

Travail associatif et limites de l'intervention publique : l'association Thélèmythe¹

Norbert LIGNY
Directeur général de Thélèmythe

Résumé : Norbert Ligny, directeur général de l'association, présente un panorama détaillé du travail à Thélèmythe comme contre-exemple au lieu commun qui voudrait que les associations soit purement et simplement instrumentalisées par les politiques comme des services publics « au rabais ».

Introduction

C'est devenu un lieu commun de considérer les associations comme un service public « au rabais » instrumentalisé par les politiques. L'expérience présentée dans ce chapitre montre que ce constat mérite d'être nuancé. Si les associations peuvent apporter des réponses à des problèmes non résolus par le service public, elles peuvent aussi user de textes législatifs comme de leviers pour faire advenir de nouvelles pratiques. De ce point de vue, d'ailleurs, la loi 2002.2. souvent présentée comme le cheval de Troie du managérialisme est peut-être beaucoup plus ouverte qu'il n'y paraît : les directions associatives peuvent effectivement s'appuyer sur elle pour devenir des « managers modèle » en singeant les grandes entreprises privées ou publiques, elles peuvent aussi l'utiliser pour préserver voir pour initier des espaces internes de démocratie associative. Aussi, loin d'être inéluctable l'isomorphisme, qui certes rencontre un terrain politique favorable à son développement, reste malgré tout une affaire de choix des équipes associatives dirigeantes : dans cette mesure elles doivent en assumer la responsabilité auprès des salariés et des usagers plutôt que de se cacher perpétuellement derrière des logiques dont elles seraient victimes, incapables d'en maîtriser les tenants et les aboutissants. La bureaucratie managériale n'est pas l'unique horizon des associations. C'est du moins ce qu'il ressort de ce retour d'expérience, en tant que directeur d'une association du secteur médico-social s'adressant à des jeunes en très grandes difficultés.

La première partie présente l'association et son fonctionnement. La création dans les années 1980 de la structure Thélèmythe a été décidée sur la base d'une hypothèse : dans certains cas les problèmes d'insertion sociale ne peuvent être résolus que si, complétant l'outillage traditionnel, une approche psychosociologique plus globale est mise en œuvre. Aujourd'hui, dans un contexte de psychologisation massive des problèmes sociaux, la démarche peut paraître évidente et surtout comporter des ambiguïtés qu'il faut immédiatement lever. Il ne

¹ LIGNY, Norbert, 2015, « Travail associatif et limites de l'intervention publique : l'association Thélèmythe », in LAVILLE, Jean-Louis, SALMON, Anne, *Associations et Action publique, Solidarités et Société*, Paris, Desclée De Brouwer, première partie, chapitre 5, p.109-131.

s'agit pas de dénier les dimensions économique, sociale et politique au profit de la seule variable psychologique mais de les envisager de concert. C'est l'originalité du projet de l'association qui dans ce but, a réfléchi à la façon dont le fonctionnement associatif lui-même peut être intégré comme un élément fondamental du dispositif d'aide. En effet, il est pensé en tant que support du travail d'analyse à partir duquel peuvent s'essayer de nouveaux rapports aux autres, à soi-même, à l'argent, aux institutions afin de rouvrir des marges d'autonomie et de confiance. Ce faisant, la première hypothèse de travail se double d'une seconde : il ne s'agit pas uniquement de travailler « sur les jeunes » ou même « avec » mais « sur et avec l'institution d'aide »: le cadre associatif et le dispositif qui s'y construit sont donc conçus comme des analyseurs. De nouvelles situations y sont expérimentées par les jeunes avec les professionnels. Elles sont l'occasion d'un travail réflexif légèrement décalé par rapport au réel douloureux, souvent traumatique, qui été vécu antérieurement. Si le fonctionnement associatif est lui-même un objet de l'analyse, il ne peut subir des pressions « normalisantes » sans remettre en cause l'accompagnement. On peut aller jusqu'à dire que l'association lorsqu'elle ne s'aligne pas sur le modèle des grandes entreprises publiques ou privées, est un espace privilégié où, de par sa malléabilité, peuvent s'expérimenter d'autres formes de vie, ici, propices aux perspectives thérapeutiques. L'association a mis l'accent sur les espaces d'analyse internes afin d'aménager et de favoriser une élaboration collective permettant un ajustement permanent du projet et des actions par la confrontation du cadre institutionnel et de la demande de chaque usager. Dans cette perspective, il ne s'agit donc pas de formuler à propos du jeune un diagnostic établi une fois pour toutes au risque d'y enfermer le sujet, mais de considérer le dispositif proposé comme un élément permettant d'alimenter l'évaluation d'un problème toujours situé.

L'association qui opère en région parisienne s'est rapidement développée. Elle a multiplié ses services puisqu'elle compte cinq établissements qui accueillent deux cent vingt-quatre adolescents. Elle emploie vingt-huit salariés permanents et travaille avec soixante-dix psychothérapeutes indépendants.

La seconde partie montre l'articulation entre l'action associative et celle des pouvoirs publics tout en soulignant les ambiguïtés de ces rapports. Au départ, il faut souligner que les innovations ont été facilitées par les autorités publiques qui ont permis grâce à une législation adéquate d'expérimenter de nouvelles approches. Ainsi l'association a mis à l'épreuve ses hypothèses de travail en construisant un dispositif d'aide original. Mais les autorités de tutelle ont rapidement exercé un rôle contraignant notamment en raison des pressions budgétaires. Il apparaît qu'elles risquent de figer les dispositifs qui, même s'ils ont fait leurs preuves, doivent aussi leur succès à la souplesse du fonctionnement associatif ouvert à des réajustements qui, dans une situation sociale aussi instable, sont d'une importance capitale pour répondre aux besoins en perpétuelle évolution. Au fond, considérer l'évaluation de l'action associative sur la base de « *success stories* » est sans doute un critère simple et rassurant, mais à vouloir reproduire indéfiniment les « bonnes pratiques », on prend le risque d'en faire des routines. Or, « ce qui marche » est souvent lié à une dynamique de tâtonnement, d'essais et même parfois paradoxalement d'erreurs. Une prise de conscience des écueils de cette politique figeante à force de vouloir tout contrôler, apparaît non seulement chez les acteurs associatifs, mais aussi, on l'oublie trop souvent, chez

les responsables de politiques publiques. Ces derniers en dénoncent aujourd'hui les effets. De ce point de vue, peuvent peut-être se reconstruire de nouvelles alliances à partir de constats partagés afin de réenvisager sur d'autres bases les relations entre associations et pouvoirs publics.

1. Le projet de l'association

L'association Thélèmythe a été fondée en 1989 sur la base du constat de carences manifestes dans la prise en charge d'adolescents. Pour répondre aux besoins de certains jeunes qui ne trouvaient pas dans les dispositifs traditionnels de réponses adéquates, une proposition expérimentale à visée socio-éducative et thérapeutique a été formulée. Le couplage entre l'éducatif et la thérapie est au cœur du dispositif d'aide de l'association qui en a fait le fil conducteur de son projet d'insertion sociale.

En effet, les différents acteurs du champ social ont été bousculés par l'évolution des problématiques des jeunes en grande difficulté. L'augmentation des facteurs d'exclusion engendrée par les transformations de l'économie, la montée du chômage, la métamorphose de la structure familiale, a remis en cause la pertinence des méthodes de prise en charge de ces publics. Face à l'ampleur des problèmes rencontrés et aux conséquences psychologiques attribuables dans certains cas, à la dégradation de la situation économique et sociale, il s'agissait de prendre en compte la dimension psychique des troubles de la socialisation, occultée dans les réponses socio-éducatives traditionnelles. L'association l'a intégrée dans son travail avec des adolescents exposés à des expériences inadéquates voire traumatiques.

Ces adolescents (de 16 à 21 ans) ont pour une grande majorité « un palmarès institutionnel » impressionnant. Ils ont souvent été ballotés de foyers d'urgence en foyers éducatifs, en familles d'accueil, en séjours hospitaliers, en Centre éducatif renforcé. De part la gravité de leurs passages à l'acte, ils ont fini par être étiquetés comme « des incasables ».

Thélèmythe est souvent présentée comme un ultime recours. Elle propose un accompagnement singulier au moyen de procédures individualisées et modulables. Trois paramètres fondent l'intervention des praticiens : la dimension sociale, la perspective éducative et le facteur psychique. L'hypothèse, comme nous l'avons aperçu, repose sur l'idée que les trois dimensions nécessitent d'être traitées conjointement. Une seule dimension négligée et l'opération est vouée à l'échec.

Les savoirs pratiques

L'institution propose une prise en charge globale et différenciée dans le cadre d'une mise en situation d'autonomie : l'hébergement individuel et l'obtention d'une allocation d'entretien font partie intégrante du dispositif. Pour ces jeunes, cette expérience d'autonomie est loin d'être une évidence. Elle suppose de la part de l'équipe un énorme travail afin qu'elle ne soit pas l'occasion de reproduire les échecs du passé. Voilà pourquoi sans nécessairement rentrer dans le détail de l'accompagnement, il faut en indiquer les points essentiels.

D'un point de vue assez général, la posture de l'association à l'égard des jeunes mais aussi d'ailleurs à l'égard des intervenants, est de ne pas dénier les failles.

C'est avec cela que l'institution travaille. Plutôt que de faire valoir un idéal de « bon jeune » auquel il faudrait se conformer, elle suggère d'interroger les identifications qui enferment et, au fond, incite à prendre le risque de son désir au lieu d'abdiquer pour tenter de ressembler à l'image que l'on se fait de ce qu'il convient d'être.

Les intervenants sont dans une logique revendiquée de ne pas tout savoir, de ne pas tout voir en assumant les manques et le hors sens, c'est-à-dire le fait que rien n'est jamais totalement transparent. Loin d'être dans une perspective de vouloir tout maîtriser, il s'agit de reconnaître les jeux, les écarts, les déplacements dans les positions énonciatives et d'accepter que ça échappe. Les praticiens sont confrontés à ce qui rate, l'oublier serait une erreur. Dans une certaine mesure « le tout se passe bien » est banni du vocabulaire de l'évaluation des suivis : il ne serait pas crédible. Un tel dispositif suppose bien sûr d'être étayant, aidant pour qu'un travail d'élaboration soit possible et que les problèmes puissent, au moins en partie, être verbalisés. Il arrive que des jeunes reviennent nous voir des années plus tard pour continuer leur travail et que nous apprenions alors des choses que nous ne savions pas et qui paradoxalement, étaient d'autant plus opérantes pour la démarche, que justement nous ne le savions pas.

– Le suivi socio-éducatif et psychothérapeutique.

Le suivi est organisé à partir de la mise en place d'un binôme composé du directeur de service (représentant l'institution) et du psychothérapeute (facilitant le travail réflexif). Les intervenants se situent comme des passeurs : le psychothérapeute pour rendre une psychothérapie possible (ce qui suppose la plus part du temps de lever un certain nombre de résistances), le directeur de service pour garantir les conditions institutionnelles de l'accompagnement (ce qui suppose de travailler autour des règles, des droits et des devoirs de l'institution et à l'égard de l'institution), le binôme pour induire la socialisation (ce qui suppose, dans le cadre du transfert d'être vigilant au clivage possible entre bon objet et mauvais objet). Il est important que chaque intervenant agisse comme un étayage pour les interventions de l'autre (ce qui suppose de réfléchir sur la dynamique de cette relation à trois en tenant compte des stratégies d'évitement ou de mise en échec du dispositif). En s'appuyant sur le concept de situation critique, l'association essaye de déborder la notion de pathologie : la situation est l'objet de l'intervention thérapeutique et socio-éducative.

Les deux adultes en fonction de leur place respective, jouent un rôle de référent et de repères. Ils sont confrontés, au moins dans la période où le jeune prend contact avec l'association, à la crise de l'adolescent qui se présente la plupart du temps comme une « urgence chronique ». Dans cette situation d'urgence la symptomatologie oriente la prise en charge qui ne s'y limite pas.

Au moment de l'admission, l'accompagnement se concentre sur cette crise. La double référence, est là pour permettre à la dynamique conflictuelle du sujet de trouver des issues. La problématique de l'adolescent s'actualise dans la relation aux acteurs du binôme. Cette actualisation est au cœur de l'analyse menée par les intervenants qui bénéficient des différentes instances de contrôle (dans le sens psychanalytique du terme) internes ou externes à l'association (dans le cas des psychothérapeutes, psychanalystes ou psychologues indépendants qui ont leur propres instances de supervision en fonction de leur orientation clinique).

Les intervenants sont donc invités à rendre compte d'une manière lisible de leurs pratiques. Cette exigence de contrôle et de publicisation des fruits de l'expérience clinique est l'élément fédérateur qui dépasse, sans les dénier, les différentes options théoriques des praticiens.

– L'hébergement externalisé et individualisé

L'hébergement en logement individuel est pensé de manière personnalisée. Dans tous les cas de figure, il rompt avec les dispositions collectives antérieures. L'hébergement, au-delà de sa fonction première, est un support, une médiation sur laquelle repose la dynamique éducative et le travail psychothérapeutique. La confrontation à un habitat individuel, au voisinage imposé, à l'image véhiculée par ce type d'hébergement social, au manque relatif de confort, aux contraintes élémentaires de la vie quotidienne, est interrogée et analysée avec le jeune par les deux acteurs du binôme.

– L'allocation d'entretien

Une allocation mensuelle est octroyée et gérée par l'adolescent et le directeur de service. Elle constitue un autre point central sur lequel se focalise la négociation et l'analyse. L'allocation d'entretien et l'allocation d'hébergement au-delà de leur fonction élémentaire, sont conçues, là encore, comme des outils au service de l'accompagnement.

Ce dispositif est encadré par quelques règles qui structurent la prise en charge : confidentialité des informations, référence constante au contrat d'origine, respect de la législation actuelle, relation permanente avec le tiers actif des instances de contrôle internes et de l'Aide sociale à l'enfance en externe. Il s'agit, au moyen d'une série de médiations et d'un traitement par la parole de recourir à tous les éléments constituant la dynamique de l'insertion sociale.

La trajectoire de l'adolescent

Thélèmythe considère les passages à l'acte comme une manifestation à corps et à cri « à la cantonade », de ce qui n'a peut être jamais pu être entendu par les parents et les éducateurs. Voilà pourquoi il s'agit de rompre le cercle vicieux d'une communication qui a produit de l'inaudible. Le défi est de taille : il est question d'occuper cette fonction de bon entendeur dans un cadre institutionnel. Ici, l'institution en l'occurrence l'association, fonctionne (au même titre que le binôme d'ailleurs) comme un tiers médiateur entre le jeune et l'intervenant qui ne sont jamais placés dans une situation de pure face à face personnel et dual.

Schématiquement la trajectoire de chaque jeune comporte trois phases : l'admissibilité, l'analyse au regard de l'évolution de la situation, l'organisation de la fin de l'accompagnement.

- Le processus d'admission

En premier lieu le directeur de service est sollicité par l'Aide sociale à l'enfance qui adresse les jeunes à Thélèmythe. Le directeur du service reçoit l'adolescent pour lui présenter l'institution, son fonctionnement, ses actions, mais aussi pour apprécier, au moins à titre provisoire, la nature de sa demande. À l'issue de cette rencontre, trois cliniciens psychosociaux sont proposés à l'adolescent. Il lui incombe de les contacter et de les rencontrer. Il lui sera demandé de communiquer un ordre de préférence concernant le choix de son clinicien. Les entretiens préliminaires fournissent des indications pour la conduite de l'accompagnement. Une période de trois mois est prévue durant laquelle le jeune peut décider de s'engager ou non dans le travail avec la structure.

L'admissibilité est étudiée par l'ensemble de l'équipe dans le cadre de ce que l'institution appelle les « réunions de supervision ». Ces espaces de discussions et de décisions sont aussi des lieux d'échanges autour des options théorico-pratiques des intervenants. Par exemple, la question du diagnostic, si importante dans cette première phase, a suscité de nombreux débats. Au final, il a été convenu qu'il demeurait l'indispensable condition d'un accompagnement raisonné et de la construction d'un projet avec l'adolescent. Si la période de la puberté, temps de bouleversements profonds, rend le diagnostic à certains égards difficile à poser (cette position était défendue par une partie de l'équipe), un compromis s'est dégagé autour de l'idée qu'il n'avait en aucun cas pour vocation d'être inscrit dans le marbre et qu'il devait être ouvert aux révisions. En outre, il a été décidé de mettre l'accent sur la position du sujet et sa structure psychologique plutôt que sur le tableau symptomatique. Le diagnostic porte essentiellement sur la situation du jeune à ce moment de sa vie.

La commission d'admission se réunit pour décider de la prise en charge et des orientations du travail avec l'adolescent. Il n'existe pas de grille formalisant les critères généraux d'admission. Du fait de la gravité des situations et de leur grande diversité, la procédure d'accueil les produit au cas par cas. L'examen d'admission comporte une ébauche d'analyse clinique et la formulation d'hypothèses, une première esquisse de la forme de l'intervention, l'évaluation du projet au regard des risques et des butées perceptibles et une réflexion autour de la mise en place du binôme.

L'admission proprement dite est actée lors d'une réunion avec le directeur de service, le clinicien psychosocial, le référent de l'Aide sociale à l'enfance et l'adolescent. Elle entraîne la signature d'une convention de placement entre l'Aide sociale à l'enfance et l'association, qui ensuite donne lieu à une convention de collaboration entre Thélèmythe et le clinicien psychosocial. La mise en place du contrat de séjour ou du document individuel de prise en charge intervient, selon la législation, durant les quinze jours après l'admission.

A l'issue d'une période probatoire de trois mois, un premier avenant est rédigé avec le jeune. Cette phase d'accueil et d'observation débouche sur une évaluation du travail accompli, à partir de laquelle sur des bases concrètes, peut s'envisager un réel engagement de part et d'autre. Une réunion de synthèse entre l'adolescent, le directeur de service, le référent de l'Aide sociale à l'enfance et éventuellement, le clinicien psychosocial est organisée afin d'établir ce bilan de la situation. En général, cette réunion entérine l'admission mais elle peut être l'occasion de mettre fin à la démarche. Par ailleurs, un compte-rendu de travail est

adressé par le clinicien au directeur de service pour transmission à l'Aide sociale à l'enfance, organisme placeur, lequel recevra chaque trimestre un nouveau compte-rendu.

Ce temps permet à l'adolescent de mieux élaborer sa demande et d'esquisser son projet qui, une fois précisé, vaudra engagement auprès du directeur de service. Il permet aux référents du binôme clinicien psychosocial et administratif de programmer leurs interventions : modalités des rencontres avec l'adolescent, suivi éducatif, séances de psychothérapie (au moins deux par semaine)...

- Le suivi

Il est assuré par les deux référents et l'assistant du service, soutenus dans leur tâche par le dispositif institutionnel sous la responsabilité du directeur général. Les assistants des directeurs de service assurent l'organisation du travail ; ils sont concernés par la relation avec les correspondants (partenaires et prestataires) et les jeunes. Les différentes instances de contrôle permettent une évaluation permanente de la situation et de l'adaptation du dispositif de travail aux besoins de l'utilisateur et à leurs évolutions.

- Les astreintes

L'accueil des jeunes gens en difficulté implique une disponibilité permanente de l'institution. Tout usager peut solliciter ses référents en cas de besoin. Une astreinte téléphonique a été aménagée pour le temps qui excède les horaires d'ouverture des services : un numéro de téléphone d'urgence est mis à la disposition des jeunes mineurs et de tous les intervenants tels que les hôpitaux, les commissariats, les hôtels ou les praticiens de l'institution. Cette permanence téléphonique est en fonction 24 heures sur 24, 365 jours par an. Cette astreinte est assurée par l'équipe de direction dans sa totalité.

- La fin de la prise en charge

Elle intervient à l'âge de 21 ans. L'enjeu est donc de mener à bien le projet avant cette date anniversaire. Le terme de la prise en charge présente plusieurs cas de figure : fin légale du contrat jeune majeur, interruption à l'initiative de l'intéressé qui, en accord avec l'Aide sociale à l'enfance et Thélèmythe, estime que sa situation permet d'anticiper la sortie du dispositif, arrêt à la demande de l'adolescent qui refuse de poursuivre le travail engagé, fin de la prise en charge à la demande de l'Aide sociale à l'enfance ou de Thélèmythe pour non-respect des engagements.

Les instances d'évaluation et de contrôle

La clinique nous enseigne que le rapport au réel est ce qui coince, dysfonctionne et fait retour. Le dispositif de Thélèmythe vise à ce que du fantasme, du refoulement, de la métaphore soit clarifiés afin de permettre au sujet de renouer avec le réel et de s'y confronter d'une manière moins problématique. Le transfert est une mise en acte, qui dans le cadre de ce dispositif, implique que les

différents professionnels y soient « agis » et parfois leurrés. Nous savons qu'une représentation des praticiens qui ne seraient jamais pris dans le transfert, dans l'erreur ou le leurre relève des images d'Épinal. Si tel était le cas, ce serait d'ailleurs le signe que rien ne se passe et qu'aucun travail ne s'accomplit.

Autrement dit, chacun, à certains moments, se trouve ébranlé, bousculé, angoissé, perdu parfois. C'est souvent la condition de possibilité d'une reconstruction. Ce réinvestissement des réalités avec lesquelles, souvent très douloureusement, ces jeunes gens sont aux prises n'est pas simple. L'actualisation dans le dispositif en favorise le dépassement et force à la réinvention. Le mythe de l'adulte modèle auquel l'adolescent pourrait ou devrait sagement s'identifier est un leurre. Dans la réalité, les choses ne se passent pas comme cela. Les adultes sont arrêtés, barrés, dans leur fonction que l'on nie, conteste, déjoue, piège, instrumentalise. C'est avec cela que nous travaillons et c'est cet affrontement qui permet aux jeunes d'avancer et finalement de nous laisser tomber.

Pour cela, il est impératif que les acteurs développent une solide capacité réflexive et que l'institution en donne les moyens concrets. Les espaces de supervision articulant contrôle et régulation sont l'une des pièces maîtresse du dispositif dans lequel le travail sur les situations est toujours rapporté et discuté au sein d'instances collectives. Ces instances sont de plusieurs ordres. Dans ces réunions intervient un tiers, le superviseur, qui est recruté pour son expérience du contrôle individuel et institutionnel.

- La supervision institutionnelle

Cette instance de supervision regroupe pour chaque service l'équipe de cliniciens psychosociaux, le directeur de service, le directeur général selon son appréciation et le superviseur. Cette instance traite des admissions, de l'évolution des prises en charge et de leur terme. Centrale, elle se tient mensuellement, mais peut être convoquée selon les nécessités du service. Elle est un lieu d'analyse et d'échanges, de la mise en débat des pratiques et des options théoriques des intervenants. Le travail des référents est donc systématiquement rapporté ici pour que les accompagnements soient discutés collectivement. Instance d'analyse collective, de mise à l'épreuve des hypothèses, de décision, d'élaboration des projets et du suivi de leur déroulement, de bilan et d'évaluation, cet espace est fondamental. Sans ce travail collectif régulier et structuré, il ne serait pas envisageable de proposer à des adolescents en très grande difficulté, souvent en souffrance, d'expérimenter des situations d'autonomie là où toutes les autres institutions ont échoué. Il faut le rappeler, la structure est sollicitée par l'Aide sociale à l'enfance lorsqu'elle estime ne plus avoir de solutions praticables pour ces adolescents aux parcours chaotiques. Ici, le superviseur est souvent appelé à interpréter et à résoudre avec l'équipe les blocages qui surviennent dans la dynamique de la double prise en charge (le binôme).

- La supervision individuelle

Elle vise à lever les obstacles rencontrés dans le travail thérapeutique. Elle concerne tous les praticiens qui y sont engagés. Elle est financée par l'association

pour les référents administratifs. Le clinicien psychosocial l'assume au titre de son exercice libéral. Elle se déroule sur le mode habituel des contrôles de ce type.

- La supervision des assistants

Elle se produit mensuellement, durant une demi-journée, sous la forme d'un groupe de parole animé là encore par un superviseur. Elle concerne l'évolution des pratiques, l'examen des difficultés rencontrées avec les jeunes, les relations avec les directeurs de service et les cliniciens psychosociaux. Sont traités en outre les problèmes relevant de la dynamique institutionnelle et les questions relatives au fonctionnement de l'association.

- La réunion d'équipe par service

Elle se déroule une fois par mois, sans superviseur et en l'absence du directeur général. Elle regroupe les praticiens dans une dynamique d'équipe et permet d'organiser les interventions et de travailler sur des questionnements institutionnels.

- La réunion d'équipe des salariés

Elle se tient mensuellement. Les salariés de chaque service se regroupent, ayant fermé leur service pour une journée afin de planifier leurs activités.

- La réunion de l'équipe de direction

Elle concerne, chaque mois, le directeur général, le directeur administratif et financier, et tous les directeurs de service. Au-delà des données immédiates de gestion et d'organisation sont abordées les questions de politique générale de l'institution.

L'association est extrêmement soucieuse de préserver ces espaces de dialogue, de confrontations des pratiques et de débats théoriques sans lesquels à l'évidence des suivis de cette nature seraient voués à l'échec. La réflexion collective est aussi organisée dans le cadre d'espaces un peu différents qui complètent le dispositif institutionnel. Ce sont les groupes de recherches.

Les groupes de recherche

Les travaux sur les pratiques et sur les théories qui soutiennent l'action des intervenants sont un précieux matériau de recherche au bénéfice de l'ensemble du collectif associatif. Sont organisées à ces effets des journées d'études et des groupes de travail thématiques.

- Les journées d'études

Semestrielles, elles engagent tous les acteurs de l'institution. Elles se déroulent sur le mode de communications produites par les praticiens de Thélèmythe ou de partenaires. Elles visent à tirer les leçons de l'expérience dans une perspective de

recherche, à confronter les pratiques clinique et institutionnelle, ainsi qu'à identifier des actions innovantes. Elles ont pour objectif la publication des travaux et des grandes orientations qui sont dégagées.

- Les groupes de travail thématiques

Il s'agit de groupes éphémères constitués autour de thèmes spécifiques. Ces problématiques touchent à des questions aussi diverses que la politique de l'hébergement des usagers, la place faite aux familles, l'évolution sociologique du public accueilli, la question de l'argent à partir de l'allocation d'entretien...

Toutes ces dispositions ont en fait permis d'éviter qu'à la phase expérimentale de l'association à sa création, ne succède une phase crispée sur les « bonnes pratiques » du passé. Les solutions imaginées à la naissance de l'association étaient en capacité de répondre aux attentes du public et des institutions qui sollicitaient Thélème, il n'en demeure pas moins que le fonctionnement de l'association a permis des ajustements y compris sur un plan structurel.

2. Le rapport complexe aux pouvoirs publics : retour sur l'histoire

Prenant le risque de la crise, l'association a ouvert un débat théorique extrêmement vif, tout en se donnant les moyens de dépasser les conflits. Au final, elle s'est enrichie de références théoriques nouvelles. C'est ce que met en évidence l'histoire de l'association.

Un développement par étapes

L'association a été créée en 1989 sur le modèle d'une communauté inspirée d'une fiction littéraire rabelaisienne. Son nom fait référence à « L'abbaye de Thélème » et aux idéaux de liberté portés par l'écrivain. A cette époque, son fondateur, un éducateur formé à la gestalt-thérapie, dénonçait le clivage existant entre l'action éducative et l'action psychothérapeutique auprès d'un public d'adolescents en difficulté.

Selon lui, certains adolescents en grande difficulté exigent un accompagnement individualisé alliant les dimensions psychothérapeutique et éducative. C'est à cette condition qu'il est possible de concevoir un projet d'insertion. La rencontre d'une jeune fille en difficulté adressée par l'Aide sociale à l'enfance à un foyer d'accueil pour adolescents a été le déclencheur de la démarche.

Le dispositif que le fondateur a souhaité expérimenter bénéficie d'une législation qui en favorise le développement. En effet, la circulaire "Georgina Dufoix" a autorisé l'émergence de structures non traditionnelles. Ces dispositions générales ont permis des expériences de prises en charge différenciées, validées par une autorisation de fonctionnement du département de Paris. Progressivement, la pertinence de ce dispositif original a entraîné son adoption par d'autres départements d'Ile-de-France.

Sur le plan du fonctionnement interne dès sa création des zones d'ombre sont toutefois apparues. Une logique communautaire centrée sur la figure charismatique du fondateur de l'association s'est accentuée au point de renforcer des tensions qui ont fini par entraîner le départ d'une partie de l'équipe. De cette

scission est née en 1994, une autre association nommée Métabole. Cette crise qui a mis fin au monopole de Thélèmythe, a été assez bien accueillie par les départements en quête de solutions plus diversifiées.

En 1996, le département de Paris observant et cautionnant le développement de l'association à travers la création de plusieurs services en Ile-de-France, a demandé à Thélèmythe son rattachement à la convention collective de 66 (majoritaire dans le secteur). Cette démarche a eu des effets sur le reclassement des différentes fonctions dites atypiques qui, au titre de la rémunération initiale, ont été surévaluées au regard de la convention collective. Un effet inattendu en a découlé : le besoin pour l'association de légitimer ces fonctions spécifiques en faisant reconnaître des savoir-faire particuliers développés au fil du temps. Malgré un surcroît de contraintes administratives et réglementaires, un compromis favorable aux salariés sur le plan des rémunérations a pu être trouvé.

En 2001, douze ans après sa création, la structure originelle a été confrontée à l'usure des pratiques qui, non conceptualisées, ne se prêtaient que difficilement à la discussion entre les praticiens de l'association. Il en résultait une dynamique d'innovation efficiente à certains égards, mais qui, faute de dispositif critique, aboutissait à une « fuite en avant » issue d'une pratique sans théorie.

L'influence des jeunes a été considérable pour redéfinir les orientations de l'association. Ces mutations ont été notamment dans le sens d'une plus forte prise en compte des usagers. Elles sont marquées par :

- l'ouverture à la prise en compte de la dynamique familiale
- la capacité à trouver des aménagements fonctionnels avec les services du secteur psychiatrique
- l'évolution des critères de recrutement des acteurs (référence à la psychothérapie institutionnelle et à la psychanalyse)

La rupture avec l'esprit communautaire s'est alimentée d'un processus de professionnalisation entrepris pour combler le manque de théorisation des pratiques. De ce point de vue la nouvelle législation, celle de 2002.2 a été un appui. Cette loi rénovant l'action sociale et médico-sociale réglemente les dispositions d'évaluation, d'habilitation et de contrôle. Elle prévoit l'organisation d'un conseil de la vie sociale consultatif, l'élaboration d'un projet d'établissement, d'un livret d'accueil et d'une démarche qualité.

Elle introduit au cœur des dispositifs institutionnels les droits des usagers. Cette loi a été l'élément extérieur qui a permis le passage d'une logique communautaire à une logique publique soutenue par le processus de professionnalisation. Au travers de différents thèmes tels que le profil des usagers, leur représentation au sein du dispositif, la cohérence géographique de l'implantation des services, les normes de sécurité fixées par les pouvoirs publics concernant l'hébergement et les critères de recrutement des personnels (en particulier pour les directeurs de service à la lecture de la convention collective), les départements respectifs et l'association ont pu déposer auprès du Comité Régional de l'Organisation Sociale et Médico-Sociale (C.R.O.S.M.S) une demande de régularisation qui a abouti. Depuis cet agrément la structure non traditionnelle du départ a cédé la place à une structure expérimentale. Cette disposition voulue par l'association implique

une évaluation des pouvoirs publics tous les cinq ans. Ce choix, s'il est moins confortable que celui d'une structure traditionnelle, suppose, de la part des acteurs de l'association, une remise en question permanente qui conduit à élaborer un dispositif dynamique dont les professionnels sont les sujets. L'association est financée à 100% par les conseils généraux via un prix de journée moyen dégressif les premières années (à la demande des financeurs pour réduire leur charge de gestion).

La loi a été l'occasion de remettre à plat le projet associatif, de le rediscuter et de réfléchir aux articulations possible entre les nouvelles orientations impulsées par la loi et les acquis de l'expérience de l'association. L'élaboration de ce projet a été le fruit du travail collectif dans lequel les professionnels (toutes les fonctions et les services étaient représentés), ont pu avancer des propositions. Pour la conduite de ce groupe de travail, l'association a sollicité l'appui technique de l'Association nationale des centres régionaux pour l'enfance et l'adolescence inadaptée.

La rédaction du projet a été assurée par la direction générale. Il a été proposé d'ouvrir plus largement les partenariats. Il a été décidé aussi d'accroître la lisibilité des actions menées à travers la publication du travail accompli lors des journées d'étude et des groupes de réflexion. Le changement de direction a également entraîné de profondes modifications au niveau du travail clinique ce qui a conduit à renouveler l'ensemble des superviseurs. L'idée était de dépasser la situation de tensions personnalisées qui s'étaient cristallisées autour de l'ancienne direction pour réintroduire du débat autour de nouvelles orientations de travail théorisées en commun. L'idée était de déplacer le conflit et permettre aux acteurs de se positionner en tant que sujets du fonctionnement associatif.

En 2012, le renouvellement de l'agrément a accordé l'autorisation de fonctionner durant quinze ans. Quatre établissements sur cinq (soit six services) sont concernés par cette autorisation, exception faite de l'établissement du Val de Marne, créé en 2010. La phase expérimentale a sans doute laissé place à une phase d'expertise fondée sur des années de pratique, ce qui marque une nouvelle étape pour l'association. Elle a aujourd'hui la responsabilité de partager ce savoir accumulé en portant une parole dans l'espace public. Cela n'empêche que d'autres projets de type expérimental sont en gestation pour de nouveaux publics.

L'effet des contraintes budgétaires

Les restrictions budgétaires drastiques qui s'amplifient depuis plusieurs années, interrogent les associations bien au-delà des stricts aspects financiers. Thélème, "paye" sa bonne gestion et son intégrité dans l'utilisation des fonds publics. Le prix de journée a toujours été parmi les plus bas, grâce aux charges fixes relativement faibles et sachant aussi que l'association n'est propriétaire d'aucun bien immobilier. Durant de nombreuses années, l'association ne demandait que ce dont elle avait besoin sans jamais "gonfler" ses budgets en investissements divers par exemple. En parallèle, l'Objectif annuel d'évolution des dépenses (OAED) voté par les élus se généralise et n'accorde qu'un pourcentage d'augmentation des budgets (par exemple, des départements d'Ile de France pour 2015 ont voté 0%). L'association qui à ce jour peut avoir des besoins spécifiques sur un établissement, s'entend dire que l'OAED est la référence

incontournable. Tout acquis social est systématiquement remis en cause (mutuelle collective, tickets restaurant...).

Nous savons que les Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens (CPOM), présentés théoriquement comme un contrat de confiance pour une gestion moderne, solidaire et efficace ont tendance à disparaître. Aucun moyen budgétaire n'est proposé pour soutenir une action même à moyen terme. L'inquiétude ressentie à cet égard par les responsables associatifs ne se heurte pas à l'incompréhension de certains représentants des pouvoirs publics. Ceux-ci sont aussi traversés par des doutes et des interrogations. En témoigne la création en 2014 de l'Association nationale des directeurs de l'enfance et de la famille (l'ANDEF) et la lettre ouverte à la secrétaire d'Etat chargée de la famille, des personnes âgées et de l'autonomie dont des extraits sont cités dans l'encadré ci-dessous. Cette lettre publiée le 3 octobre de la même année par ce collectif de directeurs, fait apparaître de nombreuses préoccupations communes avec les associations. Rappelant que les conseils généraux consacrent annuellement plus de 7 milliards d'euros à l'aide sociale à l'enfance, pour l'intégration de 250 000 enfants, ces responsables des politiques publiques exposent les motifs pour lesquels, selon eux, « la protection de l'enfance est en danger ».

Ce document montre bien qu'il serait fallacieux d'opposer associations et pouvoirs publics, les clivages n'opposent pas les acteurs selon leurs structures d'appartenance, ils concernent les places respectives accordées à la mission institutionnelle et à l'organisation gestionnaire. Les alliances sont à penser en fonction de ces priorités et non par rapport aux statuts juridiques.

Conclusion

Toute l'expérience de Thélème dément la vision d'une instrumentalisation des associations par les pouvoirs publics. L'initiative pionnière, partie du constat d'une carence de service public, a été favorisée par une circulaire admettant des structures non traditionnelles et par les Conseils généraux qui ont ensuite encouragé la professionnalisation et la reconnaissance des droits des usagers. Il y a bien dans cet appui apporté à l'innovation et l'essaimage une prise en compte des capacités d'invention institutionnelle portée par des acteurs qui font de l'association le lieu d'une réflexion collective en actes. Le fonctionnement cherche ainsi à favoriser l'élaboration théorique à partir des problèmes soulevés par des rencontres toujours singulières.

De ce point de vue, il est difficile de faire un diagnostic des réalités et des perspectives associatives en isolant une seule de ses dimensions. L'étude de cas a l'avantage de se détourner de cette approche qui fige souvent le réel en éludant l'histoire et la dynamique du projet associatif. En tout état de cause, celui-ci est exposé à des contraintes auxquelles les acteurs ne répondent pas en adoptant une attitude passive.

Pour comprendre le travail associatif, une photographie statistique ne suffit pas. De même une approche trop imprégnée des paradigmes forgés à partir de l'étude des grandes entreprises, risque de manquer l'originalité des pratiques, leur sens,

leur chair, c'est-à-dire ce pourquoi des professionnels et des bénévoles s'y engagent et tâtonnent pour tenter de surmonter les difficultés et les contradictions auxquelles ils sont confrontés. C'est dans cette mesure d'ailleurs, que loin d'être un espace pacifié grâce un statut particulier ou par des valeurs censées emporter l'adhésion de ses membres, l'association est un espace démocratique conflictuel dont les capacités de régulation ne sont jamais définitivement acquises. Cela fait partie intégrante du travail associatif que d'apaiser ou au contraire de réactiver le débat interne lorsque, étouffé, il cède la place à des formes routinières de fonctionnement.

Aux antipodes des tentatives des directions des grandes entreprises pour réduire le travail à sa dimension instrumentale, les associations sont souvent animées par un autre projet. Les théorisations du monde associatif mériteraient d'en tenir compte afin de fournir des conceptualisations propres à éclairer ces spécificités pour co-construire avec les acteurs de nouvelles approches couplant innovations théoriques et pratiques. Cela suppose de part et d'autre, un appétit d'expérimenter de nouveaux rapports entre chercheurs et acteurs, dans le cadre de dispositifs laissant une plus grande place à la démocratie ce qui suppose sans doute de réinterroger le schéma traditionnel analyseur-analysé.

Les démarches associatives sont à l'évidence contrecarrées par l'ampleur des restrictions budgétaires. Leur prégnance ne doit pour autant entériner un cloisonnement entre les associations et la puissance publique. Malgré le discours économique ambiant alarmiste et pessimiste, certains responsables publics de la protection de l'enfance se mobilisent pour porter une parole critique, constructive et militante dans l'espace public. La jonction de leurs revendications et de celles émanant des acteurs associatifs est importante pour l'avenir.
