

INTRODUCTION

Ce livre est le résultat d'une recherche qui porte sur un objet constituant une innovation fondamentale, tant dans son corpus théorique que dans son dispositif d'intervention, ses outils et les perspectives qu'elle ouvre. Ayant pour point de départ des situations concrètes singulières d'enfants et de jeunes en difficultés scolaires, appréhendées dans leur contexte relationnel, la démarche de l'association École et Famille que nous avons étudiée vise à mettre en mouvement, outre l'ensemble des membres de leurs familles, l'ensemble des professionnels et des responsables politiques locaux concernés par le mieux être des familles, tout en redéfinissant les territoires de l'action à partir de réseaux relationnels concrets, déjà là ou à construire.

La portée philosophique et politique de l'action d'École et Famille nous a conduits à élargir le point de vue sociologique, en poursuivant nos investigations dans les champs de l'anthropologie et de la philosophie politique, en nous référant notamment aux auteurs de l'Antiquité. Il ne s'agit pas d'idéaliser telle société ou telle époque, mais de recourir à cet outil essentiel en sociologie, la comparaison, qui offre des arguments permettant de montrer que l'action de l'association est fondée sur des valeurs en matière d'éthique, de justice et de politique qui non seulement fondent des sociétés lointaines, mais ont structuré largement notre histoire culturelle. Bien que peu mises en avant et considérablement dévalorisées actuellement dans notre société, ces valeurs n'en sont pas moins toujours présentes et actives aujourd'hui. L'innovation de l'association consiste à les remobiliser en tant que levier d'émancipation, individuelle et collective.

Nous montrons ici que la démarche d'École et Famille, portée par la « Clinique de Concertation » et ses outils, a pour visée une mise en circulation généralisée du principe du donner et recevoir, tant au sein des relations familiales que dans les relations entre les familles et les institutions, qu'entre institutions entre elles. En ce sens, le travail de l'association s'inscrit dans un processus de désenclavement relationnel infini, qu'il s'agisse du niveau de la

psyché, de celui des relations familiales et de celui des relations professionnelles. Ce travail de désenclavement a pour effet de modifier conjointement le rapport à soi, le rapport à autrui et le rapport au politique, de fait toujours liés. En matière de rapport au politique, ce désenclavement offre une réponse au projet porté par Pierre Rosanvallon dans son dernier ouvrage, *La société des égaux* (2011). À la fin de son livre, l'auteur estime qu'il faut repenser la société des égaux et propose de le faire à partir de trois mots d'ordre : celui de la singularité, de la réciprocité et de la communalité – la construction d'un monde commun. Ce sont là, écrit-il, des mots qu'il s'agit de reconceptualiser (*ibid.*, p. 357). Or, comme nous entendons le montrer, la pratique d'École et Famille s'inscrit bien à l'horizon de ce projet de société. Cependant, par rapport à cette perspective, l'action de l'association va bien au-delà d'un travail de conceptualisation, lui-même très élaboré : elle en offre une démarche et des outils. Autrement dit, nous souhaitons montrer que le dispositif d'intervention d'École et Famille constitue la matrice d'une véritable politique de la relation en démocratie. Elle conduit à donner un contenu réel à l'idée de société des égaux. Elle le fait à partir d'une éthique, d'un corpus doctrinal, d'une jurisprudence clinique et d'outils spécifiques accessibles et partageables par tous, parce que reposant sur des valeurs millénaires mises en pratique au quotidien par tout un chacun, et donc facilement mobilisables. Elle le fait à travers la mise en œuvre du principe de réciprocité et la reconnaissance mutuelle de chacun dans sa singularité. Elle le fait aussi en tissant de multiples liens et en créant des mondes communs au sein des territoires relationnels possibles, ou déjà là – et toujours ouverts. En outre, cette démarche, adossée à une philosophie de l'expérience est expérimentée, vécue par un nombre croissant de personnes. On peut donc en connaître aujourd'hui, après treize années d'expérience, les résultats et les limites, objet entre autres de ce livre.

Ce modèle d'intervention par ailleurs, à partir d'un même levier, l'éthique relationnelle, qui est associée à la conjugaison simultanée des actions dans un réseau, maximise les ressources relationnelles mobilisables et les ressources organisationnelles, pour représenter un coût économique minimum au regard de ses effets curatifs, et surtout préventifs. En cela, dans la mesure où il peut être enseigné dans les formations initiales, la conjugaison des actions sera plus immédiate et, à terme, ne sera plus un aboutissement après de longs détours constitués d'actions morcelées. Par ses effets en retour sur les relations familiales, ce modèle d'intervention peut limiter les difficultés auxquelles les membres des familles sont confrontés.

HISTOIRE DE DÉMARCHES CONVERGENTES

Dans une recherche longitudinale effectuée précédemment et portant sur les politiques publiques de prévention, plus précisément la protection de l'enfance au sens large (Chauvenet, 1992), dont le dispositif apparaissait comme le plus

achevé en matière préventive, le questionnement et l'analyse étaient centrés sur les rapports entre les professionnels et le politique. Il s'agissait de vérifier, au niveau des pratiques professionnelles au quotidien, l'interprétation des auteurs, philosophes ou sociologues, qui considèrent que l'extension des professions, des experts et des savoirs des sciences de l'homme et du vivant contribuent au démembrement du politique et du sens commun. Cette extension participe également à la substitution de comportements normés à l'action individuelle ou collective, à « la colonisation du monde vécu » (Habermas, 1978) et à l'extension continue de dispositifs de surveillance.

Nos observations mettaient en lumière les conditions qui permettaient à ces deux sphères, les professionnels et les politiques, au lieu de se distancier, de s'articuler et de participer à un peu plus de démocratie, tout en favorisant des politiques préventives définies toujours plus en amont des situations prises en charge. Ces conditions reposaient, d'une part, sur le rôle central de l'éthique dans la construction d'une démarche commune visant la prise en charge des familles connaissant des difficultés multiformes et, de l'autre, sur l'existence d'une scène pluri-professionnelle. Celle-ci regroupait l'ensemble des professionnels, ou leurs délégués concernés par l'enfance sur le territoire communal. Indépendante des institutions représentées, elle était soutenue par une municipalité soucieuse de concertation. Y participaient des professionnels de CMP¹ et de CMPP, de PMI et des travailleurs sociaux le plus souvent, auxquels s'adjoignaient des professionnels de l'école et parfois de l'ASE. Son objet visait une analyse collective des pratiques des uns et des autres, à partir des situations difficiles rencontrées, qui mettaient en échec ou débordaient les professionnels ou les équipes. Nous avons montré comment cette scène pluri-professionnelle, intitulée « commission enfance en danger » – dont nous avons suivi le travail pendant sept ans, parallèlement au suivi des synthèses de plusieurs des équipes concernées –, créait un nouvel objet propre, la santé publique au sens large, avec ses outils, sa jurisprudence, sa doctrine et sa déontologie. Cet objet était construit à partir d'un questionnement éthique systématique des outils communs utilisés au quotidien : les notions d'écoute, de demande, d'urgence, de danger, de temps... Ces notions du sens commun, interrogées à partir de leur usage dans les situations concrètes, acquéraient au fil des réunions le statut d'outils professionnels. Cette réflexion collective s'imposait dans la mesure où, mis à part certains programmes finalisés comme, par exemple, la vaccination obligatoire, les professionnels avaient affaire à des valeurs telles que le lien familial, le bien, l'intérêt de l'enfant, c'est-à-dire à des notions non définissables *a priori* et contradictoires entre elles. Qui plus est, certains découvraient que la prévention en santé publique s'inscrivait de fait dans un régime de police administrative, défini en termes de populations cibles identifiées à partir de leurs manques et

1. La liste des abréviations utilisées figure en fin de volume.

d'obligations assorties de sanctions pénales. Ils découvraient ce faisant qu'ils reproduisaient, dans leurs rapports avec les populations concernées comme dans leurs relations entre eux, les manques et les dysfonctionnements qu'ils avaient pour mission de corriger. Le questionnement qui visait à maintenir une position « professionnelle », définie par sa déontologie et des missions positives telles que la santé mentale ou physique, l'aide et l'éducation, a finalement débouché sur un renversement de posture consistant à policer, non les familles, mais les institutions, de telle sorte que les usagers puissent se les approprier. Il s'est alors agi de développer entre professionnels un réseau considéré comme un ensemble de ressources partageables, à partir duquel les familles en difficulté pouvaient être perçues moins en fonction de leurs déficiences que de leurs ressources propres, qu'il s'agissait de soutenir et de mobiliser.

Émanant de l'ensemble des institutions du territoire destinées à l'enfance, ce collectif a acquis avec le temps, aux yeux de ses membres comme de ceux de la mairie, une légitimité en matière de représentation des usagers qui l'a autorisé à relayer auprès de la mairie les besoins identifiés lors de ses débats à propos de demandes proprement politiques (en matière, par exemple, de logement ou de transports publics, pour permettre aux familles d'accéder à ces services).

Cependant, nous avons aussi montré comment l'arrêt de la participation à ce type de réflexion collective de la part de telle institution, à l'inverse, induisait, dans celle-ci, des postures de toute puissance, de replis individuels et de morcellement professionnel, aboutissant avec le temps au tarissement des ressources mobilisables.

L'objet de recherche actuel, la pratique de l'association École et Famille depuis treize ans, n'est évidemment pas sans lien avec le précédent. Mais cette pratique représente une innovation considérable par rapport à ce que nous avons observé en cet autre lieu : ce que nous avons décrit et analysé apparaissait en négatif et de façon informelle, ne faisait pas l'objet d'un travail écrit et élaboré en vue de constituer une démarche qui se reconnaissait et se professait comme telle, laquelle n'avait d'ailleurs pas survécu au renouvellement professionnel et aux changements politiques locaux.

D'une certaine façon, le travail d'élaboration et la pratique d'École et Famille commencent là où s'arrête l'entreprise antérieurement analysée : ses différents aboutissements sont déjà acquis et constituent le point de départ de sa démarche, au point que nous pouvons la considérer comme une nouvelle discipline du champ socio-thérapeutique. Son objet est aussi beaucoup plus large, puisqu'il va des difficultés d'un jeune à celles de sa famille, de celle-ci aux professionnels, de la vie de quartier au politique.

LA DÉMARCHE D'ÉCOLE ET FAMILLE

Le projet

Le projet initial d'École et Famille, malgré la faiblesse extrême de ses moyens², se présente d'emblée comme un projet ambitieux, visant le mieux être des enfants rencontrant des difficultés scolaires et celui de leurs familles, le mieux être des professionnels des écoles qu'ils fréquentent tout comme celui de la vie des quartiers dans lesquels ils vivent. Dans une perspective systémique, l'association intègre dans sa visée thérapeutique, au sens large, l'ensemble des ressources relationnelles d'un même territoire, familiales, professionnelles, institutionnelles et politiques, afin de les mobiliser pour un mieux être de chacun et de tous.

Dans son premier rapport d'activité (1999-2000), de nature largement programmatique, l'association note que depuis vingt ans, les efforts des politiques ont porté sur la réhabilitation des quartiers, sur la création et le développement des zones d'éducation prioritaire (ZEP) avec cette hypothèse, ou cette croyance, que l'effet scolaire était lié à son environnement. Cependant ces « zones difficiles » ne favorisent pas toujours l'intégration scolaire et l'école peut participer à l'accélération de la marginalisation, à partir d'une représentation du milieu de vie des enfants en termes de manques et de faiblesses. Cette représentation entraîne trois types de visées : visées réparatrices, visées correctrices du corps et de l'esprit, et visées d'arrachement à un milieu corrupteur ou débilitant. Il s'agirait aussi de modifier le comportement des familles par l'intermédiaire des enfants. La vision du système de ce point de vue linéaire – la recherche de la cause résolvant le problème à travers des accusations réciproques entre les différentes parties du système – rend une lecture globale du système impossible.

Dans son analyse, l'association estime que si « l'effet scolaire » est lié à son environnement, il n'est pas réductible à celui-ci. Il s'agit de substituer une vision circulaire à cette vision linéaire, de prendre ainsi en compte toutes les interrelations entre les membres des différents systèmes, d'en apprécier la souplesse ou la rigidité, de s'attacher plus à la forme et à la qualité des échanges qu'à la recherche de la cause des problèmes. L'idée première est que l'école peut avoir un impact central dans la resocialisation des personnes, dans la redynamisation et la réhabilitation des zones difficiles. Dans cette perspective il s'agit « d'aller dans le sens d'une qualification de tous les partenaires et dans celui d'une valorisation des systèmes » (E&F, RA 1999-2000) : la réussite ou le bien être scolaire dépendent de la nature des interactions Écoles-Familles-Quartiers³.

2. Deux professionnelles (une à plein temps et une à mi-temps) lors de l'ouverture de son centre, en septembre 1999, auxquelles se joint une secrétaire à mi-temps en juin 2000.

3. « Réseaux Écoles-Familles-Quartiers » est le sous-titre de l'association à partir de 2003-2004, qui sera remplacé par « Réseaux École-Famille-Cité » en 2008-2009.

Pour atteindre cet objectif, l'association propose la création d'un espace transitionnel visible, présent sur le terrain et disponible. Cet espace tiers doit favoriser la rencontre, l'expression des conflits, la reconnaissance des problèmes réels posés, la concertation, la définition des rôles et des engagements de chacun. Si la réussite scolaire, le développement social et l'insertion restent toujours des défis, note le rapport, il manque la part active des familles, leur participation et leur responsabilisation n'étant pas toujours prises en compte, constate aussi le rapport. Or, c'est la rencontre effective de l'école et de la famille qui autorise un changement de situation. Il s'agit donc de lui restituer sa place, pleine et entière.

Dans le but de vérifier la pertinence de cette analyse et de valider son projet, l'association a lancé, préalablement à l'ouverture de son Centre de proximité et de ressources (siège et lieu d'accueil de l'association École et Famille), un questionnaire⁴ sur la ZEP de la ville de Saint-Ouen-L'Aumône en direction des enseignants, des travailleurs sociaux et des familles afin de mieux connaître les interactions du système, de mesurer la part réelle des acteurs dans et hors de l'école, d'apprécier les demandes et les besoins de ces différents acteurs par rapport à la création d'un lieu de ressources situé à l'extérieur des institutions. De cette enquête, il ressort un désir massif chez les enseignants d'échanger leurs pratiques avec leurs pairs (87 %). Ce résultat, qui témoigne de la solitude et du désarroi des enseignants étonnera la responsable de l'association par son ampleur. Les enseignants sont prêts à rencontrer les familles pour avoir la possibilité d'être écoutés, compris et pouvoir restaurer un lien avec elles (85 %). Ils demandent aussi à être aidés pour faire un meilleur travail d'accompagnement des élèves et de leur famille (77 %). De façon réciproque, les familles sont prêtes à aller dans un lieu extérieur pour entendre les difficultés des enseignants et pour travailler le lien école-famille (81 %). Elles voudraient participer au changement de regard de l'enseignant sur leur enfant (75 %), demandent à être entendues et comprises des enseignants (69 %), ainsi que de mieux comprendre leurs enfants (63 %). Quant aux travailleurs sociaux, ils attendent (à 95 %) d'un lieu extérieur des échanges avec d'autres intervenants, veulent mieux connaître l'école (80 %), constatent que lorsqu'ils rencontrent une famille, dans 85 % des cas, les problèmes scolaires sont évoqués au cours des entretiens, et ils attendent (à 70 %) de l'école qu'elle s'ouvre davantage pour pouvoir s'investir à leur tour aux côtés des enseignants.

4. À l'élaboration duquel Antoinette Chauvenet a participé.

La démarche

La mise en œuvre du projet d'École et Famille s'appuie sur une démarche particulière très élaborée et innovante, que nous résumons ici succinctement, avant d'en reprendre différents éléments à l'occasion de l'analyse de leur mise au travail et d'en analyser les effets.

Son concept, sa théorie et ses outils sont réunis sous le terme de la « Clinique de Concertation⁵ ». Son originalité réside dans l'extension de l'approche contextuelle et systémique, à l'œuvre dans la thérapie familiale construite par le psychiatre Ivan Boszormenyi-Nagy⁶, à l'ensemble des relations qui existent autour de l'enfant et de ses parents : fratrie, grands-parents, camarades, amis, voisins, animateurs de loisirs ou de sport et, au-delà, les professionnels des différentes institutions qui peuvent être amenés à intervenir dans la famille lorsque celle-ci est en difficulté (professionnels de l'école d'abord, CCAS, CMPP, CMP, ASE, CIO, CAF, PRE...), ainsi que les politiques du territoire concerné. Cette extension a été élaborée par le psychiatre Jean-Marie Lemaire, superviseur de l'équipe d'École et Famille qui assure aussi – avec la directrice de l'association Marie-Claire Michaud ou d'autres membres de l'équipe – plusieurs des formations dispensées et anime plusieurs « figures » de la « Clinique de Concertation ». Celle-ci est au cœur de la dimension thérapeutique, c'est-à-dire au sens étymologique de la notion du prendre soin, qui inspire et encadre l'ensemble des activités de l'association.

La spécificité du travail d'École et Famille tient à la double dimension de son objet, la relation de l'enfant dans sa famille *et* le rapport de celle-ci à l'école. Échec, décrochage scolaire et violences à l'école constituent une « porte d'entrée » particulièrement pertinente et efficace pour accéder à la famille et, à partir de celle-ci, mettre en mouvement les parents et les professionnels concernés, les institutions et le politique. La scolarité est, en effet, une obligation pour

5. Le label est déposé.

6. Formé à la psychiatrie en Hongrie, Ivan Boszormenyi-Nagy a émigré aux États-Unis où il a été nommé, en 1957, directeur de l'unité de recherche pour le traitement de la schizophrénie de l'Eastern Pennsylvania Psychiatric Institute, rebaptisé rapidement « département de psychiatrie familiale » en raison de ses découvertes et du mouvement thérapeutique qui en résulte. Ce département a été, dès le début des années soixante, l'un des premiers centres de formation en thérapie familiale aux États-Unis. Nagy a aussi joué un rôle déterminant dans le développement de la thérapie familiale en Europe. Il est le fondateur de la thérapie contextuelle. Celle-ci complexifie et complète l'apport freudien. Le contexte se rapporte à l'ensemble des individus qui se trouvent dans un rapport d'attente et d'obligation, ou dont les actes ont un impact sur l'autre. Nagy introduit aussi dans le champ de la thérapie la notion, centrale, d'éthique relationnelle : l'équité et la justice étant nécessaires à la survie des relations, elles vont servir de principe régulateur des relations familiales intergénérationnelles et de toutes les « relations proches » (c'est-à-dire en rapport direct, comme un enseignant et ses élèves). Il s'agit en particulier de favoriser la recherche de ressources relationnelles, afin de favoriser la prise de responsabilité mutuelle et l'autonomie de chacun. Voir notamment : Boszormenyi-Nagy et Krasner (1986), Boszormenyi-Nagy (1987), Michard et Shams Ajili (1996), Ducommun-Nagy (1995).

tous et implique tant les villes que de multiples institutions. Cette double dimension, familiale et multi-professionnelle, se concrétise dans le fait que la plupart des familles suivies en thérapie familiale participent en même temps, pendant les deux années que dure en moyenne le suivi, à des « cliniques de concertation » réunissant des professionnels de l'école et les partenaires concernés, directement ou non par une situation.

Point de départ du travail d'École et Famille, la thérapie contextuelle vise précisément à permettre à chacun des membres de la famille de donner-recevoir selon un principe de justice. Ce donner-recevoir est le cœur de l'éthique de la démarche thérapeutique, son fondement et son objectif. En prenant en compte le contexte relationnel réel dans lequel s'insère l'enfant et sa famille, la démarche a vocation à s'étendre « de proche en proche⁷ » à l'ensemble des relations qui se construisent à partir de la famille, et peut se déployer vers un horizon relationnel sans limites, en embrassant dans son cercle relationnel, toujours ouvert, l'ensemble des sphères dans lesquelles vivent enfants et parents sur un territoire, tout comme celles des professionnels.

Décrochage ou échec scolaire sont appréhendés comme autant de symptômes de relations en souffrance, tant au sein de la famille qu'au sein de l'école. Ce sont donc ces relations dont il faut prendre soin. Aussi lourdes que soient les détresses multiples que vivent les familles, le besoin de justice et de reconnaissance, le souci de l'enfant pour ses parents, le désir des parents de voir leur enfant réussir à l'école et leur souci pour son avenir, constituent « des ressources » et des leviers pour l'action thérapeutique. De même, aussi débordés, fatigués ou mis en échec soient-ils par les enfants ou leur familles, le besoin de reconnaissance, le souci de l'éducation et de la réussite scolaire des enfants pour les enseignants et l'ensemble des professionnels travaillant dans les établissements scolaires, constituent des leviers de l'action thérapeutique. Il en est encore de même pour les professionnels du secteur sanitaire qui se soucient de la santé et du bien-être des enfants et des familles, pour les professionnels du social qui se soucient de l'intégration sociale de chacun, ou bien pour les professionnels de la culture qui se soucient de l'accès à la culture pour tous. En bref, les valeurs dont sont porteurs tant ces professionnels que leurs institutions sont autant de ressources qu'il s'agit de reconnaître, de valoriser et de mobiliser au profit de chacun et de tous. Ainsi, l'ensemble des valeurs qui soutiennent ces relations dans lesquelles chacun des membres de la famille s'inscrit, et qu'il s'agit d'abord d'identifier, constitue la ressource fondamentale de l'approche clinique.

La « Clinique de Concertation », le lieu même de la démarche thérapeutique, est le groupe qui réunit *autour* de la famille, à partir de principes régulateurs précis et selon différentes figures, toutes les personnes en lien avec chacun des membres de la famille, du moins est-ce ce qui est recherché. Ainsi, en soignant

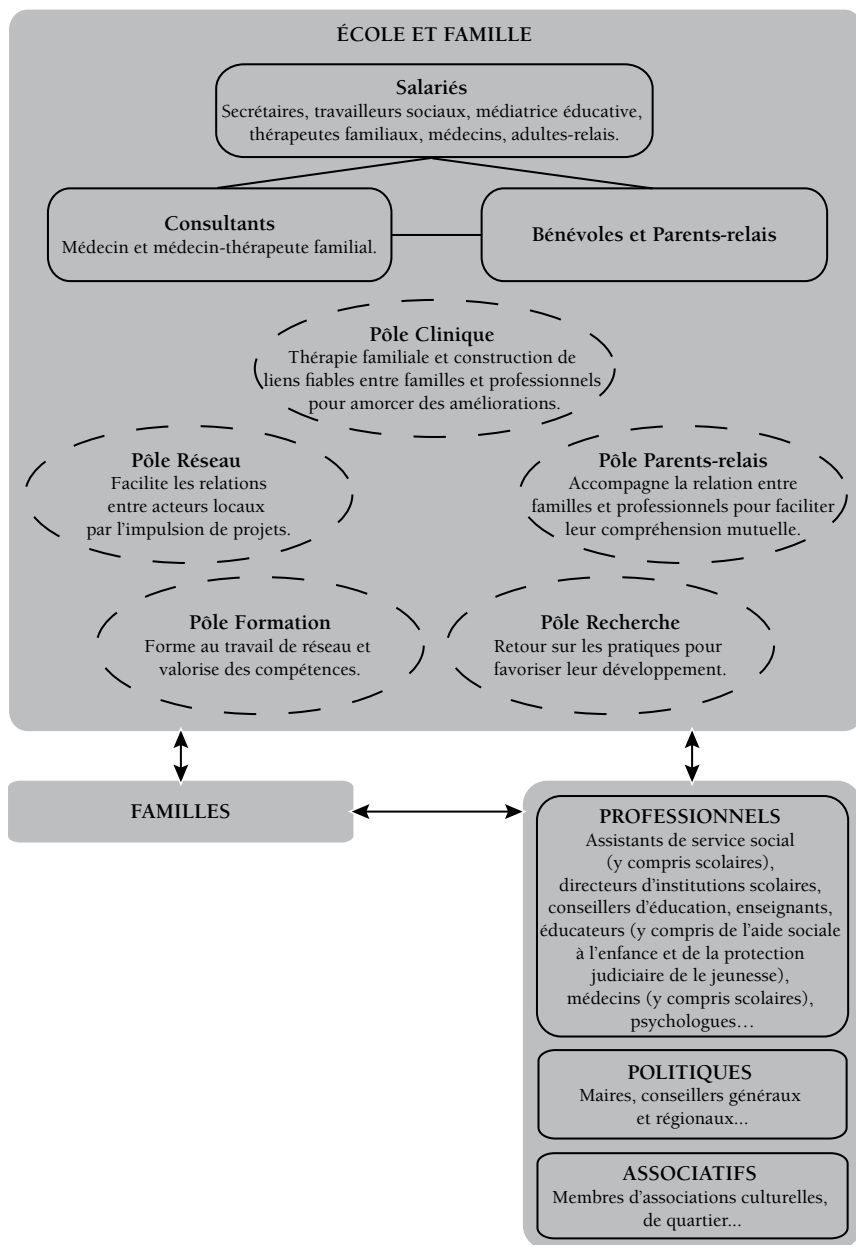
7. Titre de l'ouvrage de Selma Hellal (2008), consacré à la démarche de la « Clinique de Concertation » mise en œuvre en Algérie.

les relations dans un tel cadre, la « Clinique de Concertation » vise à porter ses effets thérapeutiques, dans un même mouvement, tant au sein des relations familiales que dans les relations entre l'enfant, l'école et ses partenaires, qu'au niveau des relations entre les professionnels.

Une autre originalité de l'association tient à la conception et à l'organisation de son dispositif d'intervention, à savoir la conjugaison de ses actions de différents niveaux, qu'il s'agisse d'actions au niveau des familles, des établissements scolaires ou des quartiers. Ce dispositif, inspiré par la démarche de la « Clinique de Concertation », est mis en place dès ses débuts, précisé, affiné et élargi au cours de ses treize années de fonctionnement.

En effet, outre les thérapies familiales, associées aux différentes figures de concertation, École et Famille mène un important travail de construction de réseaux interprofessionnels et assure également des formations destinées, non seulement, à des groupes de pairs professionnels, mais aussi et surtout, à des groupes interprofessionnels en raison de l'importance accordée à la transversalité. Les professionnels, ce sont aussi bien les enseignants, les directeurs d'établissements scolaires que les travailleurs sociaux, les professionnels du soin, à l'école et à l'extérieur de l'école, les professionnels qui travaillent dans les CCAS, les maisons de quartier, les équipes des PRE, des RASED, etc., les professionnels du contrôle, associatifs ou publics, ASE, SSE, Sauvegarde de l'enfance, les bénévoles qui font de l'accompagnement scolaire, les TISF, AVF, etc., et les élus. Travail de réseau et formations représentent une part croissante de l'activité de l'association. Ateliers dans les écoles, collectifs de parents, soirées-rencontres diverses complètent le travail de mise en réseau auquel participent activement des parents-relais. Avec le développement de l'association, ses différentes activités ont été administrativement distinguées en cinq pôles : Clinique, Réseau, Formation, Parents-relais et Recherche (Figure 1).

La simultanéité des actions menées à partir de ces cinq pôles, portées par la même démarche et presque toujours inscrites sur un même territoire, en multiplie les effets et rend compte des succès du travail effectué, dont les comptes de l'association rendent compte brièvement (Encadré 1). La conjugaison des actions offre des médiations et des voies d'entrée multiples dans l'engagement thérapeutique des familles et des professionnels. Travail de mise en réseaux et formations dans leurs différentes modalités pratiques représentent un important travail de prévention et concourent à l'extension de l'action en direction de publics et de territoires toujours plus larges, tandis que leur conjugaison avec les concertations cliniques et les thérapies familiales renforcent les effets thérapeutiques recherchés.



Source : Figure réalisée par Y. Guillaud (adaptation d'E&F, RA 2011-2012).

Figure 1. – Composantes d'École et Famille et liens externes

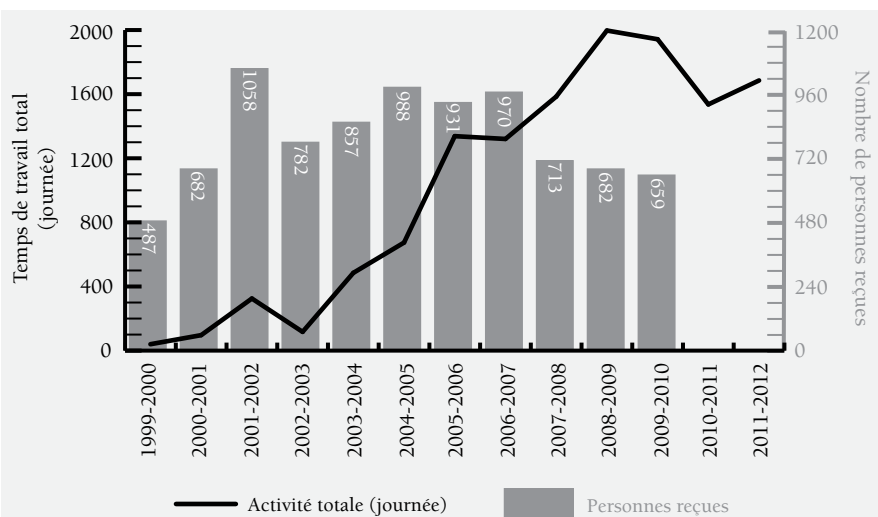
**Encadré 1. – Un préambule à l'évaluation économique :
activité et comptes de l'association École et Famille⁸**

Évaluer la performance économique d'une action menée, même en ayant à l'esprit la singularité de cette démarche (*cf. infra*, Encadré 2), ne consiste pas seulement à mesurer les transformations obtenues, à faire une étude d'impact en termes individuels ou collectifs (*cf. infra*, Encadré 3). Il s'agit aussi de s'interroger sur les conditions de travail pour mener à bien l'action, sur la nature des moyens à disposition pour réaliser les objectifs souhaités. S'interroger sur l'adéquation entre les moyens, notamment organisationnels et financiers, et les fins est alors essentiel. C'est l'objet de cet encadré, qui présente brièvement l'activité et les comptes de l'association. Mais cette analyse comptable n'est ici qu'un préalable, contrairement à la pratique dominante qui l'utilise pour légitimer une meilleure utilisation des moyens à disposition sans cependant s'interroger sur les valeurs aux fondements des moyens alloués et des finalités poursuivies. La question des valeurs est ici au cœur de l'évaluation engagée, dont l'évaluation économique n'est qu'une part. Moyens et fins ne peuvent simplement pas être extraits, autonomisés du contexte qui est le leur, de la réalité qu'ils ont pour mission de transformer et d'un retour sur les valeurs qui les fondent. En bref, évaluer ne se réduit pas à la mesure et ne peut faire l'abstraction d'un *retour au politique*, dont l'économique n'est qu'un prolongement instrumental (*cf. infra*, Encadré 4).

Mesurer l'activité

L'activité de l'association peut se mesurer par l'agrégation du temps de travail comptabilisé par type d'activité et le nombre de personnes reçues dans ses locaux (Graphique 1). Si le nombre de personnes reçues augmente de manière importante dès la troisième année d'existence de l'association, la croissance du temps de travail est significative à partir de 2005-2006, la structure étant dès lors vraiment opérationnelle, mais l'activité diminue ensuite après 2008-2009. Le faible niveau relatif des dernières années s'explique probablement par la tension entre la poursuite d'une augmentation de l'activité et les limites physiques imposées par le travail potentiellement réalisable. L'évolution de l'activité ne signifie pas pour autant que l'audience soit en baisse. Par l'acquisition d'une certaine notoriété, nourrie par sa présence sur différents territoires, l'association atteint ses partenaires à l'extérieur de ses locaux et, grâce à eux, diffuse son savoir-faire spécifique par la formation, la mise en place de réseaux, et poursuit sa raison d'être : le suivi de familles par le pôle Clinique.

8. Par Yann GUILLAUD.



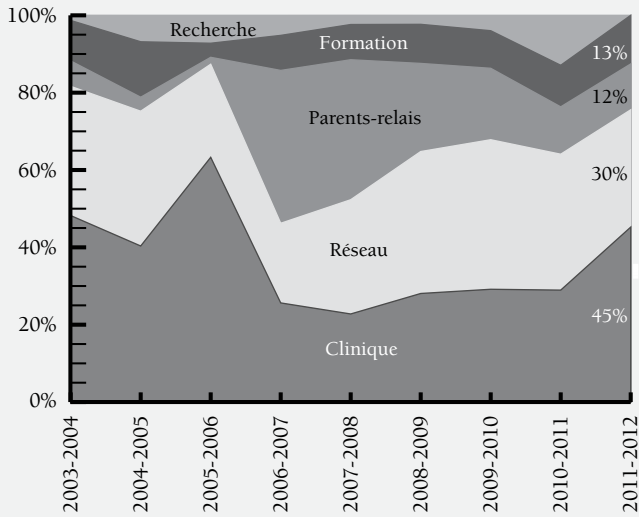
Note : Aucune donnée disponible pour les personnes reçues en 2010-2012.

Source : Calculs Y. Guillaud (données remaniées E&F, RA 1999-2000 à 2011-2012).

Graphique 1. – L'activité : temps de travail et accueil (1999-2012)

Le nombre de familles suivies est assez stable, en moyenne 92 par an depuis le début (89 ces cinq dernières années), avec un taux moyen de renouvellement annuel de 43 %. En raison de la nature de l'association, si les personnes reçues sont d'abord des familles et des jeunes, ponctuellement ou dans la durée, les autres personnes rencontrées par l'association sont en particulier des professionnels pour assurer une coordination dans la prise en charge. Ceux-ci représentent l'effectif de personnes accueillies le plus important, l'association tissant de multiples réseaux et se pensant comme le lieu d'articulation des différentes ressources (humaines et sociales) pour dénouer les difficultés de ses usagers.

Ces données peuvent être décomposées selon ses pôles d'activité (Graphique 2). Dans la mesure où le nombre de familles suivies est assez stable, l'activité du pôle Clinique dépend directement de la nature des difficultés des familles suivies et de leur situation matrimoniale, le nombre d'entretiens nécessaires pouvant aisément doubler en cas de grande difficulté, tout comme en cas de séparation des parents (les entretiens étant menés d'une part avec la mère, d'autre part avec le père). La croissance du pôle Réseau est une tendance lourde de l'association dans son ancrage sur les territoires. L'activité du pôle Parents-relais dépend directement de la disponibilité de parents bénévoles et des besoins spécifiques d'accompagnement. La croissance du pôle Formation est plus régulière que les autres pôles, son activité représentant une source de financement essentielle. Enfin, le pôle Recherche dépend très peu des partenaires, son activité évoluant selon ses projets réflexifs et de la convergence ponctuelle avec des intérêts externes pour son financement.



Source : Calculs Y. Guillaud (données remaniées E&F, RA 2003-2004 à 2011-2012).

Graphique 2. – Répartition de l'activité par pôles, hors transversalité (2003-2012)

Le travail d'accompagnement des familles, pas seulement au sens figuré mais aussi en se déplaçant physiquement, lors de démarches administratives ou auprès de professionnels, demande une disponibilité de tous les instants et participe à l'élaboration d'un climat de confiance et de liberté pour s'exposer dans la prise de parole, moment clé du travail clinique. La mise en place d'un réseau, qui mobilise les professionnels et les autres personnes ayant une influence utile pour résoudre, ou atténuer, les difficultés rencontrées par les personnes accompagnées, nécessite un long travail préparatoire pour ici aussi instaurer un climat de confiance et de respect réciproque entre tous, afin que chacun puisse, là encore, librement prendre la parole au-delà de postures et de contingences professionnelles. Un travail persévérant de suivi est également nécessaire pour en assurer la pérennité. Par conséquent, préparation, suivi, coordination entre les membres de l'association, sans oublier leur propre formation et celle des parents-relais, mais aussi le retour sur les pratiques poursuivies, représentent une part importante du temps de travail de tous les pôles, environ 40 %. Chacun de ces « moments ou temps donnés » (cf. *infra*, 2^e partie, chap. 4) sont fondamentaux pour accompagner au mieux les jeunes et leur famille et obtenir l'engagement des professionnels, qui tous ont confiance dans la démarche menée. Mais ces moments donnés, s'ils sont partiellement comptabilisés en temps de travail, ne sont pas inclus, par exemple, dans le coût annuel de suivi d'une famille par le pôle Clinique (cf. *infra*, Encadré 3). Ils ne sont donc pas directement rémunérateurs au sens monétaire du terme et restent donc invisibles en termes strictement économiques, alors même qu'ils font intégralement partie du travail mené.

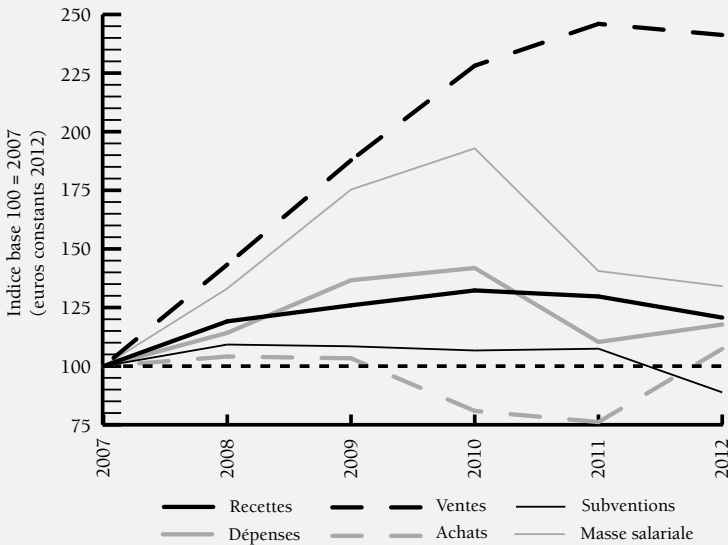
De manière caractéristique, la petite équipe actuelle de sept permanents, deux consultants extérieurs et plusieurs parents-relais bénévoles (qui assument en

2010-2011 plus de 30 % de l'activité du pôle Parents-relais, hors travail transversal inter-pôle) sont souvent surchargés de travail. Autant les effectifs jusqu'en 2004-2005 correspondaient à la mise en place de la structure et à sa montée en charge, autant le manque en personnel ensuite est constant. Sur la base du travail comptabilisé (probablement très imparfaitement), il manquerait au minimum un emploi en équivalent temps plein (ETP) en 2010-2011, deux en 2011-2012, alors qu'il en manquait plutôt trois en 2008-2009. Le suivi et l'accueil des familles, ainsi que la multiplication des différentes actions menées au gré des opportunités afin d'assurer le financement de l'association, pour notamment compenser le sous-financement de la prise en charge des familles suivies par le pôle Clinique, expliquent ce besoin en main-d'œuvre. Or si, jusqu'au pic de 2008-2009, le manque de personnel ne freinait pas l'activité, il semblerait bien que depuis un seuil soit atteint. Effectif et activité iraient à présent globalement de paire dans une tendance à la décroissance : le manque de personnel entraînant une moindre capacité à développer l'activité. Comme c'est déjà le cas, cette tendance peut être compensée par une motivation des permanents acceptant une surcharge de travail, mais cela ne peut certainement pas être un mode de fonctionnement durable. Développer le travail de l'association dans de bonnes conditions nécessite, selon sa directrice en effet, un emploi par pôle supplémentaire, soit au moins quatre emplois à temps plein. Mais augmenter la masse salariale est difficile, si ce n'est impossible, à réaliser en raison des aléas du mode de financement et de la précarité constante que vit l'association, son résultat net d'exploitation ayant subi de lourdes pertes en 2009 et en 2010. Notons d'ailleurs qu'actuellement, sur les 5,8 ETP, l'association ne prend directement en charge que l'équivalent de 2,8 emplois à plein temps (trois personnes sur les sept permanents), les autres emplois étant soit mis à disposition (pour 1,5 ETP), notamment depuis le début par l'Éducation nationale (un emploi à temps plein), soit aidés (1,5 ETP). Cependant, les honoraires des intervenants extérieurs sont directement pris en charge par l'association et pèsent, en 2012, 14 % des dépenses totales.

Résultats comptables

Les ressources sont quasiment exclusivement d'origine publique, avec quelques fonds associatifs ou de fondations, et ce sont pour l'essentiel encore des subventions (59 %⁹ des recettes en 2012, contre 81 % en 2007), mais la part des ventes a doublé (atteignant 34 % en 2012, contre 17 % en 2007). De son côté, la structure des dépenses est surtout marquée par la masse salariale (61 % des dépenses en 2012, contre 53 % en 2007) et les achats externes (34 contre 37 % respectivement).

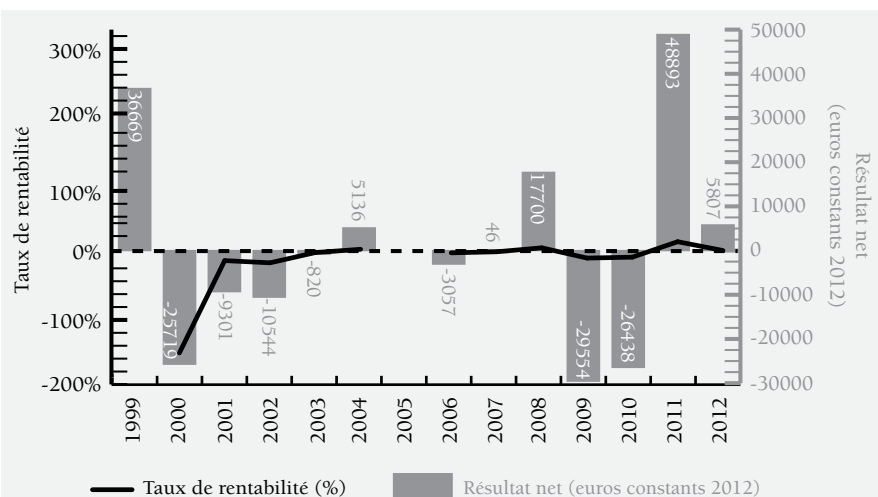
9. Auxquelles les comptables ajoutent 4 % d'aide à l'emploi en 2012. Si, en termes comptables, les aides à l'emploi sont des subventions d'exploitation, au même titre que des aides sur projets spécifiques, il ne faut pas ici les amalgamer. Les aides à l'emploi ne sont en effet pas spécialement ciblées sur les associations, étant des aides générales pour lutter contre le chômage, alors que les subventions sur projets sont une reconnaissance de l'importance spécifique du projet aidé, pour la société dans son ensemble lorsqu'il s'agit d'une subvention d'origine publique.



Source : Calculs Y. Guillaud (données Cito Conseil [2011] et FL Expertise [2012 et 2013]).
Graphique 3. – Évolution des recettes et des dépenses en euros constants (2007-2012)

Globalement, sur la période 2007-2012 (Graphique 3), les dépenses ont augmenté moins vite que les recettes (18 % contre 21 % respectivement en € constants 2012¹⁰). Les recettes ont été tirées par les ventes, puisque les ventes de services ont très rapidement augmenté (141 %), alors que les subventions ont baissé (-11 %¹¹). Du côté des dépenses, l'évolution de la masse salariale a augmenté (34 %), tandis que les achats augmentaient très faiblement (7 %). D'où le résultat légèrement positif en 2012, après deux années de forte dégradation des comptes en 2009 et en 2010 (Graphique 4). L'excédent de 2012 reste cependant précaire, puisqu'il est impératif que l'association soit en mesure de dégager suffisamment de recettes pour couvrir ses coûts, ou les réduise en proportion de ses recettes.

10. La comparaison dans le temps d'indicateurs exprimés en monnaie nécessite de prendre en compte l'érosion monétaire, en corrigeant les valeurs courantes par les taux d'inflation entre chacune des années considérées et l'année prise comme référence, pour déterminer le sens des évolutions mesurées, non plus en termes nominaux, mais en termes réels (de pouvoir d'achat) et lever ainsi l'illusion monétaire. Les valeurs obtenues sont alors exprimées en monnaie constante, ici l'euro de l'année 2012. Les valeurs courantes et constantes de l'année 2012 sont donc identiques, tandis que les valeurs constantes des années précédentes sont supérieures à leurs valeurs courantes de l'équivalent du taux d'inflation entre l'année considérée et 2012.
11. Si on ajoute les aides à l'emploi aux subventions, l'évolution sur la période 2007-2012 reste négative en euros constants (-5 %), mais est très légèrement positive en euros courants (3 %). L'augmentation nominale de l'ensemble des subventions d'exploitation ne compense donc pas l'augmentation des prix (l'inflation), leur pouvoir d'achat diminuant en réalité.



Note : Aucune donnée disponible pour 2005.

Source : Calculs Y. Guillaud (données E&F [comptes annuels 1999 à 2006], Cito Conseil [2011] et FL Expertise [2012 et 2013]).

Graphique 4. – Résultat net d'exploitation en euros constants et rentabilité (1999-2012)

Le résultat exceptionnel de l'année 2011 s'explique pour 84 % par la très forte réduction de la masse salariale, pour 9 % par la hausse des ventes, pour 5 % par une légère réduction des achats externes et pour 2 % par la hausse des subventions. Ce résultat permet de rééquilibrer les comptes sur la période 2007-2011, avec un excédent cumulé de 10 647 € constants (1 % de rentabilité, qui englobe aussi l'excédent de 2008), soit près du double de l'excédent 2012 (5 807 €). L'impact de ces deux années déficitaires illustre la fragilité des comptes de l'association et, surtout, le prix du retour à l'équilibre en termes de personnel et donc de capacité à développer l'activité.

La tendance à la réduction des subventions (-17 % en € constants en 2012 par rapport à 2011) pousse l'association à développer une politique répondant non plus seulement à des subventions sur projets, mais à vendre des prestations de services, notamment de formation. Si leur hausse est impressionnante sur la période 2007-2012, les prestations de service ont cependant baissé en 2012 par rapport à 2011 de l'équivalent de l'inflation (-2 % en € constants), ce qui marque peut-être l'apparition d'une limite physique au développement de ce type d'activité avec les effectifs actuels, la vente de services n'augmentant pas en 2012. En outre, les « clients » restent des organismes publics, avec des délais de paiements qui peuvent fragiliser la trésorerie, et le calcul des prestations ne correspond pas à un prix de marché, mais plutôt à un prix de type administré qu'il faut réussir à faire accepter. Celui-ci a été calculé, par l'audit comptable effectué pour aider l'association à se réorganiser, pour que ce prix assure l'équilibre budgétaire de l'association – sorte de rentabilité minimale atteinte en 2012, avec une rentabilité de 2 %. Pour

cela, la rentabilité a été fixée à 271 jours à « vendre » au prix de 1 000 € la journée (Cito Conseil, 2011, p. 32). La logique de rentabilité en question se comprend aisément pour une structure hors marché qui relève de l'économie sociale, où le recours à un prix de marché serait très problématique dans la mesure où les usagers sont peu solvables. La réussite scolaire n'engendre en effet pas de mannes financières comme c'est le cas pour l'insertion professionnelle, où les formations sont en grande partie payées par les plans sociaux des entreprises. Ici rien de tel, ce qui pose la question de la pérennité du mode de financement de telles actions, dès lors que l'on considère qu'elles jouent un rôle essentiel pour l'avenir de jeunes et de leurs familles, et plus largement pour la cohésion sociale.

L'approche proposée par la « Clinique de Concertation » a, dans son principe, vocation à s'appliquer dans de multiples champs sociaux qui souffrent de « dysfonctionnements ». Elle l'est déjà dans le champ du handicap, de la gérontologie, du Service social de l'enfance, du pénal, de la sécurité... en plusieurs lieux tant en France qu'à l'étranger : Croatie, Kosovo, Italie, Algérie, Belgique. Une association française de « Clinique de Concertation », parallèlement à la création d'associations belge et italienne, a vu le jour en 2008, au sein de laquelle École et Famille occupe une place centrale. L'association est en effet appelée à travailler dans plusieurs villes de France et à l'étranger. Des professionnels, chefs de service, psychiatres, travailleurs sociaux qui souhaitent appliquer la « Clinique de Concertation », dans le champ de leur pratique, font appel à l'association pour les épauler dans la mise en place de dispositifs appropriés, pour finaliser leur institution, ou pour échanger avec elle sur leur démarche. La présence, à École et Famille, d'un thérapeute travaillant à mi-temps à ATD Quart Monde conduit cette association à envisager d'intégrer cette approche dans son propre travail. Des séminaires annuels, réunissant ces praticiens d'horizons géographiques et de compétences différents, constituent des lieux d'échanges d'expériences et de réflexion destinés à préciser, corriger, enrichir la démarche et ses outils, à croiser ces expériences, en ouvrant de nouvelles voies pour son développement.

QUESTIONS ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE¹²

Nombre d'auteurs, lorsqu'ils raisonnent en termes de pouvoir, sous-entendent des effets et des moyens de domination. Dans le domaine de l'institution scolaire, une analyse très répandue en sociologie considère que les dispositifs mis en place autour de l'école, qui se sont développés ces dernières années avec une croissance en réseau, seraient un moyen d'étendre de manière panoptique leur emprise en faisant sortir les collégiens en échec des catégories

12. Les méthodes de la recherche figurent en Annexe méthodologique.

scolaires. Ces dispositifs constitueraient une nouvelle forme de contrôle social, un filet qui se resserre sur les catégories de populations dites précarisées, ou bien un moyen de gérer une sortie pacifiée du monde scolaire, ou encore une sorte d'accompagnement éducatif de l'exclusion sociale. Cette lecture unilatérale, sinon caricaturale du monde scolaire et d'inspiration foucaldienne, a son homologue dans le champ médico-psycho-social appréhendé lui aussi sous le double angle de la domination, du contrôle de clientèles défavorisées et captives parce que dépendantes, et de la reproduction sociale des inégalités.

Cette lecture ne saurait constituer ici une hypothèse de travail suffisante, dans la mesure où elle postule un déterminisme macro-social, sinon manichéen, qui ignore la dimension de l'historicité, c'est-à-dire la liberté des acteurs, le caractère imprévisible de leur action tout comme la liberté qui définit le politique dans son sens philosophique premier. Du moins elle demande à être replacée dans un débat contradictoire, à être resituée dans le cadre d'une approche qui laisse sa place aux pratiques innovantes dont les associations, en particulier l'association École et Famille, sont d'ailleurs bien souvent aujourd'hui le fer de lance. Il s'agira plutôt de revenir à une approche plus ancienne et bien différente de la notion de pouvoir, même si bien souvent historiquement pouvoir et domination se confondent, en définissant le pouvoir comme l'action à plusieurs. Compte tenu du fait que l'association intervient presque toujours dans des groupes, on se demandera quelle est la nature du pouvoir que génère cette association, quelle est sa visée, quels moyens elle utilise à cette fin.

De nombreux auteurs voient dans l'évolution de la société et de ses institutions un processus continu d'individuation et de subjectivation qui, fondé sur une responsabilité essentiellement individuelle, contribue à un affaiblissement des liens sociaux, à la solitude des individus, à leur assujettissement, à un processus de désertification sociale. D'où les questions : Comment s'inscrit la démarche d'École et Famille au sein de cette évolution ? En quoi et comment sa démarche construit et inaugure quelque chose de différent ? Que fait-elle de ces différents éléments ? La distinction ou la frontière classique existant, par exemple, entre professionnels et familles, ou profanes, semble dans la démarche d'École et Famille bouger, se modifier. Quels effets cela a-t-il ? À quels niveaux ? Comment ? Pourquoi ?

L'éthique relationnelle et la mise au travail d'outils tels que « la responsabilité partagée », « la force convocatrice des familles », la place accordée au conflit et à sa reconnaissance, participeraient-elles d'une forme de libéralisation, au sens politique du terme, des relations ? Participent-elles d'une forme de démocratisation du champ sociopolitique ? Jusqu'où l'éthique relationnelle peut-elle introduire un réel facteur d'équité, d'égalité ou de réciprocité ? L'identification des ressources jusque-là insoupçonnées au niveau des liens, leur reconnaissance et leur valorisation peuvent-elles échapper à leur exploitation au seul bénéfice de la domination économique instrumentale et d'un autocontrôle de soi supplémentaire ?

Assiste-t-on à un redécoupage, à une recombinaison, des sphères publiques et privées, sociales – socialisées – et politiques classiquement bien séparées ? Où se situe l'action d'École et Famille à l'intérieur de ces différentes sphères ? Comment se situe-t-elle par rapport à l'action publique ? Par rapport à ce qu'on pourrait désigner comme un développement démocratique ? Ce sont là quelques-unes des questions posées.

Cet ouvrage est constitué de onze chapitres en trois parties. Chacun des chapitres proposés est l'occasion de présenter ou de préciser un outil, un concept, une méthode sur lesquels s'appuie la démarche de l'association École et Famille, ainsi que différents aspects de son dispositif d'intervention. Autrement dit, ce texte suit globalement un cheminement qui va du plus abstrait au plus concret, et du plus concret au plus abstrait. Dans ce travail, une large place est accordée au point de vue des acteurs, puisqu'ils ont suscité nos interrogations, accompagné notre réflexion.

La recherche ayant pour objet une « évaluation » de l'activité de l'association, la première partie propose une mise en débat de la question de la valeur, ou plutôt des valeurs auxquelles nous renvoyons la notion d'évaluation. Le contenu de l'éthique mise en œuvre correspond à la *philia* grecque, ce qui implique un certain nombre de conséquences politiques que nous précisons. Les outils développés par l'association sont également présentés, avec les principaux renversements qu'ils impliquent, en raison notamment de la place au centre du dispositif accordée aux familles.

La seconde partie décrit plus précisément le dispositif d'intervention, particulièrement la conjugaison simultanée de ses différents moyens : formations, travail thérapeutique de réseaux, parents-relais. Nous présentons leur contenu et leurs effets quant aux processus de subjectivation, de plaisir au travail et de mobilisation. Suit en contrepoint une analyse par les membres des familles de ce qu'elles ont retiré du travail effectué avec l'association, et une analyse, en milieu scolaire, des processus d'affiliation que produit la coéducation introduite par l'association.

La troisième partie aborde la mise en œuvre, par différentes institutions et professions formées par École et Famille, de sa démarche ainsi que ses effets, tant auprès des familles que des professionnels : programme de réussite éducative (PRE), groupe de chefs d'établissements, enseignants, Service social de l'enfance, projet pédagogique dans un collège. Elle aborde également la notion de territoire, telle que le construit l'association en tant que lieu de reterritorialisation de l'éducation et de construction de réseaux – et cela d'un point de vue symbolique, imaginaire, identitaire et donc politique.