*Bilan d'application de la loi du 30.06.75 sur les institutions sociales et médico-sociales*

Tome II - Rapport n° 95155 - Igas Edit., 1995

**BOUTIN, G., - DURNING, P.** : *Les interventions auprès des parents*  
Privat Edit., 1994, Toulouse, 201 p.

**CRIVILLE, A. et collaborateurs** : *Parents maltraitants, enfants meurtris*

E.S.F. Edit., 1991, Paris, 168 p.

**DUBERT, F., - LAPEYRONNIE, D.** : *Les quartiers d'exil*

Seuil Edit., 1992, Paris

**DURNING, P.** : *Education familiale*

P.U.F. Edit., 1995, Paris, 294 p.

**ELIACHEFF, C.** : *Vies privées de l'enfant roi à l'enfant victime*

Odile Jacob Edit., 1997, Paris, 153 p.

**JOING, J.L.** : *L'audit de la qualité dans les établissements médico-sociaux*

Privat Edit., 1993, Toulouse, 133 p.

**JOING, J.L.** : *Sur le marché des solitudes*

A.F.E.J.I. Edit., 1988, Dunkerque, 150 p.

**KAES, R., et collaborateurs** : *Souffrance et psychopathologie des liens institutionnels*

Dunot Edit., 1996, Paris, 218 p.

**LOUBAT, J.P.** : *Lien social, 1997*

**MASLOW, A.** : *Motivation and personality*

Harper Edit., 1954, New-York

**MESSU, M.** : *Les assistés sociaux*

Privat Edit., 1991, Toulouse, 172 p.

**NEUBURGER, R.** : *Le mythe familial*

E.S.F. Edit., 1995, Paris, 180 p.

**ROSENCZVEIG, J.P.** : *Le dispositif français de protection de l'enfance*

Jeunesse et Droit Edit., 1996, Paris, 760 p.

**ROSENCZVEIG, J.P., - VERDIER, P.** : *Le secret professionnel en travail social*

Jeunesse et Droit Edit., 1996, Paris, 139 p.

**SOULE, M., - GOLSE, B.** : *C'est pas juste*

E.S.F. Edit., 1997, Paris, 117 p.

**STRAUSS, P., - MANCIAUX, M., et collaborateurs** : *L'enfant maltraité*

Fleurus psycho-pédagogie Edit., 1993, Paris, 696 p.

**WATZLAWICK, P., - WEAKLAND, J., - FISCH, R.** : *Change-ments*

Seuil Edit., 1975, Paris, 190 p.

**Charte qualité de la Maison d'Enfants**

**Déclaration universelle des droits de l'enfant, 1992**

---

## CONGRES ET COLLOQUES

---

*4ème congrès international sur les enfants maltraités et négligés*

AFIREM ISPCAN, 7-10 septembre 1982, Paris

*Parents et professionnels : une rencontre nécessaire, difficile et souhaitée*

CREAI, 1992, Rhône Alpes, Rapport, 114 p

*Parents et professionnels : associer les parents à l'action des professionnels*

Média-social, 1995, 80 p.

**9èmes entretiens juridiques - Les cahiers de l'A.N.P.A.S.E. :**

*Pour la jeunesse en difficulté: quelle protection judiciaire éducative?*

A.N.P.A.S.E., Edition 1996, 98 p.

*Enfant placé et relations avec la famille d'origine. Intérêt de l'enfant ? Intérêt des parents ?*

Village d'enfants S.O.S., 7 novembre 96, Paris

*Congrès éthique et qualité*

Institut Régional de Travail Social de Metz , 17 janvier 1997

*Les professionnels du social, acteurs et auteurs d'une démarche-qualité au service des usagers*

Association Nationale des Communautés Educatives, mai 1997, Tarbes

*Démarche déontologique pour l'action sociale*

Journées d'études de l'Association Nationale des Communautés Educatives du 28 au 31 mai 1996, Carcassonne