

INNOVATION ASSOCIATIVE

David contre Goliath

■ **Le débat fait rage... L'innovation associative serait aujourd'hui menacée par le volontarisme libéral de Bruxelles, la complexité des réglementations nationales et les velléités hégémoniques de certaines collectivités*. Pourtant, les associations peuvent encore faire évoluer les politiques publiques. Oui, l'innovation existe encore ! La preuve avec l'association de protection de l'enfance Retis qui, grâce à un management singulier autour de valeurs partagées, et à une interaction constante avec la société civile, a su terrasser le Goliath des politiques sociales traditionnelles. Enquête.**



L'innovation associative ? C'est dans un immeuble sans prétention en plein cœur d'Annemasse, ville moyenne de Haute-Savoie, qu'elle se tricote au jour le jour. L'association de protection de l'enfance Retis y a emménagé tout récemment. Mais la vaste pièce principale est déjà emplie de jouets, et d'un confortable canapé rouge. Un sapin de Noël attend d'être décoré par quatre enfants qui dessinent sur la table de la cuisine, sous le regard attentif de deux éducateurs et d'une maman qui sirote un café. "Dans la plupart des structures, l'es-

pace réservé aux enfants et aux familles est très restreint comparé à l'espace dévolu à l'administratif. Ici, nous avons voulu faire l'inverse en privilégiant l'espace de jeu", explique Mohamed L'Houssni, directeur de l'association, tandis qu'il ouvre la porte d'un bureau encore spartiate.

Le ton est donné : ici, la rupture avec l'ordre établi est un préalable pour construire du nouveau. Premier élément de rupture, la conception de l'espace. L'association, qui prend en charge 105 enfants, est divisée en trois ser-

vices (Semoh), situés en centre-ville de trois communes du département : le Semoh du Genevois à Annemasse, celui du Chablais à Thonon-les-Bains, et un troisième à Annecy. "Je ne voulais pas d'une "institution totale", qui enferme et qui isole, au sens de ce que décrit le sociologue américain Erving Goffman, souligne Mohamed L'Houssni. L'association a été organisée autour de petites structures, dans l'idée qu'il faut revenir à un travail proche de l'artisanat". Et qu'elles seront également plus faciles à manœuvrer. "Quand j'étais cadre à l'Ase, il fallait gérer des équipes de 20 travailleurs sociaux, se souvient Ingrid, chef de service au Semoh du Genevois. Aujourd'hui, ce système d'équipes restreintes permet un management de proximité beaucoup plus dynamique". Au sein de chacune de ces structures à taille humaine, une équipe de cinq éducateurs réalise, à la demande du juge, des mesures d'aide en milieu ouvert (AEMO). Trois "maisons" coquettes, perdues dans la campagne, offrent en complément quatre à cinq lits chacune, pour l'accueil exceptionnel ou périodique de quelques enfants – quand les parents ont besoin de "souffler" et les enfants, de prendre le large. Quant aux placements longue durée, ils sont pris en charge dans deux familles d'accueil. Au total donc, huit entités impliquées dans le projet associatif de co-construction de parcours. Et 53 000 kilomètres affichés au compteur de la voiture de Mohamed L'Houssni !

L'ENGAGEMENT, LE RISQUE... ET LES AUTRES

Couvrir l'ensemble de la chaîne de protection de l'enfance (prévenance, prévention, protection), voilà donc le cœur de métier de Retis. Le projet associatif va néanmoins bien au-delà. Il s'enracine dans la théorie du don et du contre-don de l'anthropologue Marcel Mauss. Et se déploie autour de trois axes novateurs : la par-

* Cette question est grave. C'est pourquoi nous aurons prochainement l'occasion d'en faire un dossier.

ticipation des usagers, les liens avec le monde universitaire, et l'engagement de la société civile locale. "L'idée, c'est de s'appuyer sur les ressources de l'environnement, souligne Mohamed L'Houssni. Bien sûr, demander à des parents jugés maltraitants de proposer des solutions de protection pour leurs enfants, ou privilégier les réponses des bénévoles aux réponses professionnelles n'est pas sans risque. Mais le fait associatif n'a de pertinence que s'il ose ouvrir de nouvelles voies d'action. La protection de l'enfance est dans l'obsession du principe de précaution. Or la sécurité n'est qu'un élément parmi d'autres du bien-être de l'enfant".

Le lien social en est un autre. Tout aussi indispensable. "Notre vision, c'est l'articulation entre aide et entraide, entre les aidants professionnels et les aidants naturels qui sont eux aussi des tuteurs de résilience", ajoute-t-il. Car si l'acronyme "Retis" signifie "Recherche, Action, Éducation, Territoires, Intervention, Sociabilité", il renvoie surtout à l'idée de réseau, de filet, de tissage. Un réseau constitué d'une vingtaine de bénévoles qui gravitent autour de l'équipe éducative et qui forment "l'équipe élargie": pour la plupart, d'anciens collègues de travail ou des relations d'affinités issues du monde culturel ou social.

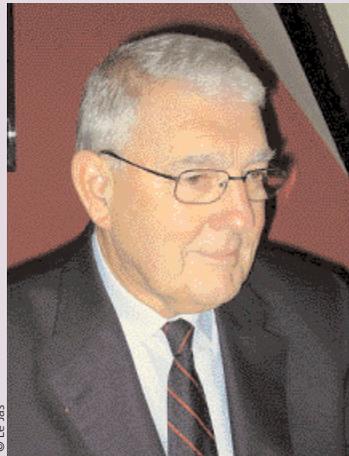
La gouvernance de l'association incarne elle aussi cette idée qu'il n'est rien de plus salvateur que le lien et l'ouverture au monde. Dans le conseil d'administration, on trouve ainsi un "médiateur des usagers" – une administratrice, enseignante à la retraite, dont le rôle est de veiller à ce qu'au sein de l'association soit porté le souci de l'effectivité des droits des usagers. On y trouve aussi une ancienne juge pour enfants, la directrice de la Maison des écrivains de Paris, le psychologue et chercheur québécois spécialiste de la famille Carl Lacharité, une chargée de mission de la vie culturelle locale, un régisseur de théâtre et même un représentant du secteur immobilier... Histoire de rappeler que la protection de l'enfance concerne la société entière, et qu'elle est, avant tout, affaire de fraternité: "De par son institutionnalisation, la protection de l'enfance est devenue la chasse gardée de spécialistes, pointe Mohamed L'Houssni. Ce qu'on cherche ici, c'est à montrer qu'elle nécessite un engagement de tous".

PRESTATAIRE OU PARTENAIRE ? UN FAUX DÉBAT

Et d'abord, l'engagement du conseil général, financeur de Retis à hauteur de plus d'un million d'euros. Retour en 2006. Mohamed

"Les associations sont face à une tentation technocratique"

Après avoir été directeur général de l'Union nationale des associations de sauvegarde de l'enfance, de l'adolescence et des adultes (Unasea), Jean-Jacques Andrieux est aujourd'hui associé du cabinet Vam Conseil. Pour lui, le rapprochement entre associations et pouvoirs publics est salubre, même si une nouvelle relation reste à construire.



© Le Jas

Le Jas : le secteur associatif a connu une véritable mutation ces dernières années. Quelle est la nature de cette évolution ?

Jean-Jacques Andrieux : En un demi-siècle, nous sommes passés d'associations charitables, fondées uniquement sur le bénévolat, à de véritables entreprises sociales, professionnelles et structurées. C'est une évolution très positive pour la qualité technique des interventions. Le financement public a permis de grandes avancées: la création d'un corps professionnel de grande qualité, la pérennité des actions, une certaine "égalité des solidarités" sur l'ensemble du territoire.

Ces avantages ont néanmoins leurs contrepois. À l'intérieur des associations, l'émergence de professionnels directement interpellés par l'administration a créé une

"tentation technocratique" consistant à privilégier la gestion, le management. On ne refuse pas les grands principes développés par le projet associatif, mais on se concentre sur la réponse technique.

Le Jas : peut-on également identifier dans l'environnement social des contraintes préjudiciables au projet associatif ?

J-JA : Oui. D'abord parce que l'État ne sait pas déléguer. Les administrations successives ont considéré que l'action sociale devenait "leur chose", avec deux conséquences: d'une part, la complexité croissante des textes réglementant le secteur, et d'autre part, le développement d'une méfiance chronique à l'égard de ce qui n'était pas contrôlable, c'est-à-dire les associations elles-mêmes et leur "projet associatif" vécu comme une source de contre-pouvoir. La décentralisation, parce qu'elle a conduit un certain nombre de départements à considérer les associations comme de simples prestataires de service – c'est le fameux "qui paye décide" – a provoqué un sursaut salutaire en les amenant à se repositionner par rapport aux valeurs et à l'éthique.

Et il a fallu vingt ans pour que les esprits et les intérêts se rencontrent, se rejoignent, pour admettre que l'intérêt du formidable tissu associatif présent dans l'action sociale repose sur une légitimité de compétence professionnelle portée par une légitimité de conviction qu'implique le projet associatif. Il ne suffit pas de "bien faire" techniquement, mais de savoir pourquoi et au nom de quelles valeurs on le fait. L'engagement dans une politique publique d'action sociale devient alors un partenariat volontaire et productif. Et tout le monde y gagne.

L'Houssni prend alors son bâton de pèlerin pour convaincre le département. Il réalise une lettre d'intention à partir des préconisations du schéma départemental, le tout premier que met en place le conseil général qui l'élabore grâce une concertation inédite entre le monde de la protection de l'enfance, la PJJ,

les professionnels de l'Éducation nationale, et le monde associatif. "C'est dans ce cadre que nous avons resserré nos liens avec Mohamed L'Houssni qui était très proche du comité de pilotage, explique Jean-Rolland Fontana, directeur de la protection de l'enfance du conseil général de Haute-Savoie. Historiquement,

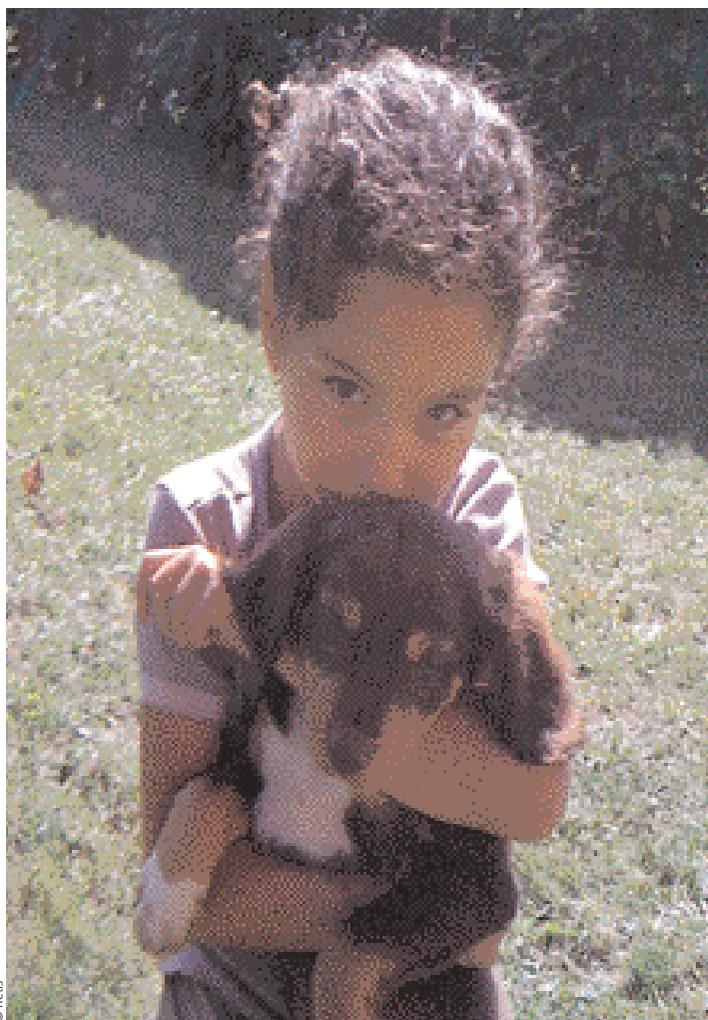
la Haute-Savoie a privilégié un fonctionnement en régie directe. Aussi, la protection de l'enfance était-elle jusqu'alors l'apanage des établissements publics". Le mouvement de réorganisation engagé par le schéma départemental, comme la volonté du département de s'adapter davantage aux situations des enfants en mettant en place un système d'AEMO avec hébergement exceptionnel et périodique, pousseront finalement le conseil général à choisir le projet de Retis. "Les associations se demandent si avec la nouvelle procédure d'appel à projets (voir aussi page 22), le secteur devient partenaire ou prestataire, note Mohamed L'Houssni. Je pense que cela est un peu plus complexe. Pour moi, une association est prestataire parce qu'elle a un mandat. Elle devient partenaire quand elle déborde le cadre de ses missions, quand elle fait plus que ce qu'on lui demande, quand elle donne la parole à ses usagers ! L'innovation, c'est ce qui déborde le cahier des charges !".

Il faut dire qu'en Haute-Savoie, le contexte a été favorable. "J'ai eu de la chance de monter le projet avant la crise, reconnaît-il. À un an près, les choses ne se seraient probablement pas déroulées aussi sereinement...". En 2007, le budget est donc bloqué pour trois ans. Aujourd'hui, l'association entre dans sa deuxième année d'existence.

UN MANAGEMENT PAR LE SENS

Au Semoh du Chablais, ce matin a lieu la réunion d'équipe. Autour de Benoît, le chef de service, trois éducatrices et deux éducateurs ordonnent l'emploi du temps pour les semaines à venir. Pas si simple, puisqu'il faut établir le roulement des éducateurs qui passent une nuit par semaine dans l'une des "maisons" avec les enfants. Chacun travaille en outre au moins un week-end par mois pour passer du temps avec les familles qu'il accompagne. Une présence 365 jours par an, de la souplesse, et de la réactivité, voilà ce qui fait la force de Retis.

Une force qui repose sur un engagement rare de la part de l'équipe. "Quand on a signé notre contrat, on savait dans quoi on s'engageait !", sourit Lætitia, éducatrice spécialisée qui, comme d'autres membres de l'équipe, a rejoint Retis



© Retis

après avoir travaillé plusieurs années avec Mohamed L'Houssni dans le cadre de l'association Reliance. Une fidélité sans doute liée au "management par le sens et non par objectifs" que ce charismatique directeur – qui ne rechigne pas à l'idée d'être qualifié d'"entrepreneur social" – met en place. "Au-delà de ces contraintes, participer à la création d'une association est une grande chance, poursuit Lætitia. Ici, on a la liberté de proposer les projets qui nous tiennent à cœur et qui enrichissent considérablement notre travail". Et les idées ne manquent pas. Un atelier "pétanque" a ainsi été organisé par le chef de service et un éducateur pour rompre l'isolement de trois pères de famille et créer une activité support à la discussion. Un partenariat avec la Maison des Arts a encore été scellé qui a permis aux enfants d'assister à plusieurs spectacles en échange de leur participation à la billetterie. Quant aux festivals culturels de la région, ils sont régulièrement contactés par les travailleurs sociaux qui entendent bien y associer Retis. Enfin, un atelier d'écriture animé par

deux écrivains rassemblera familles suivies et enfants extérieurs à l'association fin décembre.

UN RECRUTEMENT ICONOCLASTE

Une liberté d'entreprendre partagée par tout l'organigramme. Et à laquelle Jean-Marc, futur accueillant familial qui partage pour un an la vie du Semoh du Chablais en tant qu'éducateur, a goûté. L'année dernière, il proposait ainsi aux enfants de Retis de participer à la culture d'un jardin partagé. "Le ramassage des pommes de terre avec les enfants a été un moment extraordinaire, raconte-t-il. Les gamins étaient fiers de ramener autre chose que des mauvaises notes à la maison... et pour les parents en difficulté financière, c'était un vrai plus dans leur quotidien".

Jean-Marc n'est pas le seul à s'inscrire dans une politique de recrutement peu ordinaire qui valorise les compétences acquises tout au long de son parcours de vie. Les accueillants familiaux de "l'ancre", le service de placement familial baptisé ainsi en référence aux théories de l'attachement – et "parce qu'il

faut nommer pour faire exister", souligne Mohamed L'Houssni –, emploie un couple qui a le social chevillé au corps. Elle est ancienne chef de service à l'Ase, lui, était responsable d'un foyer-logement pour personnes âgées. Quant aux équipes éducatives (dont la moyenne d'âge se situe autour de 35 ans), elles sont constituées aussi bien d'anciennes assistantes sociales, que d'un éducateur spécialisé dans la toxicomanie ou d'une conseillère en économie sociale et familiale. Il y a aussi Christophe, éducateur technique au Semoh du Chablais, qui a passé dix ans dans l'immobilier avant de croiser la route de Mohamed L'Houssni lors de ses activités d'hôte familial. Si une formation en VAE se profile pour lui à l'horizon, il compte bien partager avec les enfants sa passion pour l'art plastique. "Ce recrutement un peu iconoclaste apporte, je crois, un certain réalisme dans la prise en charge dont certains travailleurs sociaux se sont parfois éloignés, estime Christophe. Le fait d'être au moins deux éducateurs à suivre chaque famille, l'un réalisant le soutien à l'enfant, l'autre le soutien au

parents, crée de la cohésion dans l'équipe et garantit la prise de recul".

LA RECHERCHE-ACTION POUR FAIRE ÉVOLUER LE PROJET

Cette diversité des regards, l'association l'entretient tous azimuts. Lors de la consultation familiale bimensuelle par exemple. Conduite par l'ethno-psychologue Abdesslem Yayahoui, elle rassemble éducateurs et familles. "Au départ, cette consultation était pensée à destination des familles d'origine étrangère, se souvient Ingrid, au Semoh d'Annemasse. Puis on s'est rendu compte que la question des différences culturelles se posait pour toutes les familles. Aujourd'hui nous y avons recours dès qu'un problème se pose dans une situation". "On est dans un croisement des savoirs sur le modèle d'ATD-Quart Monde, ajoute Mohamed L'Houssni. C'est un espace qui nous pousse à nous interroger sur l'ethnocentrisme qui nourrit nos représentations, et qui nous permet de mettre en mot les conflits". En clair, une instance de régulation entre les normes des familles et les normes sociales.

Autre manière d'affûter et d'ajuster le regard, l'outil d'évaluation initiale mis en place par Helen Jones, conseillère en protection de l'enfance pour le gouvernement anglais, venue animer à plusieurs reprises des sessions de formation auprès des équipes. Et comme Retis ne fait jamais rien à moitié, une évaluation de l'outil d'évaluation est en train d'être conduite par la sociologue Catherine Sellenet: "Retis est la seule association en France à utiliser cet outil d'évaluation qui permet de mettre en balance les facteurs de risque et les ressources des familles dans une démarche participative avec la famille", souligne Ingrid. Le recueil des données (entourage, mode de vie, état de santé de l'enfant, etc.) est réalisé en étroite collaboration avec les familles, parfois surprises d'être ainsi sollicitées.

LE LIEN SOCIAL, UNE FÊTE...

C'est également dans cette totale coopération avec les familles que travaillent les accueillants familiaux de "l'ancre". Pascale et Patrick, qui accueillent quatre enfants dont une "grande" de presque 18 ans, rencontrent chaque mois les parents naturels lors de la réunion "parentalité" supervisée par un chef de service de Retis. "On leur parle de la vie quotidienne avec leurs enfants, de leur état de santé, des vaccins qu'il faut faire...", explique Pascale. On n'est pas dans la concurrence,

au contraire. C'est un travail de co-parentalité car l'enfant doit faire avec deux familles". Une séance d'analyse des pratiques, à l'instar de celle dont bénéficient les éducateurs des Semoh, offre en outre "une bouffée d'air frais et permet de décoder le fonctionnement des enfants", sourit Patrick. Le réseau s'étoffe également des relations avec les orthophonistes et les instituteurs. "On crée un réseau pour que les enfants puissent plus tard y trouver des ressources", ajoute-t-il.

C'est aussi pour cette raison que Retis avait organisé la veille, un concert dans la maison de Pascale et Patrick qui avaient invité leurs voisins pour l'occasion. "Nous organisons ces événements pour favoriser l'accès à la culture certes, mais aussi pour que les voisins rencontrent les enfants", explique Mohamed L'Houssni. Rien de tel que la musique pour adoucir les cœurs! La fête est également au

"Une association devient partenaire quand elle fait plus que ce qu'on lui demande! L'innovation, c'est ce qui déborde le cahier des charges!"

Mohamed L'Houssni

programme des "maisons". Pour contrer le syndrome "pas dans mon jardin", un groupe de chanson française a donné un spectacle, le 4 juin dernier, sur la vaste pelouse entourant la jolie "maison" de Margencel où ce soir, dorment trois enfants ainsi que Bernadette, éducatrice au Semoh du Chablais. Les voisins ont apporté à boire et à manger, pour partager un moment de convivialité. Quel sera l'avenir de Retis? De nouveaux projets sont en cours qui restent néanmoins suspendus aux lignes budgétaires du conseil général: un relais parental, un service de tiers dignes de confiance, et un service d'accueil multifamilial pourraient voir le jour dans les années à venir. Ici pourtant, l'ambition ne s'incarne pas dans une expansion incontrôlée. Bien au contraire: "On ne veut surtout pas devenir l'un de ces gros paquebots institutionnels", sourit Mohamed L'Houssni. Mais conserver Retis telle qu'elle est: agréable à manier, facile à adapter, simple, dynamique et innovante. Considérable, en somme. ■

Pauline Graulle

CONTACT - Retis: 04 50 72 26 20

EN BREF

PRÉPARER LES MINEURS À ÊTRE ENTENDUS PAR UN JUGE

La loi réformant la protection de l'enfance prévoit que dans toute procédure le concernant, le mineur peut être entendu par le juge. Mais, les mineurs sont-ils préparés et suffisamment informés face à ces situations? Pour que ce soit le cas, la Fondation pour l'enfance lance un appel à projets destiné aux associations qui veulent aider l'enfant à être entendu face à une situation de conflit et de séparation familiale. Date limite de dépôt: 5 mars 2010.

Infos: www.fondation-enfance.org

L'EXCLUSION FAIT PEUR

Trois fois plus de Français qu'en novembre 2007 pensent "très possible" de se retrouver un jour sans-abri (12 % contre 4 % en 2007), conclut un sondage de l'Association Emmaüs et de l'Institut CSA. Si l'on compte en plus ceux qui pensent que c'est "probable", on arrive à un taux de 56 % (contre 47 % il y a deux ans).

PROJET POUR L'ENFANT: 1^{ER} ÉTAT DES LIEUX

L'Oned vient de présenter un rapport contrasté sur la mise en œuvre du "projet pour l'enfant" (PPE), instauré par la loi du 5 mars 2007 et qui vise à rassembler dans un document les objectifs et modalités des interventions socio-éducatives menées auprès d'un enfant. Sur 35 départements contactés, seuls 28 ont débuté un travail sur le PPE et un seul a atteint l'étape d'évaluation. La place accordée à l'enfant ou à ses parents dans le projet est très variable selon les départements. Quant au travailleur social référent de la situation, il ne le signe que dans 5 cas sur 12. Rapport disponible sur oned.gouv.fr

EMPLOI ASSOCIATIF: LE SOCIAL EN TÊTE

Dans son "Bilan quantitatif de l'emploi entre 2000 et 2007" dans le secteur sanitaire et social, l'Uniopps relève que "les 33 000 employeurs associatifs du secteur employaient en 2007 environ 925 000 salariés, c'est-à-dire 54 % de l'emploi associatif total (1,7 million) et près de 5 % du total des salariés du secteur privé". "Avec un taux de création d'emplois de près de 4 % en moyenne sur la période, le secteur affiche un dynamisme qui doit retenir l'attention de tous". Infos: uniopps.asso.fr

ASSOCIATIONS: MORAL EN BERNE

L'engagement souffre: c'est le constat d'une étude de France bénévolat sur l'engagement des bénévoles et des associations face à la crise. Avec la dégradation des ressources financières et bénévoles, les responsables associatifs ont le moral en berne. 30 % constatent une perte d'adhérents et 50 % une réduction de financement. Si 59 % témoignent d'une stabilité de leurs bénévoles, 29 % constatent une baisse. En outre, seuls 58 % s'estiment en mesure de remplir leur mission, contre 64 % en 2008.

Infos: www.recherches-solidarites.org