



**DIVERSIFIER LES MODES D'INTERVENTION EN M.E.C.S. EN
ORGANISANT LA TRANSVERSALITÉ DES SERVICES**

Emmanuel PINARD

2012

cafedes



Remerciements

Nadette, mon épouse pour ton soutien indéfectible, tes conseils sans concession et ton rappel à la vie « réelle ». Combien de fois me serais-je égaré sans toi ?

Benjamin, mon fils pour m'avoir suivi de si loin en ces temps difficiles pour toi.

Valentin, mon fils pour tes petites phrases toujours pleines d'humour et qui font mouche à chaque fois.

Josué, mon fils pour tes critiques sur le positionnement de Directeur et tes avis toujours exprimés avec franchise.

Bertille, ma fille comme pour me faire croire que je suis formidable.

Djibril, mon compagnon de galère, pour nos échanges constructifs et pour les rappels à la simplicité de la vie. Tu sais où trouver la motivation...

Joël, pour ta rigueur, ton soutien et ton humour. Tu avais dit que cela serait long et fastidieux, tu n'avais pas menti.

Véronique, pour votre perfectionnisme et votre rigueur qui vaut autant que votre bonne humeur.

Bruno, pour le temps que tu m'as consacré et pour nos échanges quotidiens qui nourrissent ma réflexion.

Tous les jeunes qui m'ont appris que l'objectif ne vaut que par le chemin parcouru.

« Quand un problème nous résiste malgré des efforts considérables pour le comprendre, nous devons remettre en cause ses fondements. L'imagination est alors plus importante que la connaissance »

Albert EINSTEIN

Sommaire

Introduction générale	1
1 PREMIERE PARTIE – PRESENTATION GENERALE DE L’INSTITUTION	5
1.1 Présentation de l’Association des Maisons d’Enfants	5
1.1.1 La Maison d’Enfants du Père Halluin – de la naissance à nos jours.....	5
1.1.2 La Maison d’Enfants de Lauwin Planque – de la naissance à nos jours.....	7
1.1.3 Naissance de l’Association des Maisons d’Enfants – liens avec le territoire.....	9
1.2 Caractéristiques de la population	12
1.2.1 Caractéristiques générales et locales	12
1.2.2 Le parcours des jeunes en Maison d’Enfants.....	16
1.2.3 Le devenir des sortants.....	19
1.3 Environnement institutionnel et territorial	21
1.3.1 Le contexte territorial	21
1.3.2 Le contexte institutionnel et politique	24
1.3.3 Les relations interinstitutionnelles	28
1.4 Conclusion de la première partie	29
2 DEUXIEME PARTIE – ANALYSE DE LA SITUATION	31
2.1 Quelles sont les origines des écarts constatés ?	31
2.1.1 Le partenariat avec l’ASE.....	31
2.1.2 Le travail avec les familles	33
2.1.3 Les attentes des partenaires.....	34
2.2 Quelles orientations stratégiques pour réduire les écarts ?	37
2.2.1 L’accueil transversal	37
2.2.2 Le projet personnalisé.....	38
2.2.3 Les orientations scolaires et professionnelles	39
2.2.4 Les liens avec le secteur sanitaire	40
2.3 Les pistes d’actions	41
2.3.1 La diversification des modes de prise en charge.....	41
2.3.2 La création de services spécifiques	43
2.3.3 Le travail en partenariat ou le conventionnement.....	45
2.4 Conclusion de la deuxième partie	47

3 TROISIEME PARTIE – DIVERSIFICATION DES MODES DE PRISE EN CHARGE	49
3.1 Plan d'action de la diversification	49
3.1.1 Un accueil à la carte.....	49
3.1.2 Le décloisonnement des services.....	50
3.1.3 Le développement du partenariat.....	52
3.1.4 L'intervention à domicile.....	53
3.1.5 Le Service d'Évaluation et d'Accueil Immédiat	54
3.1.6 Le service d'assistants familiaux	55
3.1.7 Les services d'initiation à l'autonomie.....	56
3.2 Une nouvelle organisation vers un nouveau fonctionnement	58
3.2.1 De l'admission au départ du jeune, un parcours institutionnel général et adaptable	58
3.2.2 La gestion des moyens au service du projet.....	60
3.2.3 Management du projet.....	63
3.3 L'évaluation et l'amélioration continue de la qualité	66
3.3.1 L'évaluation du projet et l'amélioration continue de la qualité	66
3.3.2 Amélioration continue de la qualité	67
3.4 Conclusion de la troisième partie	70
Conclusion générale	72
Bibliographie	75
Liste des annexes	I

Liste des sigles utilisés

AEMO Action Éducative en Milieu Ouvert
AME Association des Maisons d'Enfants
AMELP Association de la Maison d'Enfants de Lauwin Planque
ASE Aide Sociale à l'Enfance
ANESM Agence Nationale de l'Évaluation et de la qualité des établissements et services Sociaux et Médico-sociaux
ARS Agence Régionale de Santé
BEP Brevet d'Enseignement Professionnel
CA Conseil d'Administration
CAP Certificat d'Aptitude Professionnel
CASF Code de l'Action Sociale et des Familles
CVS Conseil de Vie Sociale
CMP Centre Médico-Psychologique
CMPP Centre Médico-Psycho Pédagogique
CHRS Centre Hébergement et de Réinsertion Sociale
DTPAS Direction Territoriale de Prévention et d'Action Sociale
DIPC Document Individuel de Prise en Charge
EPDSAE Établissement public Départemental de Soins, d'Adaptation et d'Éducation
GAP Groupement des Associations Partenaires
GPEC Gestion prévisionnelle des Emplois et des Compétences
IEAD Intervention Éducative A Domicile
IOE Intervention Orientation Éducative
MDPH Maison Départementale des Personnes Handicapées
MECS Maison d'Enfants à Caractère Social
ODAS Observatoire de l'Action Sociale Décentralisée
ONED Observatoire National de l'Enfance en Danger
OPP Ordonnance de Placement Provisoire
PAE Projet d'Action Éducative
PMI Protection Maternelle et Infantile
SAE Service d'Accueil et d'Évaluation
SEAI Service d'Évaluation et d'Accueil Immédiat
SHEDD Structure Hospitalière pour l'Enfance en Danger du Douaisis
SRF Service de Rencontre Familiale
SSD Service Social Départemental
UTPAS Unité Territoriale de Prévention et d'Action Sociale

Introduction générale

Depuis une dizaine d'années, la place des usagers du secteur social et médico-social a connu des évolutions importantes. Dans le même temps, les politiques publiques et les modes de financements, guidés, entre autre par une période socio-économique complexe, ont amené à une gestion rigoureuse des fonds publics.

Les associations gestionnaires de structure unique optent parfois pour des regroupements ou pour une fusion avec de plus grands ensembles, développant une mutualisation des moyens ainsi qu'un soutien administratif, financier et juridique.

C'est dans ce contexte que l'Association des Maisons d'Enfants (AME) a vu le jour début 2012, issue d'une fusion de deux associations gérant chacune une Maison d'Enfants.

Après avoir exercé en tant qu'éducateur spécialisé pendant plus de dix ans dans le secteur du handicap et de la maladie mentale, j'ai assuré la fonction de chef de service en Maison d'Enfants, bénéficiant en parallèle d'une formation intitulée : « chef de service, cadre intermédiaire ».

En février 2012, lors de ma dernière année de CAFDES, j'ai candidaté pour le poste de Directeur adjoint qui s'est créé.

C'est donc avec cette double réalité professionnelle que j'ai effectué ma formation m'appuyant sur une position de cadre hiérarchique et construisant mon identité professionnelle en tant que Directeur.

Les dossiers réalisés au cours du CAFDES ainsi que ce mémoire de fin de formation m'ont permis d'une part de me projeter dans la fonction de Directeur et d'autre part de m'amener, d'autant plus pour ce mémoire, à analyser le fonctionnement institutionnel et développer un projet en posture de Directeur d'établissement.

La fusion des deux établissements et la création d'une structure de plus de cent lits ont fait naître des constats déjà préexistants, autant chez l'une que chez l'autre des deux structures fondatrices. Le constat général est commun à bon nombre de MECS puisque ces établissements sont porteurs d'une histoire particulière.

Le public accueilli en MECS a pour point commun *le besoin d'une séparation d'avec la famille pour le jeune*. La décision, la problématique familiale ou du jeune, comme l'âge, le niveau scolaire ou encore les éventuelles difficultés associées à la raison principale du placement sont extrêmement divers chez les usagers des MECS.

Ce constat général vient poser un problème renforcé par les exigences légales et les orientations des politiques publiques.

Les institutions sociales et médico-sociales se doivent de proposer un mode d'intervention adapté à chaque personne accueillie. Or, la prise en charge que propose l'AME reste très généraliste.

Au-delà des dispositions légales, nous savons aujourd'hui que certaines problématiques nécessitent une prise en charge particulière qu'elle soit éducative, psychique ou du côté des apprentissages scolaires et professionnels.

Pour le Directeur que je suis, il est de ma responsabilité d'une part de m'engager dans une analyse de la situation et d'autre part d'y répondre par la mise en œuvre d'un projet répondant à cette problématique :

Pourquoi la Maison d'Enfants propose-t-elle un mode de prise en charge unique face à des problématiques familiales et individuelles hétérogènes et une demande de diversification des modes d'accueil de la part des partenaires et des politiques publiques ?

Il est nécessaire pour cela, de prendre en compte les opportunités et les menaces extérieures (ici, les exigences légales, des financeurs ou des usagers qu'elles soient explicites ou implicites) ainsi que les forces et les faiblesses institutionnelles.

Mon rôle est donc d'apporter une réponse à cette question, en m'engageant dans une démarche de problématisation des écarts constatés, soutenue par une analyse de la situation pour aboutir à la construction d'un projet et à sa mise en œuvre.

Pour ce faire, dans un premier temps, nous aborderons l'objet d'étude, d'un point de vue historique et législatif ainsi que les caractéristiques de la population accueillie et les interactions avec l'environnement institutionnel. Les écarts constatés seront décrits au fur et à mesure de l'avancement de cette présentation.

Dans un deuxième temps, nous analyserons la situation avec, la mise en exergue de l'origine des écarts constatés. Des orientations stratégiques en seront déclinées pour ensuite proposer des pistes d'actions ainsi que les limites de celles-ci.

Dans la troisième et dernière partie, nous développerons le projet avec, tout d'abord un plan d'action suivi de l'impact de celui-ci sur la prise en charge des jeunes. Pour sa construction, nous traiterons la question du management du projet et des moyens

nécessaires pour sa mise en œuvre. L'évaluation du projet et son inscription dans la démarche d'amélioration continue viendront terminer cette troisième partie.

La conclusion nous permettra de reprendre la démarche effectuée en portant un regard critique tout en proposant des perspectives à court, moyen et long terme tant du point de vue du projet d'établissement que des évolutions liées aux partenaires du secteur.

Nous terminerons par l'intérêt que ce travail a pu m'apporter en tant que Directeur d'établissement.

1 PREMIERE PARTIE – PRESENTATION GENERALE DE L'INSTITUTION

La présentation globale de l'institution et du contexte dans lequel elle intervient est nécessaire avant toute tentative d'analyse. Dans cette première partie, nous découvrirons l'histoire de l'AME, les caractéristiques de la population accueillie ainsi que le cadre législatif dans lequel elle évolue. Dans un même temps, nous développerons les écarts existant entre les objectifs affichés et la réalité.

1.1 Présentation de l'Association des Maisons d'Enfants

Chaque institution possède son histoire propre qui marque son identité. L'Association des Maisons d'Enfants, toute nouvelle association, est le fruit de l'héritage de deux histoires distinctes et similaires en ce sens qu'elle est le fruit d'une fusion de deux associations qui a eu lieu le 1er janvier 2012. Afin de percevoir la nature même de l'AME, je pense nécessaire de reprendre dans cet écrit, l'histoire des deux associations pour terminer par un état des lieux de l'AME après quelques mois d'existence.

1.1.1 La Maison d'Enfants du Père Halluin – de la naissance à nos jours

C'est le 26 juillet 1820 que naît l'enfant qui deviendra par la suite le révérend Père Halluin et le fondateur de cette institution devenant elle-même bien des années plus tard : La Maison d'Enfants du Père Halluin.

Surnommé « le Saint Vincent de Paul de l'Artois », Charles Henri Halluin a débuté son œuvre en 1846, en accueillant trois jeunes garçons livrés à eux-mêmes et commettant « toutes sortes de méfaits sans que la police puisse mettre un terme à leurs exploits »¹.

Rapidement, le Père Halluin verra venir de plus en plus de jeunes désignés orphelins ou vagabonds.

Les ressources pour l'entretien de cet orphelinat ont pour origine principalement la charité de quelques donateurs ainsi qu'une somme allouée par les institutions religieuses de l'époque.

En 1849, l'orphelinat accueille soixante enfants et c'est trois ans plus tard que le Conseil Général accorde une subvention d'une valeur de cinq cents francs.

Entre 1847 et 1895 le nombre d'enfants passe de vingt à quatre cents, environ six cents jeunes auront été accompagnés par le Père Halluin.

Charles-Henri Halluin décèdera en 1895.

¹ Mgr LACROIX G, 1962, *LE SAINT VINCENT DE PAUL DE L'ARTOIS LE PERE HALLUIN*, imprimerie Saint Paul, Bar le Duc, 162 p.

Son œuvre continuera dans la ville d'Arras jusqu'en 1978, puis, l'orphelinat déménagera dans le village de Rumaucourt (Pas de Calais). Initialement, le site de Rumaucourt abrite les plus jeunes. Ainsi appelée « la maison des petits », ouverte depuis 1928 s'est vue transmise aux religieuses de Notre Dame du Sacré-Cœur par un couple ayant perdu sa fille à l'âge de 21 ans. Le testament précise les conditions du legs : faire des bâtiments un orphelinat et conserver dans le salon les deux portraits des parents, de leur fille ainsi que deux figures (une du donateur en chasseur et le buste de sa fille).

Le développement de cette institution sera effectué au fil des années passant de l'orphelinat géré par une congrégation à une association loi 1901 accueillant des jeunes pris en charge par l'Aide Sociale à l'Enfance. Les sœurs quittent la Direction de l'établissement en 1989 tout en restant présentes par l'intermédiaire de l'ancienne Directrice, membre d'honneur du conseil d'administration.

L'association, du fait de dons importants, est restée longtemps peu subventionnée par le département. Il n'y avait pas de demande particulière quant à l'augmentation des financements. Historiquement, bien que située sur le territoire du Pas-de-Calais, l'association a pour financeur le Conseil Général du Nord. La proximité géographique de la Direction Territoriale du Douaisis explique la mise en place d'une convention entre les deux départements. Sur les 65 places définies par l'agrément du Conseil Général du Nord, cinq étaient réservées pour le département du Pas-de-Calais.

La Maison d'Enfants du Père Halluin, gérée par l'Association de la Maison d'Enfants du Père Halluin accueille des jeunes de 3 à 21, ans suite à des difficultés familiales et sociales que nous définirons ci-après. En 1977, l'établissement voit sa scolarité, proposée à l'interne, disparaître au profit d'une inscription dans les écoles, collèges ou lycées des alentours.

En 2002, l'association, intègre le Groupement des Associations partenaires (GAP) réunissant trois associations gestionnaires de Maisons d'Enfants avec pour objectifs de mutualiser les moyens et de trouver du soutien nécessaire aux différentes évolutions qui s'annoncent dans le secteur social. L'équipe de Direction sera renouvelée entièrement entre 2002 et 2003 suite aux départs du Directeur et des chefs de services de l'époque.

Le projet institutionnel est remanié s'appuyant très largement sur les textes de la loi 2002-2², les répercussions sur les équipes comme sur les jeunes accueillis seront importantes. Les craintes et les réactions que génèrent les évolutions auront plusieurs effets. La moitié du personnel éducatif changera sans licenciement et les femmes de ménage verront leur fonction évoluer vers le statut de maîtresse de maison.

² Loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, journal officiel du 3 janvier 2002 page 124, [visité le 7/07/2012], disponible sur le site www.legifrance.gouv.fr.

Pendant cette période, la Maison d'Enfants du Père Halluin fonctionne avec six unités de vie réparties sur le site de Rumaucourt par tranches d'âge :

- Le groupe 1, des « petits », mixte, de 3 à 7 ans,
- Le groupe 2, filles de 8 à 12 ans,
- Le groupe 3, garçons de 10 à 14 ans
- Le groupe 4, garçons de 10 à 14 ans,
- Le groupe 5, filles de 15 à 18 ans,
- Le groupe 6, garçons de 15 à 18 ans.

Dès 2003, le projet d'externalisation du groupe accueillant les adolescents est envisagé et verra le jour en 2005 avec l'achat et la transformation d'une maison dans la ville de Douai. La Maison d'Enfants vivra une évolution importante avec l'instauration de la mixité dans tous les groupes. Cohabiteront alors sur le site de Rumaucourt, deux unités accueillant des jeunes de 3 à 11 ans et deux accueillant des jeunes de 10 à 16 ans, les plus de 16 ans étant accompagnés quant à eux sur le site de Douai. En 2007, les jeunes majeurs (18 à 21 ans) bénéficient d'une possibilité de contrat au sein de la Maison d'Enfants pour la première fois. En 2009, un autre service est créé dans une ville du Douaisis manquant de structure collective qui pourra accueillir des jeunes âgés de 6 à 21 ans. Un Service de Rencontre Familiale (SRF) va voir le jour en 2010, proposant des activités (cuisine, activités manuelles, jeux ou sorties à l'extérieur) aux parents dans les différents lieux dont dispose la Maison d'Enfants. Ce service est composé de deux postes de travailleurs sociaux (1/2 temps moniteur éducateur et 3/4 temps d'éducateur spécialisé) grâce à un redéploiement interne.

Le 31 décembre 2011, la Maison d'Enfants accueille 65 jeunes de 3 à 21 ans dans quatre services répartis sur trois sites géographiques :

- Rumaucourt – 2 unités (3-10 ans et 10-18 ans),
- Douai – 1 unité (16-21 ans),
- Somain – 1 unité (6-21ans).

Chaque service a une capacité d'accueil de 16 à 17 jeunes.

Le projet d'établissement date de 2008. L'évaluation interne faite par l'ensemble du personnel a été terminée en 2006. Des actions d'amélioration sont en cours. Chaque service a son projet depuis 2009.

1.1.2 La Maison d'Enfants de Lauwin Planque – de la naissance à nos jours

L'Association de la Maison d'Enfants de Lauwin Planque trouve son origine en 1888, quelques années après la guerre de 1870 contre la Prusse. L'Abbé Louis Requillard accueille alors 31 garçons âgés de 6 à 13 ans. Les dons permettent à l'Abbé d'assurer

l'éducation. Il est accompagné par les religieuses assurant, quant à elles, le quotidien des orphelins. Le statut officiel d'orphelinat est officialisé en 1938.

En 1945, le public accueilli évolue, d'une majorité, presque exclusive d'orphelins. L'établissement va prendre en charge des jeunes ayant des problèmes familiaux, dans la précarité ou venant de l'assistance publique. C'est à partir de 1961 que la scolarité organisée par les religieuses, va s'orienter vers des inscriptions dans une école privée du secteur.

Un conseil d'administration est créé cette même année permettant de donner une direction aux évolutions de l'établissement.

Les projets architecturaux débutent avec la création de deux dortoirs de 30 lits chacun. A cette époque, les adultes ont d'autres représentations de l'espace personnel et du besoin des enfants. L'accompagnement éducatif amène les jeunes à participer de plus en plus aux tâches de la vie quotidienne.

A la fin des années 1970, la scolarité à l'interne disparaît totalement avec pour objectif de développer la socialisation des jeunes accueillis dans l'établissement.

Du fait de la non-qualification des salariés encadrant, la Direction Départementale des Affaires Sociales et Sanitaires envisage de retirer l'agrément de la Maison d'Enfants de Lauwin Planque. Cette position est renforcée par la non-conformité aux exigences des tutelles.

C'est en 1978 que le premier éducateur spécialisé est embauché avec de nouveau projet d'accompagnement de jeunes notamment par le biais d'activité d'éveil. Cette même année, l'association devient laïque. En 1981, un budget est créé sous conventionnement du Conseil Général. Les religieuses quittent la direction de la Maison d'Enfants. L'âge moyen des jeunes accueillis est alors de 15 ans.

Entre 1985 et 1990, des travaux sont engagés afin, d'une part de répondre aux exigences liées à l'évolution des normes et d'autre part de réorganiser l'architecture pour un accueil plus efficient. A cette période, quatre groupes accueillent 54 jeunes. Trois sont situés sur le site de Lauwin Planque et un quatrième, prenant en charge des jeunes majeurs jusque 21 ans se trouve au centre-ville de Douai.

Une crise institutionnelle apparaît en 1993 s'étalant sur deux années. La violence des jeunes apporte d'importantes dégradations et l'image même de l'institution est touchée. Le partenariat avec l'Aide Sociale à l'Enfance se complique et les demandes d'accueil deviennent moins fréquentes. L'association, voyant sa situation financière critique prend la décision d'un rapprochement avec l'association « le Gîte » située dans la ville de Tourcoing (59). Cette collaboration prendra la forme d'un mandat de gestion.

Depuis 1995, l'association voit la population évoluer. Elle accueille des jeunes pour des motifs différents : violences physiques et sexuelles, alcoolisme des parents, carences éducatives...

C'est en 2000 que l'établissement obtient un agrément pour la mixité. Les groupes sont une nouvelle fois réorganisés avec le déménagement d'une unité extérieure dans une ville proche de Douai.

L'évolution de l'institution perdure avec la création du Service d'Accueil et d'Evaluation proposant une prise en charge sur dix semaines. Cet accompagnement permet de proposer aux services demandeurs ainsi qu'aux familles des projets possibles après cette période allant d'un placement en Maison d'Enfants à un accompagnement au domicile avec toutes les nuances existantes comme un placement « à temps partiel » dans un service ou chez une assistante familiale.

Entre 2007 et 2011, les réflexions sur les évolutions du secteur et des publics accueillis amènent l'association à ouvrir trois places en autonomie pour des jeunes majeurs situées en face de l'unité extérieure, afin d'optimiser l'accompagnement proposé.

Le 31 décembre 2011, la Maison d'Enfants de Lauwin Planque accueille 54 jeunes de 6 à 21 ans dans quatre services répartis sur trois sites géographiques :

- Lauwin Planque : 2 unités (6 -15 ans) de 14 enfants chacune
- Douai : 1 unité le SAE (6 -17 ans) de 10 jeunes
- Roost-Warendin : 1 unité (16-21ans) de 16 jeunes.

Le projet d'établissement date de 2011. L'évaluation interne faite par l'ensemble du personnel s'est achevée en 2008. Des actions d'amélioration sont en cours. Chaque service a son projet datant de 2011.

1.1.3 Naissance de l'Association des Maisons d'Enfants – liens avec le territoire

Née le 1^{er} janvier 2012, cette association est issue d'une fusion absorption de l'Association de la Maison d'Enfants de Lauwin Planque par l'Association de la Maison d'Enfants du Père Halluin. L'AMELP a donc été dissoute à cette même date. Ce choix s'est opéré suite aux échanges réguliers courant de l'année 2011, entre les deux conseils d'administration par l'intermédiaire notamment des présidents respectifs. Partenaires du GAP depuis plusieurs années, l'idée d'une mise en commun des moyens était déjà envisagée. Le GAP est un Groupement d'Associations Partenaires dont le siège se trouve dans le nord de la France. A ce jour, le GAP réunit quatre associations :

- Le Gîte
- L'AME
- Les Moutatchous
- La Bouée des Jeunes.

La création du GAP remonte à septembre 2000³ sous l'impulsion du Directeur de l'association « le Gîte » ainsi que des trois associations fondatrices : le Gîte, l'AMELP et les Moutatchous. Cinq objectifs sont fixés par ce groupement :

- Grouper les associations régies par la loi 1901 ayant pour but l'aide des enfants, jeunes en difficulté,
- Aider les associations adhérentes à remplir leurs missions,
- Mettre en commun des moyens et échanger les savoir-faire,
- Valoriser les associations adhérentes en créant une instance de représentation commune,
- Elaborer une cohérence de projet,
- Développer un partenariat associatif.

La Maison d'Enfants du Père Halluin rejoindra le Groupement en 2002 et la Bouée des Jeunes en 2005. La création du Centre de Ressource et d'Echange en 2008 amènera la possibilité de proposer des formations à l'interne du GAP comme à l'externe.

La direction générale du GAP est, par les statuts, la Direction générale de chacune des associations partenaires. Elle se compose de :

- Un directeur général
- Un directeur financier et administratif
- Un responsable qualité
- Un responsable informatique
- Un responsable juridique
- Plusieurs comptables intervenant comme soutien aux associations.

L'année 2011 fut un long travail de préparation pour les deux conseils d'administration des deux associations. Il fallait déterminer, à ce moment précis, la forme juridique qu'allait prendre cette coopération de deux associations qui, au-delà d'être partenaires au sein d'un groupement, allaient devenir une seule association. Les craintes exprimées des administrateurs étaient de savoir ce qu'il resterait de l'œuvre à laquelle ils avaient participé.

Avec l'aide d'un juriste, plusieurs solutions ont été envisagées :

- La disparition des deux associations avec la création d'une nouvelle,
- La disparition d'une des deux au profit d'une absorption par la deuxième,
- Une coopération avec pour appui une convention partenariale précise.

³ Statuts publiés au Journal Officiel du 11/11/2000 et modifiés par la suite le 16/02/2002

Le choix s'est porté sur une fusion – absorption de l'AMELP par l'association de la Maison d'Enfants du Père Halluin avec la création de deux fonds de dotations⁴ gardant ainsi séparés les deux patrimoines. C'est une étape intermédiaire nécessaire pendant quelques années pour que chacun des conseils d'administration puisse apprendre à se connaître. Des élections ont eu lieu. Depuis le 1^{er} janvier 2012, il existe un seul conseil d'administration gérant les affaires de l'Association des Maisons d'Enfants.

La population de la nouvelle structure est de fait celle des deux associations fondatrices. Avec un agrément octroyé par le Conseil Général du Nord, l'A.M.E est répartie sur un large territoire couvrant l'ensemble du Douaisis (cf. ANNEXE 1) et accueillant des jeunes de 3 à 21 ans suivant des tranches d'âges plus ou moins étendues.

En premier lieu, le siège social se trouve dans la ville de Lauwin Planque, afin que ce dernier soit situé sur le territoire du nord de la France. L'accord avec l'organisme de tutelle est obtenu depuis décembre 2011. A ce jour, l'AME gère l'établissement le plus important en nombre d'accueil ainsi qu'en termes de tranches d'âge. L'année 2012 est une année de transition, en ce sens que l'association fonctionne avec deux prix de journée d'internat classique, différents, avec un écart de 13 euros. Le SAE a une tarification particulière en tant que service spécifique. Le travail de partenariat avec le Conseil Général du Nord devra permettre de déterminer les modalités de financements. L'enjeu est de taille, puisque depuis plusieurs années, le taux directeur pour chacun des trois groupes de charge est de 1%. Y aura-t-il une moyenne des deux prix de journée ? Devrons nous nous aligner sur le financement le plus bas ou au contraire avoir un prix de journée unique déterminé par celui le plus élevé ?

Les changements juridiques comprennent également le statut des représentants du personnel qui diffère suivant la lecture de l'inspection du travail ou des syndicats. La disparition de l'AMELP pourrait de fait, faire disparaître les Instances Représentatives du Personnel de cet établissement. Il est toutefois possible de s'appuyer sur la date du financement commun par un prix de journée équivalent pour reprogrammer des élections avec l'accord de chacun des membres des représentants du personnel. Cela a, bien évidemment, une incidence sur la renégociation des accords collectifs d'entreprise existants.

La naissance de cette association a engendré des changements importants concernant l'équipe de Direction. A ce jour, il existe un poste de Directeur accompagné d'un Directeur adjoint chargé de la qualité éducative, de huit chefs de service éducatif ainsi que de deux cadres administratifs et financiers. L'organigramme a vécu une première modification (cf. ANNEXE 2) et les projets d'évolution engagés pourraient éventuellement conduire à d'autres transformations.

⁴ Créé le 25/11/2011 pour la Maison d'Enfants du Père Halluin et le 12/12/2011 pour l'AMELP

C'est dans ce contexte de nombreux changements qu'ils soient juridiques, financiers, organisationnels ou culturels, qu'une réflexion sur l'adéquation des modes de prises en charge face aux demandes et exigences du territoire et des politiques publiques s'engage.

Nous le voyons dans cette description, la culture qui émane des anciens orphelinats a imprégné tout le fonctionnement institutionnel. La répartition par tranche d'âge démontre un choix qui s'appuie sur des groupes qui se veulent homogènes en termes d'âge. Le motif de placement ne semble, dans ce cas, peu questionné. L'AME offre de multiples possibilités d'accueil et ne présente qu'un mode d'intervention unique, ne prenant pas en compte les besoins particuliers des jeunes placés pour des problématiques spécifiques.

De plus, chaque service travaille indépendamment de l'autre sans réelle coordination. Les passages d'une unité à une autre se font essentiellement en fonction de l'âge et parfois pour des besoins définis par le lieu de scolarité ou d'apprentissage. Bien que les fratries bénéficient d'un accompagnement particulier, les liens entre chaque service pour privilégier les relations fraternelles constructives ne sont que peu développés.

1.2 Caractéristiques de la population

Les MECS, même si elles représentent un type d'établissement précis, n'accueillent pourtant pas les mêmes types de public. La situation géographique, les exigences du territoire sont autant de facteurs déterminant le public accueilli. Cette partie traitera de ces disparités au niveau européen, national, et territorial. Des raisons ayant amené au placement, au parcours des jeunes en MECS, se concluant par leur devenir, il apparaît donc important de cerner les caractéristiques des populations bénéficiant d'une prise en charge dans ce type d'institution.

1.2.1 Caractéristiques générales et locales

Fin 2008⁵, 54000 places étaient disponibles pour prendre en charge des enfants, adolescents ou jeunes majeurs sur le territoire national. Différents modes d'accueil existent. En premier lieu, les MECS représentent la majorité de ceux-ci regroupant 1115 établissements et assurant le suivi de près de 40000 jeunes. Les foyers de l'enfance (établissements publics) proposent 10000 places dans 211 établissements. Les villages d'enfants accueillent 1129 jeunes répartis dans 21 établissements et les lieux de vie, au nombre de 385, disposent de 2240 places. Les pouponnières représentent, quant à elle, 783 prises en charge sur 31 établissements, ce qui s'explique en partie par la spécificité de l'accueil destiné aux plus jeunes enfants (0 - 3 ans). Au-delà des lieux et types

⁵ BROCA A-M (responsable de publication) / éd., 2010, « *les établissements hébergeant des enfants et des adolescents en difficultés sociales* » *Etudes et résultats n°743 – novembre 2010*, Paris, DREES, 8 p.

d'accueil qui peuvent différer, nous retrouvons des populations relativement hétérogènes tant sur le territoire national qu'au niveau départemental. Ces différences se situent aussi bien en terme de problématiques ayant engendré le placement, qu'en âge à l'admission ou encore en ce qui concerne la durée du placement.

L'Observatoire National de l'Enfance en Danger (ONED), créé avec la loi du 2 janvier 2004⁶, dans son septième rapport annuel⁷ de 2011, analyse les données chiffrées du nombre de jeunes mineurs et majeurs bénéficiant d'un accompagnement éducatif dans le cadre de la protection de l'enfance. Au 31 décembre 2009, le nombre de mineurs pris en charge est de 271552 en France et celui des jeunes majeurs de 21207.

Le taux de mineurs pris en charge subit une augmentation relative entre 2003 et 2009. Toutefois, ce chiffre est à relativiser au regard du nombre de départements participant à cette enquête qui est également en augmentation depuis la création de l'ONED. A contrario, l'accompagnement de jeunes majeurs est en baisse par rapport à 2007.

Suivant les départements, les statistiques passent de 9.9‰ à 36.7‰. Le Nord fait partie des départements où le taux de prise en charge de mineurs est le plus élevé (entre 24.5 et 36.7‰).

Cette étude précise également le nombre et le taux d'accueil dans le cadre de la protection de l'enfance. Ainsi, 16.6‰ jeunes mineurs du Nord bénéficient d'un accueil dans le cadre de la protection de l'enfance. Les mesures d'accueil dans le Nord représentent environ la moitié des prises en charge de la protection de l'enfance, (52.8%). Pour terminer cette présentation du nombre et du type de mesure, l'ONED a chiffré la répartition entre les mesures judiciaires et celles administratives dont la description sera faite ci-après. Les mesures judiciaires représentent 87.6% de la totalité, chiffre qui reste stable depuis 2003.

Au-delà du nombre de mesures effectuées, il existe de multiples raisons pour qu'un mineur bénéficie d'une mesure d'accueil en MECS. Nous ne traiterons pas ici du type de public accueilli par d'autres structures, celles-ci ayant chacune leurs spécificités. Les statistiques définissant les catégories des jeunes accueillis en MECS existent peu. Les territoires ayant des spécificités et des disparités importantes, les études n'en sont que peu légitimes. Il convient néanmoins de distinguer différentes catégories d'enfants placés en MECS, que ce soit en termes d'âge, de sexe ou de problématiques ayant généré le

⁶ Loi n° 2004-1 du 2 janvier 2004 relative à l'accueil et à la protection de l'enfance [en ligne]. Journal officiel n°2 du 3 janvier 2004. Version consolidée au 7 mars 2007. [visité le 20/07/2012], disponible sur internet :

http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=5C4254E50AF9205D47028904BF27A3AD.tpdjo06v_2?cidTexte=JORFTEXT000000431282&categorieLien=id

⁷ ONED, 7^{ème} rapport annuel remis au parlement et au gouvernement, mars 2012. [visité le 18/07/2012], disponible sur internet : http://www.oned.gouv.fr/docs/production-interne/rapports/rapport%20oned%202011_v13.pdf

placement. J'ai fait le choix de déterminer plusieurs catégories que l'on retrouve dans l'ensemble des MECS. Le territoire du Nord, et plus particulièrement celui du Douaisis présente ses propres spécificités du fait du contexte socio-économique de la région. Le Nord compte 2563914 habitants et se trouve être le département le plus peuplé de France. 28% de la population a moins de 20 ans, taux des plus élevés en France. Le revenu médian est de 13% inférieur à la moyenne nationale avec un taux de chômage de 12.8% (contre 9.2% en France). Le Douaisis est un territoire à cheval sur le bassin minier et sur des terres agricoles. Des grandes usines, aux quartiers aisés des villes du territoire, la population y est hétérogène. Cependant, il existe des villes ayant prospéré sous l'ère industrielle qui furent touchées de plein fouet par la fermeture des mines et des grandes entreprises. Le contexte socio-économique est particulièrement fragile dans cette région. Dans son schéma départemental 2012-2015, le Conseil Général du Nord⁸, reprend les chiffres départementaux. Avec 2026 places d'accueil possible sur les 4521, les MECS représentent 43% d'entre-elles. Entre 2006 et 2010, des places d'internats ont été redéployées en accompagnement à domicile et en accueil de jour. Ce sont des places d'accueil d'urgence ou d'évaluation qui ont été essentiellement supprimées. Le département, s'appuyant sur l'évolution des politiques publiques, développe des modes de prise en charge alternatifs au placement à temps complet.

Afin de déterminer, avec le plus de précisions possibles les différentes catégories de public accueillies au sein des MECS du territoire et particulièrement au sein de l'AME, j'ai procédé à une enquête auprès des trois MECS exerçant sur le territoire du Douaisis dont l'association que je dirige.

Pour ce faire, j'ai choisi de partir de la population accueillie au sein de l'AME et j'en ai dégagé des caractéristiques diverses et repérables.

La méthodologie employée ne proposait pas de classification précise aux institutions soumises à l'enquête, mais laissait le soin aux professionnels de répondre en fonction de leurs représentations propres. Il s'avère que les catégories retenues étaient communes aux trois institutions.

Les résultats obtenus ne diffèrent pas, hormis en ce qui concerne l'âge des jeunes accueillis en ce sens que l'un des trois établissements a un agrément de 12 à 21 ans avec une habilitation pour les mineurs délinquants. L'étude ne s'appuie, pour cet établissement précis, que sur les jeunes accueillis au titre de l'article 375 du code civil dont nous verrons le contenu dans une partie suivante.

Les chiffres obtenus étant similaires, nous nous concentrerons sur les résultats de l'objet d'étude : l'AME.

⁸ Conseil général du Nord, *Schéma départemental de l'enfance, de la jeunesse et des familles 2012-2015*, avril 2012, 87 p

Ici, sont définies dix catégories :

- addiction (toxicomanie / alcool),
- abandon familial (refus d'un ou des deux parents de s'occuper de son enfant),
- inceste (reconnu judiciairement),
- violences physiques,
- carences éducatives (défaut de soins, cadre insécurisant),
- maltraitance psychologique (dénigrement, rejet, manipulation),
- jeune enjeu des conflits parentaux,
- mineur étranger isolé,
- conflit jeune / parents (ne concerne que les adolescents),
- parents décédés.

Sur ces dix catégories, les carences éducatives représentent la plus importante part avec plus d'un quart du public et l'inceste a également une place importante avec 23%. L'abandon familial, quant à lui, concerne 14% des jeunes accueillis et les conflits des adolescents avec leurs parents, 10% environ.

Deux autres catégories sont représentées, celle qui concerne les jeunes qui sont l'enjeu de conflits parentaux pour presque 4% et les mineurs étrangers isolés pour 2.5%. La dernière catégorie est peu représentative, le département du Nord finance des établissements essentiellement tournés vers de tels accueils. L'AME est interpellée lorsqu'il n'y a plus de place disponible ailleurs. La distance de la métropole Lilloise, lieu d'arrivée des mineurs étrangers en est une des causes. Les problématiques définies comme secondaires se déclinent d'une tout autre manière.

Une problématique familiale étant liée au contexte social, économique, géographique comme à l'histoire individuel de chacun de ses membres, j'ai laissé la possibilité de dénommer des problématiques dites « secondaires » n'ayant pas entraîné la mesure de placement mais intimement en relation avec l'ambiance au sein de la famille et aux difficultés à travailler. Etant très disparate, il n'est pas utile de prendre en compte ces résultats globalement. Nous retiendrons cependant, qu'il apparaît de manière significative (au-delà des 25%) plusieurs catégories. S'il y en a plus de quatre, c'est parce que pour un jeune accueilli, il est noté deux à trois problématiques décrites comme secondaires. L'alcoolisme ou la toxicomanie ont une part importante comme les troubles de la relation du jeune, sa déscolarisation ou son absentéisme scolaire...dans les troubles de la relation. Nous pouvons aussi inclure les comportements violents. Le nombre de jeunes atteint d'une légère déficience intellectuelle (reconnu par la Maison Départementale des Personnes Handicapées – MDPH) représente 15% des jeunes accueillis.

Concernant les contacts autorisés par le juge ou défini avec l'ASE, un tiers des jeunes bénéficient d'hébergements dans leur famille avec découchés. Près d'un quart (21%) ne rentre au domicile que dans la journée et 20% rencontrent leurs parents en lieu neutre

avec présence d'un tiers (le plus souvent dans les locaux de l'ASE en présence du référent social). 20% environ des familles n'ont aucun droit de visite avec leur enfant et près de 3% peuvent les voir en dehors du domicile sans médiatisation.

Un peu en deçà de 5% rencontre leur parent dans le cadre d'un parloir suite à une incarcération.

La répartition des jeunes au niveau du sexe est sensiblement égale avec une petite supériorité numérique des garçons. Ces données varient en fonction des périodes et elles sont soumises au nombre de places disponibles dans l'établissement, expliqué par la répartition des jeunes dans les chambres (deux enfants de même sexe dans la même chambre – chaque service a également tendance à chercher un équilibre et ce chiffre n'est donc pas seulement soumis à la demande extérieure).

L'âge est, quant à lui, soumis à ce jour aux possibilités d'accueil des groupes de vie fondées sur les tranches d'âge.

Il est pourtant important de préciser que les demandes en ce qui concerne les moins de 6 ans sont peu nombreuses. Le Conseil Général préfère orienter les plus jeunes vers les assistants familiaux. L'accueil des très jeunes enfants se fait dans la majorité des cas soit en urgence (avec une décision du procureur) ou suite à une réorientation, un placement de ce type n'étant pas efficient.

Le public accueilli en MECS, et notamment à l'AME, est hétérogène. Des différences importantes au niveau de l'âge, des motifs du placement, des symptômes développés ou du lieu d'origine sont depuis longtemps repérées au même titre que les droits de visites et d'hébergements autorisés par le juge.

1.2.2 Le parcours des jeunes en Maison d'Enfants

Une fois la mesure de placement effective, le jeune est admis dans l'établissement. La question de son parcours est primordiale puisque suivant le fonctionnement institutionnel, l'enfant va, en fonction de la durée du placement, développer des liens avec d'autres jeunes ainsi qu'avec les adultes. Comment un jeune traverse-t-il une MECS ? Quels sont les passages obligés ? Quels sont les mécanismes définissant son parcours ? Quelle influence lui ou sa famille peuvent-ils avoir sur sa place dans les différents services ?

Nous nous attacherons ici à décrire ce que peut être le chemin parcouru par un jeune suivant son âge à l'admission, la problématique familiale, les droits de visites et d'hébergements ordonnés par le juge, jusqu'à sa scolarisation organisée par la Maison d'Enfants.

Lorsque le jeune arrive dans un service d'une Maison d'Enfants, cela implique déjà qu'il y ait eu des rencontres pour organiser cet accueil. Celles-ci, même si le jeune concerné et sa famille ne sont pas présents, auront une incidence sur la suite du parcours.

Il pourrait apparaître intéressant de noter ici la durée moyenne d'un placement en MECS ou à l'AME, mais ces chiffres ne renseignent en rien sur les caractéristiques de population, ni même sur les parcours toujours singuliers des jeunes placés.

La durée de placement varie effectivement en fonction de l'origine de la mesure, de sa forme juridique, de l'évolution familiale et du jeune concerné. Les facteurs d'influence sont nombreux. Ainsi, des jeunes arrivent à l'AME en urgence et y sont accueillis pour moins de deux semaines, le temps d'une audience auprès du juge des enfants venant confirmer ou infirmer la décision prise préalablement, le plus souvent par un procureur. A l'opposé, nous avons accueilli un jeune durant sa quatrième année dans le cadre de la Maison d'Enfants du Père Halluin dont l'évolution de sa famille n'a pu permettre un retour au domicile. Il signe, en juillet 2012, le renouvellement d'un contrat de séjour en tant que jeune majeur, à 19 ans ½.

Concernant le processus d'admission à l'AME, il diffère encore à ce jour suivant les deux sites d'origines. Dans les deux cas, le service demandeur envoie un dossier pour un éventuel accueil. Le dossier est étudié et la décision de répondre favorablement à cette demande est prise en s'appuyant premièrement sur les places disponibles puis en fonction de facteurs déterminant les opportunités et les freins à un travail possible avec le jeune et sa famille. Le profil du jeune est pris en compte avec l'objectif qu'il n'existe pas d'interactions négatives avec le groupe déjà présent sur le service. La situation géographique d'origine doit correspondre au travail attendu (proximité ou éloignement). La possibilité d'une continuité dans sa scolarité ou son apprentissage comme le maintien des liens affectifs, font partie des points retenus pour la décision finale. Ces premières observations sont revues avec le référent social permettant de maintenir le débat ouvert et de ne pas se positionner uniquement sur une lecture d'un dossier. L'intervention du psychologue et de l'équipe dans la décision varie suivant les services et l'orientation du responsable hiérarchique. Une rencontre avec le jeune et sa famille à lieu pour reprendre les attendus du juge, et pour permettre à chacun de connaître les différentes positions en lien avec la suite à donner. Il apparaît clairement que ces premiers rendez-vous seront déterminants pour les futures relations établissement – famille.

Le jour de l'arrivée du jeune, un Document Individuel de Prise en Charge est rédigé, celui-ci reprend les engagements et obligations de l'établissement et de la famille. Dans le mois qui suit l'arrivée du jeune, un projet personnalisé est discuté avec la famille et les moyens pour parvenir aux objectifs sont déterminés. Il s'ensuit l'inscription à l'école si changement il y a, ainsi qu'une lente explication des règles régissant la vie collective du service et l'accès aux différents lieux.

Le projet sera revu dans un laps de temps de six mois, suite à une réunion d'équipe où le référent social sera convié ; le compte-rendu de cette réunion servira de base pour la note destinée au juge. Lors d'un rendez-vous avec le jeune et sa famille, la situation sera

analysée par tous les membres participant et de nouveaux objectifs seront prévus ou les anciens simplement repris avec plus ou moins de nuances. Un avenant au projet personnalisé sera écrit avec la famille.

Une période de six mois permettra d'engager le travail vers les nouveaux objectifs et des rendez-vous similaires seront pris pour revoir les objectifs éducatifs, scolaires, familiaux, etc... La note envoyée au juge servira à préparer l'audience. Le temps entre deux révisions du projet individualisé est soumis aux échéances fixées par le juge. En effet, ce dernier demandant une note intermédiaire (à mi- mesure) et une autre un mois avant la date d'échéance. Il se peut que la révision du projet puisse se faire à plus forte fréquence (tous les 3 mois si placement de 6 mois). Dans tous les cas, le maximum prévu par l'AME est de 6 mois.

Lorsque le juge renouvelle le placement du jeune en fixant ses attendus dans l'ordonnance, le travail avec la famille reprend avec les mêmes échéances toujours relatives à la durée du nouveau placement. Si le juge ordonne une « mainlevée », le placement s'arrête. Un entretien de départ avec la famille, le jeune et le référent social est organisé pour mettre fin à l'accueil et pour reprendre l'évolution de la situation. Lors d'un changement de lieu de placement, la procédure est la même.

Durant toute cette période, le jeune est suivi médicalement par l'infirmière de l'établissement en concertation avec les parents. L'éducateur qui a en charge le suivi du projet individuel du jeune le rencontre régulièrement pour déterminer l'évolution de la situation avec lui.

Pour son intégration sociale, il est proposé au jeune, différentes possibilités d'inscription dans des associations culturelles ou sportives. De même, le travail psychique lorsqu'il est nécessaire, sera effectué soit par le psychologue de l'institution, soit par un psychologue ou un psychiatre extérieur.

Les révisions régulières du projet personnalisé amènent parfois à prendre des décisions de changement de service. L'enfant, s'il bénéficie d'un placement de plusieurs années est quasi-certain de devoir quitter à une ou plusieurs reprises « ses » éducateurs et recommencer de fait à tisser des liens avec d'autres. Cette notion de séparation répétitive est toujours abordée en fonction des besoins du jeune et en opposition parfois avec les nécessités institutionnelles. Il convient de se poser la question de la souffrance engendrée par des séparations successives qui vont à l'encontre du bien-être des jeunes accueillis.

Dans ce parcours, envisagé au sein de l'AME, le temps scandé par de nombreux rendez-vous répétitifs, place le jeune dans une dynamique institutionnelle laissant peu de place à la spontanéité du fait de la lourdeur que peut présenter le fonctionnement de la Maison d'Enfants. Les grands projets pour le jeune peuvent trouver des freins importants dans le rythme imposé par l'institution.

1.2.3 Le devenir des sortants

Le placement en Maison d'Enfants à Caractère Social signifie une séparation, à un moment. On laisse sa famille, son lieu de vie et son réseau social.

Plus tard, vient le jour où l'on quitte ce lieu d'accueil...les jeunes qui quittent le service dans lequel ils ont passé une période de leur vie de quelques semaines à quelques années s'en vont pour d'autres horizons. Quels sont-ils ?

Il existe en effet plusieurs types de destination après la Maison d'Enfants.

Deux catégories sont à dissocier en premier lieu : Les mineurs et les majeurs.

Nous reprendrons quelques chiffres soutenus par des exemples concrets d'un travail de départ possible. Il est à noter l'importance des raisons, du type et de la longueur de l'accueil en Maisons d'Enfants. De chacun de ces paramètres, le départ vers un autre lieu trouvera du sens.

Les mineurs, peuvent quitter l'établissement pour deux grandes catégories de destination :

- La famille,
- Un autre lieu d'accueil.

Le retour en famille se fait lorsque le juge prononce une mainlevée de placement ou lorsque la famille met fin à l'accueil provisoire.

Pour expliquer mon propos, je me suis appuyé sur les données recueillies au sein des deux structures fondatrices de l'AME.

Sur l'année 2009, les retours en familles étaient les plus nombreux : 65% pour la Maison d'Enfants du Père Halluin et 58% pour l'AMELP. Les départs vers un autre établissement correspondent respectivement à 31% pour la première et 11% pour la seconde. L'accueil chez une assistante familiale est de 4 et de 10%. Le départ pour un logement autonome ne concerne que l'AMELP qui prenait en charge des jeunes majeurs depuis plusieurs années.

En 2010, nous avons pour la Maison d'Enfants du père Halluin, 63% des jeunes qui sont repartis en famille, 26% chez une assistante familiale, 11% dans un autre établissement. Pour l'AMELP, c'est 57% de retour en famille, 21% chez une assistante familiale, 12% dans un autre établissement et 10% en logement autonome.

Les retours en famille gardent une certaine stabilité mais il faut prendre en considération l'importance fondamentale de la raison du placement. Les décisions judiciaires s'appuyant sur un inceste parents – enfants impliquent un placement d'au moins une année et, le plus souvent, de plusieurs années avec une forte probabilité d'un départ à la majorité, d'un contrat jeune majeur ou d'une réorientation à destination d'une assistante familiale ou d'un autre établissement. Dans le cas d'une famille confiant son enfant à l'ASE, le

retour au domicile est déjà envisagé au moment de l'accueil. Le nombre d'accueil provisoire influe donc directement sur le devenir des sortants.

La politique institutionnelle privilégiant ou non des accueils judiciaires avec une orientation vers des problématiques particulières sera déterminante pour les statistiques de sortie des jeunes.

Ces chiffres concernent essentiellement l'avenir à court terme des jeunes ayant traversé une Maison d'Enfants à Caractère Social. Il est particulièrement difficile de trouver au niveau national ou départemental des études sur l'avenir des jeunes ayant vécu un placement au cours de leur minorité. En effet, le suivi s'arrêtant et l'expérience n'étant pas la plus simple pour les familles du fait du passage au tribunal, peu de liens sont maintenus avec le Conseil Général sinon que ceux, plus affectifs entre le jeune et ses éducateurs l'ayant accompagné pendant un période de leur vie. Toutefois, l'ONED a publié les résultats d'une enquête faite par trois auteurs⁹.

L'étude, effectuée en 2009, vient répondre à des interrogations sur le devenir des jeunes placés pendant leur enfance. Le placement est cependant, ici, mis en parallèle avec d'autres évènements décrits comme douloureux par les auteurs. En effet, si un enfant est placé du fait de maltraitements physiques, il est difficile de dissocier les effets de la maltraitance sur le devenir adulte et ceux générés par le placement.

Le deuxième facteur qui nuance cette étude est le secteur géographique puisque celle-ci s'est faite en région parisienne. Les résultats obtenus nous donnent quelques indications sur le questionnement de départ, à savoir, en ce qui concerne le niveau d'étude, la situation professionnelle comme l'intégration sociale et le niveau de vie des personnes ayant été placées durant leur enfance.

Un des effets apparaissant comme le plus fort, est la probabilité pour un adulte ayant été placé dans son enfance de vivre une séparation ou un divorce mais il est à mettre en relation avec un ou plusieurs autres évènements douloureux vécus enfant.

Les mêmes résultats sont obtenus en ce qui concerne la probabilité de vivre des violences physiques ou psychologiques à l'âge adulte. Les enfants placés, devenus adultes, restent méfiants en ce qui concerne le lien aux institutions. Le parcours scolaire et professionnel subit l'influence du placement antérieur : 32% des personnes ayant été placés parviennent à l'enseignement supérieur contre 49% de celles interrogées ayant vécus d'autres situations douloureuses mais sans placement.

Elles sont 30% à avoir obtenu un CAP ou BEP, le reste de l'échantillon étant à 18%. L'hypothèse développée ici serait l'éventuelle difficulté à financer des études longues qui orienteraient les jeunes vers un apprentissage professionnel précoce.

⁹ S PAUGAM, JP ZOYEM, A TOUAHRIA-GAILLARD, ONED - Rapport final, *Le placement Durant l'enfance : quelle influence à l'âge adulte ?*, mai 2010, 91p

Le sentiment d'avoir une enfance et ou une adolescence heureuse est plus faible que dans la population « classique » mais les adultes ayant été maltraités déclarent dans une proportion plus faible que ceux ayant été maltraités et placés, avoir eu une adolescence ou une enfance heureuse.

Bien que certains résultats puissent correspondre à certaines idées préconçues, il est nécessaire de prendre en compte ce type d'étude lorsque l'on évoque l'accompagnement en Maison d'Enfants à Caractère Social. La prise en charge quotidienne doit s'appuyer sur de tels résultats afin de ne pas participer à la reproduction de certains comportements.

Régulièrement, au sein de l'AME, nous nous posons la question du départ du jeune. Il s'avère qu'en terme d'autonomie, les majeurs quittant la collectivité expriment une grande difficulté à organiser leur vie, à gérer les moments de solitude autant qu'à se tenir à un budget, de même, pour les jeunes retournant dans leur famille avant la majorité. Il n'y a pas de relais, à proprement parlé, entre l'équipe et la famille. Pourtant, le placement ayant créé une distance donc une méconnaissance du quotidien du jeune par ses parents devrait lorsqu'une mainlevée est ordonnée, amener à des temps d'échange sur cette courte partie de vie du jeune à l'extérieur de sa famille. Le retour risque, quand rien n'est fait, de rendre le remaniement à l'intérieur de la famille trop brutal. En ce qui concerne l'ensemble des départs, il n'existe pas de position institutionnelle pour ceux qui souhaiteraient maintenir pendant un période, des liens avec l'équipe accueillante avec laquelle ils ont tissé des liens parfois importants.

1.3 Environnement institutionnel et territorial

L'AME, en tant qu'institution, travaille sur un territoire géographique important avec un cadre réglementaire précis. Néanmoins, nous nous concentrerons sur le Douaisis qui reste le secteur géographique privilégié en ce sens que la majorité des jeunes qui y sont accompagnés sont originaires de cette région. Dans cette partie, nous définirons l'ensemble du territoire en lien avec l'AME et nous reprendrons les lois régissant le secteur de la protection de l'enfance et les institutions médico-sociales.

1.3.1 Le contexte territorial

L'ASE, partenaire principal de l'AME en tant que financeur l'est également en tant qu'organisateur des placements dans les Maisons d'Enfants du secteur. L'ASE est un service du Conseil Général. Ce dernier, afin de couvrir l'ensemble du département, est réparti en différentes structures. Cette répartition consiste en une division en Directions Territoriales au nombre de huit. La DT du Douaisis se subdivise elle-même en quatre Unités Territoriales de Prévention et d'Action Sociale (UTPAS). Chaque UTPAS abrite trois services du département :

- La Prévention Maternelle et Infantile (PMI) dont la mission est essentiellement préventive et destinée aux jeunes enfants et aux futures mères,
- Le Service Social Départemental (SSD) qui dispose de plusieurs assistantes sociales travaillant également sur un axe préventif. Le SSD propose des permanences où les personnes en difficultés financière, social, familial peuvent venir y chercher des solutions.
- L'Aide Sociale à l'Enfance (ASE) organise le suivi des familles soit suite à une décision du juge des enfants, soit en réponse à une participation volontaire de celle-ci. Ce suivi peut s'effectuer à domicile ou sur le lieu de placement d'un jeune. Le service de l'ASE attribue des dossiers pour chaque travailleur social. Celui-ci est nommé le « référent social ».

Le but de ces subdivisions est de proposer un accompagnement le plus proche possible des réalités familiales et du territoire avec une personne repérée à disposition des familles. deux UTPAS sont situées sur la ville de Douai chacune ayant un secteur défini prenant en compte une partie de la ville et d'autres communes aux alentours. Une UTPAS a ses locaux dans une petite ville à 5 km de Douai et intervient sur un ensemble de communes où la précarité comme le taux de chômage sont particulièrement élevés. La 4ème UTPAS exerce sur un territoire étendu, basée à la fois sur une petite ville du bassin minier et sur un territoire rural s'approchant de la frontière belge.

L'AME est en relation avec ces quatre services de l'ASE sans que l'un d'entre eux bénéficie plus particulièrement de nos services. Le nombre d'accueils en fonction des UTPAS varie suivant les demandes et les places disponibles. Le service de Somain, seule collectivité présente sur ce territoire est en lien direct avec l'UTPAS de Somain-Orchies.

Le Conseil Général, depuis 2009, a mis en place sur deux Directions Territoriales un projet pilote en vue d'assurer un suivi tout au long de l'accompagnement d'un jeune confié à l'ASE. Il existait des ruptures dans l'histoire du jeune lors de réorientation conduisant un changement de lieu d'accueil. Le Projet d'Action Educative (PAE) créé dès la première intervention de l'ASE, est rempli avec la famille, le lieu d'accueil et le jeune. Une première mouture a été testée mais la lourdeur du dossier en termes de temps d'écriture a amené le Conseil Général à remanier ce PAE. A ce jour, nous sommes passés d'un projet pilote à une application de la mise en place du PAE. Toutefois, ce dernier pose la question de la répétition des écrits et des rendez-vous avec le jeune et sa famille puisque les établissements doivent être en mesure de proposer un projet personnalisé qui reprend sur certains points les items inscrits dans le PAE. Un travail de coordination est donc à prévoir avec les responsables d'unités territoriales.

Le territoire du Douaisis abrite également deux associations à dimension départementale et nationale qui assurent les suivis en Action Educative en Milieu Ouvert (AEMO) mais également les enquêtes sociales nommées Investigation, Orientation Educatives (IOE).

Il est également important de préciser le contexte du lieu de décision des placements : le tribunal de grande instance de Douai. Au-delà de la cours d'assise, du tribunal correctionnel et de la cours d'appel, nous y trouvons le tribunal pour enfants. Composé de trois juges des enfants depuis trois ans, les réponses aux différentes saisines concernant l'enfance maltraitée sont aujourd'hui effectuées dans des délais et avec un temps de concertation raisonnables. Alors qu'il n'y avait seulement que deux magistrats, nous assistions à des audiences qui se succédaient pendant la journée avec un temps d'attente de plusieurs heures dans les locaux du tribunal lors des pires moments. Les échéances tenues, le tribunal pour enfants peut rendre ses décisions après le débat contradictoire imposé par le code civil.

En termes de soins psychiques, le territoire est doté d'un Centre Médico Psychologique (CMP) rattaché au Centre Hospitalier Régional et sectorisé pour couvrir l'ensemble du territoire. Il existe également un Centre Médico Psycho Pédagogique (CMPP) géré par une association loi 1901 qui propose également des suivis avec des psychologues, des pédopsychiatres, psychomotriciens ou des rééducateurs. L'offre est donc relativement large au regard des secteurs avoisinants où l'on peut déplorer l'absence d'un CMPP et une disponibilité moindre des intervenants du CMP. Des psychiatres libéraux exercent également sur le Douaisis, permettant ainsi d'étoffer les possibilités des suivis psychothérapeutiques. Le CHR propose au sein de son service pédiatrie, à la fois une prise en charge psychiatrique et un service d'évaluation orienté vers les violences sexuelles intra familiales.

Le SHEDD, Structure Hospitalière pour l'Enfance en Danger du Douaisis accueille des jeunes enfants ou adolescents pour des séjours d'une semaine afin d'évaluer la situation du jeune et de sa famille et d'apporter un autre regard objectif qui viendra soutenir la décision judiciaire ou celle de l'ASE. Le SHEDD est en lien avec le CMP pour enfants (jusque 16 ans).

Le travail du Conseil Général et des établissements accueillant des jeunes placés par le juge des enfants avec l'éducation nationale a donné lieu à l'écriture d'une convention partenariale entre les différents acteurs permettant l'inscription des jeunes dans différentes écoles sans s'appuyer uniquement sur la carte scolaire. Cette convention évite ainsi de regrouper les jeunes en établissement dans une même classe ou un même établissement scolaire.

Les services de police, partenaires occasionnels soit pour des actes de délinquances dont les jeunes accueillis à l'AME sont responsables, soit pour des enquêtes concernant la famille dont le jeune est la victime, sont répartis inégalement sur le territoire. Il existe deux

brigades des mineurs, formées pour le travail en lien avec la jeunesse qui dépendent des services de la police nationale. Les services situés sur des territoires où exerce la gendarmerie nationale ne retrouve pas la même offre. La surcharge de travail des référents sociaux de l'ASE, leur organisation propre différente de celle d'une MECS provoque des divergences de point de vue quant à la prise en charge des jeunes.

1.3.2 Le contexte institutionnel et politique

Le fait de retirer un jeune de son milieu familial est un acte lourd de conséquence. En ce sens, il est réglementé très précisément puisque l'Etat, dans ce cas, intervient dans la sphère familiale en opposition au droit commun statuant sur l'autorité parentale et le lieu de résidence. Les établissements de type MECS bénéficient également d'un cadre législatif et d'exigences légales parfois contraignantes mais nécessaires.

Nous définirons dans cette partie le cadre dans lequel évoluent les maisons d'enfants, l'ASE et les lois qui guident les décisions du juge des enfants.

La place de la famille évolue grandement dans notre société. De la famille composée du couple parentale éduquant leurs enfants des années 1970 aux familles monoparentales, homoparentales ou recomposées, cela reste pour l'enfant le premier groupe humain où celui-ci est accueilli. Aujourd'hui, les représentations sociales de la famille ont changé et la vision de l'éducation tout autant. Depuis 30 ans, l'intérêt de l'enfant est apparu comme prépondérant dans la vision de l'éducation. C'est ainsi que nous avons vu apparaître la convention internationale des droits de l'enfant¹⁰ de 1989. Sans remettre en cause les effets positifs de cette construction et de son résultat, cela permet de mettre en exergue la vision que la société peut avoir de la jeunesse dans l'histoire. Les droits de l'enfant, son intérêt lui donnent une place de plus en plus prégnante dans les projets qui, dans l'histoire, étaient faits pour lui et aujourd'hui faits avec lui.

La protection de l'enfance a, elle aussi, évolué depuis plusieurs siècles. Loin de vouloir reprendre un historique qui donne sens aux choix politiques d'aujourd'hui, nous allons aborder le cadre législatif en 2012.

L'intervention de l'Etat au sein de la famille, s'il n'était pas encadré par des textes de loi, serait de l'ordre de l'ingérence et contraire aux valeurs démocratiques. Cependant, un pays doit garantir le bien-être de tous les citoyens, surtout mineurs. Dans mon propos, je ne reprendrai pas l'histoire de la protection de l'enfance depuis son origine jusqu'à nos jours. Le temps de la charité publique, des orphelinats avec leurs dortoirs de plusieurs dizaines de jeunes, jusqu'à la reconnaissance des droits de l'enfant a amené le législateur à délimiter le cadre de la protection de l'enfance et les évolutions seront encore

¹⁰ Convention internationale des droits de l'enfant du 20 novembre 1989

nombreuses. Néanmoins, nous nous arrêterons sur une photographie de l'existant impactant directement le fonctionnement des MECS.

Il existe deux types de mesures dans le cadre de la protection de l'enfance :

- La mesure administrative
- La mesure judiciaire

La mesure administrative (Art. L 221-1 du CASF)¹¹ mène à un contrat entre le Conseil Général au travers de l'ASE pour, soit un accompagnement à domicile (Art. 222-2), l'Intervention Educative A Domicile (IEAD), soit un placement dénommé placement provisoire (Art. 222-5). Cette dénomination ne correspond pas à la réalité car que la mesure soit judiciairisée ou non, elle reste toujours provisoire. Le cadre du placement provisoire est un contrat confiant le jeune par les représentants légaux (les parents la plupart du temps) à l'ASE. L'organisme du Conseil Général trouvera un lieu d'accueil. Il n'est toutefois pas possible pour une famille de confier son enfant directement à un établissement. Dans tous les cas, la mesure administrative ne peut être d'une durée supérieure à un an et elle est renouvelable dans les mêmes conditions (Art. 223-5).

La mesure judiciaire, quant à elle est mis en œuvre par le juge des enfants et/ou par le parquet et s'appuie sur l'article 375 du code civil¹² qui permet au juge lorsque « *la santé, la sécurité ou la moralité d'un mineur non émancipé sont en danger, ou si les conditions de son éducation ou de son développement physique, affectif, intellectuel et social sont gravement compromises, des mesures d'assistance éducative peuvent être ordonnées par justice* ».

La décision fixe la durée de la mesure sans que celle-ci puisse, lorsqu'il s'agit d'une mesure éducative exercée par un service ou une institution, excéder deux ans. La mesure peut être renouvelée par décision motivée.

Cependant, lorsque les parents présentent des difficultés relationnelles et éducatives graves, sévères et chroniques, évaluées comme telles dans l'état actuel des connaissances, affectant durablement leurs compétences dans l'exercice de leur responsabilité parentale, une mesure d'accueil exercée par un service ou une institution peut être ordonnée pour une durée supérieure, afin de permettre à l'enfant de bénéficier d'une continuité relationnelle, affective et géographique dans son lieu de vie dès lors qu'il est adapté à ses besoins immédiats et à venir.

Un rapport concernant la situation de l'enfant doit être transmis annuellement au juge des enfants. »

¹¹ Code de l'Action Social et des Familles, Art. L 221-1 Relatif au service de l'Aide Sociale à l'Enfance, Modifié par Loi 2007-293 2007-03-05 art. 3 1° JORF 6 mars 2007 [visité le 21/07/2012] disponible à l'adresse http://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?idArticle=LEGIARTI000006796782&idSectionTA=LEGI_SCTA000006157582&cidTexte=LEGITEXT000006074069&dateTexte=20120725

¹² Code Civil, Art 375 Modifié par Loi n°2007-293 du 5 mars 2007 - art. 14 JORF 6 mars 2007

Dans ce cadre, la décision de retirer un enfant de sa famille est prise par le juge des enfants et le placement en MECS revient à l'ASE. Toutefois, lorsque la décision à prendre est urgente, notamment en cas de danger immédiat, c'est le procureur de la république qui la prendra. Dans ce cas, une audience avec le juge des enfants pour réexaminer la situation sera organisée dans les 14 jours qui suivent la décision judiciaire.

La loi du 5 mars 2007¹³ vient rénover la protection de l'enfance et indique les orientations à venir. P VERDIER et M EYMENIER, dans un ouvrage,¹⁴ portent un regard critique sur ce texte de loi qui impacte directement les pratiques des institutions telles que l'ASE ou les MECS. Le cadre de la loi du 5 mars 2007 trouve son origine dans les années 2000. Plusieurs affaires ont alerté l'opinion publique sur d'éventuels dysfonctionnements des services sociaux ayant en charge l'enfance maltraitée (les affaires de Drancy et Outreau, reprises par les médias dans lesquelles une mauvaise coordination des services sociaux avait laissé perdurer une situation de carences graves, où la priorité donnée à la parole des enfants avait amené à des positions judiciaires aujourd'hui remises en cause).

Les dispositions principales que l'on peut reprendre ici sont relatives, essentiellement à la participation des familles ; ceci impliquant de fait le type de mesure à privilégier.

De nombreux rapports sont à l'origine d'une refonte de la protection de l'enfance. Nous citerons à titre d'exemple le rapport Bloche-Pécresse¹⁵ celui de l'ONED¹⁶ et celui de l'ODAS¹⁷, ceux-ci étant représentatifs des orientations que reprendra la loi 2007-293, notamment en ce qui concerne la participation des familles, la déjudiciarisation des situations de placement ainsi que la prévention.

Le cadre de la loi vient rappeler trois dimensions importantes. C'est en priorité la famille qui doit être soutenue avant toute intervention sociale et cette dernière prévaut à celle, judiciaire. Quatre grands principes sont posés :

- Le développement de la prévention,
- Le renforcement du dispositif d'alerte et d'évaluation des risques de danger,
- L'amélioration et la diversification des modes d'intervention,
- La refonte des relations avec les enfants et leur famille.

Les MECS sont directement touchées par cette loi qui tente de faire évoluer les pratiques depuis cinq années.

¹³ Loi n° 2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance, JORF n°55 du 6 mars 2007

¹⁴ VERDIER P, EYMENIER M, 2009, *La réforme de la protection de l'enfance*, Quercy, Berget-Levrault, 183p

¹⁵ BLOCHE-PECRESSE, 25/06/2006, Assemblée Nationale, *L'enfant d'abord 100 propositions pour placer l'intérêt de l'enfant au cœur du droit de la famille*

¹⁶ ONED, *1^{er} rapport annuel*, 2005, [visité le 20/07/2012], disponible à l'adresse internet <http://oned.gouv.fr/docs/production-interne/rapports/rapport-ONED.pdf>

¹⁷ ODAS, rapport 2005, *protection de l'enfance – observer, évaluer, pour mieux adapter nos réponses*, 22 p

La loi du 2 janvier 2002¹⁸ avait déjà, quelques années auparavant revue les relations des institutions telles que les MECS avec les usagers (comprenons au travers du terme « usagers », les jeunes et leur famille).

Ce texte reprenant la loi du 30 juin 1975¹⁹ réaffirme la place des usagers dans les institutions sociales. La loi 2002-2 affiche pour objectif principal : « mettre l'utilisateur au centre du dispositif ». Pour ce faire, sont imposés aux institutions sociales et médico-sociales sept outils :

- Le livret d'accueil,
- La charte des droits et libertés des personnes accueillies,
- Le Contrat de Séjour ou le Document Individuel de Prise en Charge,
- La personne qualifiée,
- Le règlement de fonctionnement de l'établissement,
- Le conseil de vie social,
- Le projet d'établissement et de service.

Ces outils qui servent de base à la ligne de conduite de la loi 2002-2 n'en sont pas moins accompagnés d'une volonté du législateur de rationaliser les financements, voire de réduire les coûts que représentent l'accompagnement social des populations en difficultés sociales. La démarche qualité, ou démarche d'amélioration continue qui sera évoquée dans le projet mis en œuvre reste d'ailleurs un exemple de la volonté de proposer d'améliorer la prise en charge sans en augmenter le coût.

Le livret d'accueil est remis aux usagers le jour de l'accueil. Celui-ci doit être accessible à la personne concernée au regard de son âge ou ses possibilités physiques ou intellectuelles. Une description de l'établissement d'accueil est faite, accompagnée des moyens de transports pour s'y rendre, des règles principales d'accès aux locaux et des différents moyens de communication.

La charte des droits et libertés des personnes accueillies reprend les droits et devoirs des usagers et de l'établissement. Parfois annexée au livret d'accueil, elle doit être affichée dans les locaux à destination des usagers.

Le contrat de séjour est un document qui engage chacune des parties en matière de prestation hôtelière, de respect des horaires et locaux ainsi que du respect des droits des personnes accueillies. Dans les Maisons d'Enfants à Caractère Social, au contrat de

¹⁸ Loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, JORF du 3 janvier 2002.

¹⁹ Loi n° 75-535 relative aux institutions sociales et médico-sociales, JORF du 1 juillet 1975 page 6604 [visité le 5/06/2012], disponible à l'adresse : http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=E3AAA88257F4097A1CBEE43CAEB3FE2.tpdjo07v_1?cidTexte=JORFTEXT000000699217&categorieLien=id

séjour, se substitue le document individuel de prise en charge. Le placement étant une décision judiciaire s'imposant à la famille, le législateur a, par ce document, trouvé un moyen de garantir les droits de l'usager en notant les engagements de l'institution, sans pour autant faire signer un contrat d'accueil à une famille qui, au départ, est en désaccord même avec la décision de placement.

La personne qualifiée, que l'on trouve sur une liste faite conjointement entre le président du Conseil Général et le directeur de l'ARS, permet, s'il existe un conflit entre l'usager et l'établissement d'accueil, de pouvoir demander une intervention extérieure.

Le règlement de fonctionnement reprend, avec précisions, un ensemble de règles de circulation dans l'institution, des responsabilités (assurances, règlement des conflits).

Le Conseil de Vie Social (CVS) est composé de représentants de la mairie où se situe l'établissement, du conseil d'administration de l'association gestionnaire, des usagers et de leur famille, et des salariés. En MECS, ce conseil n'est pas obligatoire mais il doit exister une autre forme d'instance de participation permettant en tous les cas l'expression des personnes accueillies au même titre que chacun des représentants des différentes instances.

Le projet d'établissement est obligatoire. Il est valable pour cinq années. Il décrit entre autre le développement de l'établissement, les prestations proposées aux usagers et les moyens employés pour le fonctionnement institutionnel.

1.3.3 Les relations interinstitutionnelles

Dans ce contexte territorial et législatif, l'AME s'est engagée dans un partenariat important.

Les relations avec l'ASE, partenaire principal comme expliqué plus haut, sont quotidiennes entre l'ensemble des services et les référents sociaux. Les chefs de service de l'AME sont en contact régulier avec les responsables des services ASE de chaque UTPAS. Afin de reprendre les difficultés éventuelles, une fois par trimestre, une rencontre avec chaque chef de service ASE, la Directrice Territoriale du Douaisis, le Directeur et son adjoint de l'AME, est organisée. Ce moment permet de discuter à posteriori des problèmes qui ont eu lieu les mois précédents et d'envisager d'une part comment les régler si ce n'est déjà fait et d'autre part comment s'organiser afin d'éviter que cela ne se reproduise. Pour cela, il a fallu repenser le type de liens existant entre les référents sociaux et l'AME. Avant la création de ces rencontres, les référents contactaient directement les chefs de service de l'AME. Les éducateurs d'internat n'étaient donc pas destinataires des informations de chaque jeune. La décision prise était de suivre les liens hiérarchiques parallèlement entre l'ASE et l'AME. Les contacts se font aujourd'hui entre les chefs de service des UTPAS et de l'AME ; les référents sociaux avec les éducateurs

de l'institution et le directeur et son adjoint sont en relation directe avec la Direction Territoriale du secteur.

La communication avec les services d'AEMO s'effectue sur le même schéma qu'avec l'ASE, schéma repéré et repérant pour tous à l'interne comme à l'externe.

Les liens avec les CMP, CMPP, psychologues et psychiatres exerçant en libéral sont en contact avec l'ensemble des intervenants de l'établissement suivant s'il s'agit d'un rendez-vous à prévoir ou non honoré, d'un échange avec la psychologue de l'institution ou avec le chef de service.

Le corps médical (médecins spécialistes ou généralistes, infirmières, kinésithérapeutes...) a des contacts avec les infirmières de l'AME et les éducateurs de chaque groupe de vie suivant les besoins.

Les juges des enfants n'ont que peu de liens directs avec les institutions en dehors des audiences où sont présents les éducateurs et parfois les chefs de service. Toutefois, les magistrats sont régulièrement invités à une réunion au sein de l'AME afin que ceux-ci puissent percevoir l'évolution institutionnelle et matérialiser l'idée qu'ils se font de la vie quotidienne des jeunes dont ils ordonnent le placement.

Les autres partenaires, (éducation nationale, police, associations sportives et culturelles...) organisent les relations avec l'AME en fonction des besoins : parfois, ils interpellent le Directeur, le chef de service ou l'éducateur quand celui-ci est directement concerné ou qu'il s'occupe plus particulièrement du jeune.

Malgré les efforts de chacun pour améliorer le partenariat avec l'ensemble du secteur, il est parfois difficile de garder une communication claire permettant un réel partage des points de vue. Les enjeux du territoire sont soumis à des pressions sociales. Le nombre de placements est souvent supérieur à l'offre d'accueil. Les positions du Conseil Général relative à la priorité de l'accueil familial pour les plus petits s'opposent aux difficultés d'accompagner uniquement des très jeunes présentant des troubles divers ne permettant pas d'être chez une assistante familiale... Les décisions que prennent les juges des enfants ne tiennent pas compte du nombre de places disponibles sur le secteur, ce qui crée des tensions entre les différents acteurs. Il faut ajouter à cela l'évolution de l'éducation nationale au gré des réformes avec la disparition des 3^{èmes} d'insertion ou des RASED dont bénéficiaient des jeunes à la limite du système scolaire classique. Ces paramètres extérieurs à la Maison d'Enfants ont une influence directe sur la mission que remplit cette dernière.

1.4 Conclusion de la première partie

Dans cette première partie, nous avons pu comprendre le cadre d'intervention et faire des constats qui interpellent l'institution et les missions du Directeur. Les constats concernent

en premier lieu une diversité importante des jeunes accueillis tant pour les motifs de placement que pour les difficultés sociales et scolaires que cela engendre, que pour leur âge, le lieu d'origine, face à un mode d'intervention unique proposé par l'AME. Le parcours de chaque jeune au sein de l'AME est lourd et même s'il est organisé, il ne permet pas une souplesse nécessaire à une véritable personnalisation de son projet du fait de manque de liens entre les différents services. Les jeunes quittant l'AME ne présentent pas l'autonomie nécessaire à une vie d'adulte sans aide extérieure. Ceux retournant en famille ne sont pas préparés à retrouver leurs parents et la vie familiale, pas plus que la famille ne l'est. Le travail de partenariat avec l'éducation nationale est encore à développer puisque nombre de jeunes sont soit déscolarisés, soit exclus totalement ou partiellement du système.

Dans la partie suivante, nous procéderons à l'analyse de la situation confrontant ainsi le contexte d'organisation et législatif aux réalités pour en déterminer différentes possibilités de réponses institutionnelles.

2 DEUXIEME PARTIE – ANALYSE DE LA SITUATION

Après avoir parcouru l'ensemble des fonctionnements intra et interinstitutionnels et avoir souligné les constats qui nous ont alertés, nous traiterons dans cette seconde partie, des causes à ces dysfonctionnements et ainsi que les différentes orientations et pistes d'actions envisageables.

Après réflexion, la problématique se pose pour le Directeur en ces termes :

Pourquoi la Maison d'Enfants propose-t-elle un mode de prise en charge unique face à des problématiques familiales et individuelles hétérogènes et une demande de diversification des modes d'accueil de la part des partenaires et des politiques publiques ?

Il apparaît donc un écart entre l'offre de service et les besoins des usagers qui peut être réduit en s'appuyant sur la transversalité des services de l'institution.

2.1 Quelles sont les origines des écarts constatés ?

Nous aborderons ici, les causes à cette situation d'écarts portant sur trois champs différents : les relations avec l'ASE, le travail avec les familles et de l'attente des partenaires.

2.1.1 Le partenariat avec l'ASE

L'ASE assure le suivi des jeunes et de leur famille dès l'instant où, soit la famille en fait la demande, soit le juge l'ordonne suite à une audience. Le premier point posant un réel problème concerne le type de demande d'admission qui nous est destiné. Les demandes sont extrêmement variées en termes de problématiques, de droit de visites, d'hébergements des parents et d'âge (malgré un faible taux de demandes pour les moins de 7 ans). L'hétérogénéité du public accueilli et essentiellement des demandes formulées par l'ASE est dû entre autre au fonctionnement d'un système qui connaît des carences. Le nombre de places proposées est en-deçà des besoins réels. De plus, les Maisons d'Enfants, dont l'AME, sont considérées, à juste raison, comme des établissements d'accueils « généraux ». Il s'avère que la plupart des demandes s'appuie sur une place disponible qui prévaut sur le projet et donc en lien avec l'offre de l'établissement. A l'origine, l'ASE n'a absolument aucune maîtrise des dossiers qui vont lui être confiés et a assez peu de temps pour préparer l'orientation d'accueil. Lorsqu'il y a un placement en urgence, il n'existe qu'un seul établissement sur le Douaisis qui se doit de proposer une place : celui de l'Etablissement Public Départemental de Soins, d'Adaptation et

d'Education (EPDSAE). Les places sont donc limitées et nous constatons qu'il existe très peu de demandes²⁰ de réorientation auprès des autres établissements suite à ce type d'accueil. Toutefois, l'AME, suivant la disponibilité de ses places, organise des accueils immédiats (faits sur une seule journée). La position des différentes institutions du territoire du Douaisis explique en partie l'hétérogénéité de la population au sein de l'AME. Une des trois institutions propose des prises en charges spécifiques. Elle s'appuie sur la capacité des jeunes à être scolarisés et à ne pas cumuler avec la problématique familiale, une souffrance psychique générant des troubles de la relation ou du comportement importants. Les jeunes ne correspondant pas à l'offre proposée de cet établissement sont donc accueillis notamment au sein de l'AME.

Au-delà de ces facteurs, le lieu de placement (géographique), quand il peut être pris en compte, trouve une offre très diversifiée dans les services de l'AME, contrairement aux deux autres plus centralisés l'un au centre-ville de Douai et l'autre réparti entre le centre-ville de Douai et une petite ville limitrophe.

L'AME, suite à la fusion des deux associations, est devenue le partenaire principal de l'ASE puisque l'offre en nombre de place est deux fois supérieure aux autres établissements du secteur. Il existe une attente de la part de la DTPAS quant à l'évolution de nos offres de prises en charge.

Le fait que l'AME ne propose qu'un mode d'accueil unique face à cette hétérogénéité tient à son histoire. Bien qu'ayant évolué (via l'AMELP et la MEPH), la personnalisation de la prise en charge ne date que de quelques années. Le temps institutionnel n'a pas permis de mettre en œuvre les orientations de la loi 2007-293 et ne répond aux exigences de la loi 2002-2 que depuis quelques mois. Les attentes du Conseil Général, qui s'appuient sur des orientations des politiques publiques ne trouvent pas forcément d'écho véritable dans nos propositions de travail. L'écart que cela implique ne peut générer que malentendus et déception.

Le PAE, comme expliqué ci-dessus, est un outil qui devrait permettre un suivi du jeune dès sa prise en charge par l'ASE. La difficulté pour les référents sociaux pour le remplir, le rend la plupart du temps inutile puisque incomplet. Au-delà des raisons à cet état de fait, internes au fonctionnement de l'ASE, les répercussions sur le suivi des jeunes et de leur famille sont importantes. Le point principal est qu'il existe des ruptures dans ce suivi lorsqu'il y a une réorientation pour le jeune ou lorsqu'à la suite d'une mainlevée de placement, le juge ordonne un nouveau placement. Ces ruptures ne soutiennent pas les projets particuliers et ne permettent pas de prendre en compte les projets et progressions antérieurs. Les demandes d'accueil de l'ASE avec des objectifs, soit flous, soit erronés,

²⁰ l'AME a reçu une demande sur les trois dernières années de fonctionnement (AMELP et MEPH pour 2010 – 2011)

participent à la difficulté de projection de la part des équipes quant au travail à effectuer avec le jeune et sa famille.

2.1.2 Le travail avec les familles

Lorsque la décision de la part du juge ou lorsque la famille elle-même demande une aide sous forme d'un accueil au sein de l'AME, l'attente de la part de ces parents est forte. Mise en difficulté, jugée comme inapte à s'occuper de son enfant, quand bien même il s'agit d'un placement administratif, la famille vit une secousse qui va remanier l'ensemble des liens familiaux. La tendance première de la part des professionnels, malgré une possible empathie, est de rassurer les parents tout en étant influencé largement par cette idée d'inaptitude à élever temporairement un enfant de la part de cette famille. Cette influence se développe également dans l'ordonnance du juge ou plus précisément dans ses attendus. Il existera une contradiction entre par exemple la demande de la famille à ce que le jeune accueilli le soit dans un service proche du domicile et les attendus du juge qui s'appuiera sur un éloignement décrit comme provisoirement nécessaire. L'attente de la famille et la réponse institutionnelle se trouve dans ce cas en opposition totale. Cet écart trouve son origine dans un système organisé. D'un côté, après un débat contradictoire lors de l'audience, il permet à la famille d'exprimer son désaccord et de l'autre côté, après une rencontre où l'avis de la famille est recueilli, l'établissement respecte les attendus du juge. Le système génère donc une contradiction du fait de l'opposition des parents au placement de leur enfant.

Il en va de même pour les droits de visites et d'hébergements, avec deux positions différentes. La famille peut attendre plus de visites que celles ordonnées par le juge ou moins parce qu'en difficulté avec leur enfant. Dans les deux cas, l'établissement d'accueil ne peut que se retrouver arbitre d'une décision qu'il doit appliquer mais qu'il ne peut prendre lui-même. Ces difficultés arrivent au moment de l'admission du jeune. Le temps est dans ce cas un facteur important. Le nombre de places disponibles face aux nombres de demandes sur lesquels viennent se rajouter un taux d'occupation minimum à réaliser font qu'une admission se fait dans un période de deux à quatre semaine environ. Les rendez-vous proposés aux parents sont au nombre de deux à l'AME. Difficile de prendre le temps de reprendre chaque position du juge ainsi que le sens de ces décisions et difficile de laisser un temps suffisant à chacun pour exprimer ses désaccords afin d'apaiser les conflits. Les causes d'écarts entre les attentes des familles et les propositions de l'AME continuent tout au long de l'accueil du jeune. Les temps de rencontres en sont une des principales. Les disponibilités de chacun, tant les professionnels que les parents ne facilitent pas cette prise de rendez-vous. Derrière ces difficultés matérielles, il en existe une beaucoup plus profonde. Le manque d'analyse des besoins des familles est sérieux. L'expression de ceux-ci peut être facilitée par des

rencontres régulières, mais il n'existe aucun outil à l'AME de recueil des besoins globaux des familles. Nous nous sommes aperçus, lors de réunions d'expression des familles, qu'il y avait des demandes communes et du fait de l'absence d'outils de recueil ou d'analyse, ces besoins n'étaient pas traités.

Nous pourrions ajouter à cela que lors des changements de groupe de vie liés à l'âge du jeune, la décision prise est, la plupart du temps, peu contestable. En effet, même si les parents éprouvent des inquiétudes, ou s'opposent, estimant que leur enfant se sent bien là où il est, le fonctionnement de l'institution « oblige » à un passage. Bien que cela puisse s'inscrire dans les rites institutionnels, au travers desquels les jeunes peuvent se construire au milieu d'un tissu social ou les mouvements sont inscrits dans une évolution de chaque jeune, il n'en reste pas moins que le système d'accueil par tranches d'âge implique des changements successifs seulement basés sur l'âge. La souffrance d'une séparation nouvelle, la difficulté pour la famille de devoir recommencer « à zéro » avec de nouveaux éducateurs risque de mettre à mal une relation de confiance établie dans le temps et donc, de devoir réemprunter un chemin déjà parcouru.

Il subsiste une autre raison relative aux écarts existant entre les objectifs des lois 2002-2 et 2007-293 et les pratiques de la MECS : il s'agit des représentations sociales de l'institution et plus précisément des travailleurs sociaux envers les familles et réciproquement. Nous trouvons d'un côté, des parents considérés comme inaptes à accueillir leur propre enfant à leur domicile et de l'autre, des professionnels, formés, qui connaissent les meilleures façons d'élever un enfant. Il va de soi que mes propos sont empruntés à des discours de professionnels ou de familles rencontrées lors de mon expérience professionnelle. Mais ces représentations existent ; ce savoir, imaginaire de la part des parents et accordé aux éducateurs crée parfois des distorsions dans la communication famille – institution. Dans ce cas précis, les attentes des familles, exprimées avec retenues peuvent en plus être traduites par le professionnel avec un filtre relatif au jugement porté.

2.1.3 Les attentes des partenaires

J'ai cité ci-dessus une liste des différents partenaires de l'AME, néanmoins je rappellerai ici les principaux qui ont des attentes particulières puisque liés entre autre aux politiques publiques :

- Juges des enfants,
- Service AEMO,
- Services hospitaliers et CMP,
- CMPP,
- Education Nationale,
- Force de l'ordre,

- Corps médical (médecins généralistes et spécialistes, kinésithérapeutes, orthophonistes, ergothérapeutes...etc.)

Les juges des enfants sont en lien direct avec la DTPAS, et moins avec les MECS. Cependant, les rencontres régulières mais peu fréquentes avec l'AME ainsi que les temps d'échanges lors des audiences avec les travailleurs sociaux leur permettent de connaître succinctement le fonctionnement de l'AME. L'attente de la part de ces magistrats est fondée sur la perception de l'institution qu'ils ont. Il a pu exister, par le passé, des moments où l'une ou l'autre des deux MECS était en difficulté face à des jeunes ayant des comportements violents mais également du fait d'une crise institutionnelle liée à un climat social compliqué ou à des changements importants. Dans ce cas, même si le juge n'a pas le choix de l'institution où le jeune sera accueilli, sa décision peut être influencée par la perception qu'il a de la MECS. Les attendus peuvent être nuancés. L'avis de la famille peut être entendu différemment, autant de paramètres à prendre en compte dans la construction du projet personnalisé.

Les services AEMO qui interviennent parfois en amont du placement, ou en aval, ou d'autres fois dans les deux positions, représentent un partenariat important. La préparation au placement, pour les familles, est importante. La connaissance du fonctionnement de l'AME permettra une réelle réflexion tant pour amener la famille à dépasser les représentations qu'elle a des « foyers » que pour préparer les prémices du travail à mettre en œuvre pour le jeune. Malgré la rareté de ces mesures, le juge peut opter pour un placement organisé par l'ASE, doublé d'un suivi AEMO qui permet, quand ce dernier préexistait au placement, de maintenir des liens de confiance avec un travailleur social. La compréhension du fonctionnement de l'AME est essentielle dans ce cas-là.

Les services hospitaliers laissent toute latitude de décision à la famille puisque celle-ci conserve l'autorité parentale sauf avis contraire et rare du juge des enfants. Les logiques hospitalières et éducatives ne sont pas les mêmes. Il existe parfois des tensions entre les services. Lorsque l'enfant a besoin d'un suivi au niveau de la santé qu'il soit physique ou psychique, la place que chacun offre à la famille ne correspond pas toujours. L'exemple le plus flagrant concerne une jeune fille dont le juge ordonne un placement en urgence, celle-ci est diabétique, insulino-dépendante. Alors que nous découvrons que sa prise en charge médicale était quotidienne (nous n'avions pas eu tous les éléments), le médecin responsable du service remettait en cause la décision du juge se basant uniquement sur la capacité de la mère à accompagner sa fille médicalement. Avant même la sortie du service pédiatrique ou la jeune faisait un séjour sans rapport avec le placement, la possibilité d'un travail avec la famille s'amenuisait du fait de la position du service. Bien que ce cas soit extrême, on peut percevoir l'influence du partenariat sur la suite de la prise en charge du jeune. Il est vrai que les services hospitaliers s'appuient sur les

compétences parentales au même titre que les MECS par ailleurs mais les compétences attendues ne sont pas les mêmes. Pour les services hospitaliers, l'accompagnement au niveau des soins médicaux et de la réassurance en ce qui concerne les interventions du personnel médical est privilégié. Ainsi, même si ces compétences ne sont pas à exclure dans le travail d'accompagnement éducatif, nous ne pouvons résumer la capacité de soutenir leur enfant à ces seuls aspects. Les CMP, avec une meilleure connaissance des MECS, n'ont pas les mêmes relations avec celles-ci. Néanmoins, il existe des différends liés aux propositions de projet personnalisé et aux besoins estimés par les professionnels du CMP.

L'éducation nationale, aux prises avec les complications liées à l'évolution de la jeunesse, et des rapports à l'autorité se retrouve parfois en difficulté avec des jeunes qui mettent à mal les règles en cours dans les établissements scolaires. La relation que développent parfois les jeunes placés aux adultes et à l'autorité vient heurter de plein fouet le fonctionnement de l'éducation nationale. Les réponses en termes de sanctions ne peuvent suffire face à des jeunes maltraités, rejetés ou en conflit ouvert avec le monde des adultes. Les exclusions prononcées à l'encontre des jeunes placés ne sont pas forcément propices à une construction psychique. Il existe également une forte attente de prise en charge de la part des écoles envers la MECS. Il arrive régulièrement (ce qui est le cas pour 5% des jeunes de primaires au sein de l'AME) de devoir aménager le rythme scolaire (à ½ temps par exemple) sans que cela passe par l'inspecteur de l'éducation nationale du secteur concerné. Alors même que les parents se sont trouvés hors la loi en transgressant des interdits ou en n'offrant pas la protection nécessaire à leur enfant, le juge leur a reproché leur positionnement inadapté et l'école prendrait des décisions sans que celles-ci soit validées par le système en place. L'enfant peut difficilement se repérer dans ces contradictions. Il vient s'ajouter à ces difficultés, que malgré la convention partenariale signée entre l'ASE, les établissements de Douai et l'éducation nationale, les écoles refusent les jeunes pour des raisons de sectorisation. Les tensions s'intensifient le résultat est que plusieurs jeunes d'un même établissement se retrouvent dans une même école ou une même classe. Il existe rapidement une stigmatisation de ces jeunes par le personnel de l'établissement scolaire comme des autres élèves ou de leurs parents d'autant plus si l'un des jeunes rencontre des problèmes avec l'autorité ou le système scolaire en général.

Les causes des écarts, nous venons de le voir, sont multiples et liées à ce que l'AME propose comme prise en charge face aux différentes demandes. Celles-ci sont influencées par les perceptions que chaque partenaire peut avoir de l'AME.

2.2 Quelles orientations stratégiques pour réduire les écarts ?

Il est possible d'imaginer plusieurs solutions pour réduire les écarts en agissant notamment sur les causes. Nous proposerons ici les différentes orientations envisagées et leurs limites.

2.2.1 L'accueil transversal

La transversalité est définie ainsi : « *qui coupe quelque chose en travers, perpendiculairement à l'axe principal [...] au sens figuré, qui recoupe plusieurs domaines de connaissance, qui fait intervenir plusieurs disciplines...* »²¹. Comment, alors définir un accueil qui serait transversal ?

Dans le cas de l'AME, il est préférable d'employer le terme de transversalité en lien avec les différents services de l'établissement. En effet, une orientation possible pour pallier aux problèmes décrits plus haut, est d'opter pour une nouvelle organisation des services. Un tel projet nécessite un suivi extrêmement rigoureux de l'ensemble des services. Définir l'accueil transversal au sein de l'AME est une tâche ardue puisque cela s'appuie sur une organisation institutionnelle globale.

Ce projet amène la possibilité d'envisager la prise en charge d'un jeune en fonction d'une multitude de paramètres permettant de déterminer le projet personnalisé tels que l'origine géographique, le lieu de scolarité ou de l'employeur, le besoin d'éloignement ou de rapprochement du domicile familial, etc...

Cette projection permettrait au jeune accueilli d'avoir un ensemble de possibilités proposées ainsi qu'à sa famille. Les moyens à déployer les plus complexes concernent les liens entre les services, entre les salariés ou les disciplines qu'ils représentent. Les enjeux institutionnels sont toujours importants si l'on n'envisage pas la possibilité d'existence même de ceux-ci. Il existe, au sein de l'AME, et ce dans les deux histoires institutionnelles différentes, la vision par l'ensemble, d'un groupe de vie qui dysfonctionne. Ce symptôme peut être assimilé à celui du bouc émissaire ou traduire l'expression « l'arbre qui cache la forêt ». Un groupe en crise permet aux autres d'aller mieux au-delà de leurs soucis quotidiens et de leurs difficultés dues en partie aux comportements des jeunes et aux problèmes liés au fonctionnement d'équipe (communications, relations interpersonnelles...)

L'équipe de direction doit se réunir régulièrement pour pouvoir organiser ce fonctionnement et prévoir suffisamment de temps de parole permettant d'apaiser les tensions en son sein. Cette parole, entendue par tous les membres de l'équipe de direction au même moment, se transmet en réunion d'équipe. L'objectif est de ramener à

²¹ Dictionnaire HACHETTE, éd 2012, 1813p

l'équilibre les relations entre les services et de faire barrage à l'imaginaire auquel chacun est soumis.

Il doit exister également un temps repéré par toute l'institution où la vie de l'établissement est abordée. Ces réunions habituellement nommées « réunions générales » ou « réunions institutionnelles » représentent, dans ce cas, un espace de parole sous forme d'informations descendantes et ascendantes.

Cette transversalité doit permettre une souplesse dans la prise en charge quotidienne de chaque jeune en proposant plusieurs lieux d'accueils et plusieurs types d'accueils au sein de l'institution. Cette position n'est cependant pas suffisante.

2.2.2 Le projet personnalisé

Les lois 2002-2 et 2007-293 posent respectivement entre autre, comme priorité la place des usagers et la question de l'autorité parentale. Les Maisons d'Enfants ont, au cours de leur histoire, mis les familles à l'écart de la vie de leur enfant le temps de son placement. Nous étions dans une forme de remplacement de la fonction parentale sans pour autant en avoir les outils affectifs puisqu'à la fois professionnels et faisant don de soi tout en restant extérieurs à l'histoire familiale. Pour pouvoir répondre à ces exigences, il existe un outil défini par ailleurs par la loi 2002-2 et repris dans une des recommandations de l'Agence Nationale de l'Évaluation et de la qualité des établissements et services Sociaux et Médico-sociaux (ANESM)²². Le projet personnalisé vient garantir un suivi régulier adapté et discuté avec l'usager et sa famille. En premier lieu, il est en lien avec le contrat de séjour, ou concernant les MECS lors de placements judiciaires des DIPC. Lors de l'admission d'un jeune, le DIPC ou le contrat de séjour doit être établi immédiatement. Le fait de proposer immédiatement un document reprenant les orientations globales proposées aux jeunes et à leur famille dès le premier jour de l'accueil, ouvre dès le début, le dialogue et ainsi, permet la participation véritable des usagers. Le projet personnalisé, dénommé « PP » au sein de l'AME, doit être établi dans les quatre semaines suivant l'arrivée du jeune. Les premiers objectifs sont de fait généraux mis à part les précisions déjà connues lors de l'accueil. L'ANESM, dans sa recommandation, définit le travail d'élaboration commun comme une co-construction et fait le lien avec un dialogue régulier. Le projet doit être suffisamment souple pour s'adapter au plus près des besoins explicites ou implicites du jeune et de sa famille. Les freins à cette souplesse sont extrêmement nombreux. Une institution possède cette tendance à l'homéostasie. Cet équilibre est recherché comme une stabilité garantissant la pérennité d'un fonctionnement établi. Dans

²²ANESM, 2009, *Recommandation – les attentes de la personne et le projet personnalisé*, Nancy, 52p

son livre²³, François PETIT apporte une lecture du fonctionnement d'un établissement par l'analyse institutionnelle. Ainsi, comme le définit Georges LAPASSADE, psychosociologue l'institution est le fruit d'une dialectique de deux composantes qui s'opposent : l'instituant et l'institué. L'institué représente ce qui est établi, l'ordre, les règles et les statuts...L'instituant est considéré comme une force contestatrice de l'institué venant remettre en cause ce qui est établi. Chronologiquement, une troisième phase apparaît dénommée l'institutionnalisation. Elle est perçue comme une récupération des évolutions amenées par l'instituant. Sans aller plus loin dans mon propos, nous nous apercevons de l'importance des forces présentes dans une MECS. Si l'on n'y prête garde, les oppositions peuvent ne concerner que les professionnels et mettre à l'écart le sujet principal de la mission de l'établissement : le jeune.

Comment, dans ce contexte, garantir cette adaptation personnelle aux besoins des usagers ?

2.2.3 Les orientations scolaires et professionnelles

La construction sociale et psychique d'un jeune passe entre autre par les apprentissages et la professionnalisation. Or, comme nous l'avons décrit plus haut, les enjeux et les règles des différentes unités d'apprentissages telles que les écoles primaires, les collèges et les lycées sont en décalage total de ceux des MECS. Les logiques des entreprises et celles de l'éducation nationale ont peu de similitude avec celles des établissements sociaux.

Nous nous appuierons tout d'abord sur les liens avec les structures scolaires puis sur l'apprentissage professionnel pour terminer par les relations avec les entreprises de type économiques.

L'AME peut organiser l'accueil d'un jeune en fonction de ses origines géographiques liées aux attendus précisés dans l'ordonnance de placement. La situation de l'AME sur le territoire du Douaisis permet également d'envisager une orientation interne en fonction de l'évolution scolaire et des exigences de chaque secteur. Dès les premières années scolaires, il est possible d'apporter une préférence à une école communale dans une zone rurale, plus disposée à une souplesse en termes de niveaux d'apprentissages. Dans certaines écoles, il est dispensé des cours de deux ou trois niveaux à l'intérieur d'une même classe ce qui correspond aux besoins d'un jeune. Dans d'autres cas, l'orientation scolaire doit être pensée dans une école accueillant 150 ou 200 élèves rendant la place de l'élève peu perceptible. Les collèges présentent des fonctionnements différents qui correspondent plus ou moins aux jeunes accueillis en MECS. Connaître ces

²³ PETIT F, 1988, *introduction à la psychosociologie des organisations*, Toulouse : Privat, 371 p

fonctionnements et leurs nuances va servir de base aux demandes que l'AME effectue auprès des différents établissements.

Etant donné le nombre d'établissements scolaires avec lesquels nous travaillons, il est possible de s'adapter à des exigences éducatives et scolaires. Un des exemples concrets est le dispositif existant dans le Pas-de-Calais : « démission impossible » qui propose aux jeunes en décrochage scolaire, une alternance entre des stages et le collège. Ce dispositif s'adresse aux adolescents à partir de 14 ans et présente des résultats tout à fait probants (2/3 des jeunes réintègrent le système scolaire après cette prise en charge).

Les Centres de Formation des Apprentis sont des outils d'apprentissages forts intéressants pour les jeunes adolescents que nous accueillons. La diminution du nombre d'heures théoriques et le lien avec une pratique professionnelle est un stimulant pour certains jeunes qui ne savent plus se rendre en classe cinq jours par semaine. Il existe des CFA dans les trois grandes agglomérations les plus proches de Douai respectivement à 30 km pour Valenciennes, 20 km pour Cambrai et 25 km pour Arras. En fonction du lieu de vie, les transports en commun permettent de se rendre dans ces villes dans un temps raisonnable pour ne pas que cela soit un frein à un suivi assidu. Le réseau des employeurs et entrepreneurs potentiels n'est pas encore suffisamment développé, malgré des invitations lors de manifestations diverses organisées par les deux institutions originelles. Un travail de communication doit être envisagé à ce sujet.

Ces trois composantes liées à l'apprentissage et aux emplois pourraient être prises en considération de manière plus marquée dans le projet personnalisé du jeune qui influencerait l'orientation vers une unité de vie particulière, permettant de faciliter d'une part l'accès à un lieu déterminé et d'autre part de proposer la meilleure solution vis-à-vis du projet du jeune.

2.2.4 Les liens avec le secteur sanitaire

Nombre de jeunes accueillis en MECS nécessitent un accompagnement thérapeutique et parfois des soins physiques. Concernant le suivi psychothérapeutique, la sectorisation de la pédopsychiatrie et la raréfaction des psychiatres exerçant en libéral ne sont pas propices à un réel travail dont pourraient bénéficier les jeunes.

A ce jour, les relations avec le secteur de la santé se font en fonction des projets individuels des jeunes mais ne s'inscrivent pas dans une globalité. Il est possible d'envisager un travail de partenariat global avec, en appui, une convention dans laquelle s'inscriraient les règles de communication et d'interpellation de l'un ou l'autre des services. La difficulté réside dans la multiplicité des partenaires. Les CMP, CMPP et psychiatres en libéral ne fonctionnent pas de manière identique et n'ont pas les mêmes exigences en ce qui concerne les demandes de prises en charge.

Les jeunes bénéficiant d'une prise en charge psychothérapeutique, s'inscrivent dans un parcours de plusieurs mois, voire de plusieurs années de travail psychique. Les conventions pourraient permettre de maintenir le suivi par le même thérapeute ou le même service y compris lors des changements d'unités de vie au sein de l'AME. Il est également envisageable d'orienter les jeunes en fonction de leur origine géographique anticipant ainsi un retour en famille qui n'annoncerait pas la fin du suivi. La sectorisation concerne les CMP. En revanche, un psychiatre en libéral exerce dans son cabinet. Les exigences des politiques publiques sont inexistantes quant au secteur d'origine des patients. A contrario, un travail en partenariat qui va parfois au-delà des prises en charges des jeunes évoluant dans leur milieu familial nécessitera des accords sur les rôles et fonction de chacun (psychiatre, famille et institution) et sur les liens à créer entre ces différents acteurs. Le CMPP, propose ses services dans le Douaisis dans deux lieux différents et n'est pas soumis non plus à une sectorisation aussi importante que les CMP. Les jeunes doivent être originaires du Douaisis ou pris en charge (en MECS par exemple) sur ce même territoire. Les liens à développer sont donc similaires à ceux des psychiatres libéraux.

Le secteur hospitalier est également concerné par les relations à organiser avec l'AME. Chaque hôpital, service spécifique ont leurs propres exigences qui s'étendent de l'admission du jeune à sa sortie en passant par l'accompagnement pendant le séjour et à l'intervention des parents. L'existence de conventions permettrait de simplifier les démarches et de ne pas répéter les mêmes erreurs ou malentendus qui viennent perturber l'accueil et la qualité du suivi.

Un tel projet nécessite en tous les cas de prévoir un plan de communication externe à destination des différents partenaires du secteur sanitaire.

2.3 Les pistes d'actions

L'analyse des écarts et les orientations proposées amènent à différentes options en termes de projet institutionnel. Nous aborderons trois pistes d'actions possibles et en déterminerons les avantages et les inconvénients. L'objectif est de pouvoir construire un projet efficient.

2.3.1 La diversification des modes de prise en charge

Nous avons perçu que l'écart principal entre les attentes des usagers et des partenaires et l'offre de services proposés est relatif à cette notion d'accueil quasi identique pour tous les jeunes au-delà de leur problématique personnelle et familiale. Pour répondre à ce problème institutionnel, il est nécessaire de se pencher sur une possible diversification des modes d'intervention en fonction des causes du placement, des symptômes développés par le jeune, de son lieu d'origine, de son lieu scolaire, des droits de visite ou

d'hébergement de ses parents... La diversification des modes d'intervention se rapporte donc au projet personnalisé. Suivant les besoins explicites ou implicites du jeune et de sa famille, l'orientation dans un des sept services d'internat et le type d'accompagnement éducatif va être déterminant. Si nous prenons l'exemple des jeunes victimes d'inceste. La question de l'accompagnement global des victimes est incontournable. Il n'y a pas à ce jour de suivi commun à ces victimes ni de lieux spécialisés en nombre suffisant. Dans ces recommandations, la mission de lutte contre l'inceste²⁴ insiste pour créer des lieux spécialisés dans chaque département pour le suivi des personnes concernées par cette problématique.

Plus d'un quart des jeunes accueillis à l'AME est concerné par ce problème. La prise en compte de cet aspect dans le projet individuel doit permettre d'organiser un accompagnement tout à fait spécifique comme le proposent les auteurs du livre « De l'inceste »²⁵. Nous le voyons, au travers de cet exemple précis, une connaissance des besoins d'accompagnement est obligatoire. Les éducateurs composant les équipes éducatives des MECS n'ont pas, dans leur formation initiale, un apprentissage des principales problématiques rencontrées en MECS. L'exemple de l'inceste peut être facilement transposable aux enfants ayant grandi dans une famille où la toxicomanie est omniprésente, à ceux victimes de maltraitements physiques, ou encore à ceux victimes d'abandon réel ou symbolique... Autant de connaissances à intégrer pour accompagner au plus près des besoins de chaque jeune. L'axe de formation est un élément fondamental dans un tel projet. Il ne concerne pas seulement les éducateurs, même, si ceux-ci sont les principaux intervenants auprès des jeunes. Les maîtresses de maisons travaillant au quotidien sont tout aussi impliquées au même titre que les surveillants de nuit, les services techniques qui, même s'ils ne croisent les jeunes que ponctuellement, le font à des moments clés de leur vie comme lors des transports pour retourner au domicile familial le week-end ou lors d'une visite en lieu neutre. En amont de ce travail de formation, une étude régulière statistique de la population accueillie doit être faite par l'équipe et son chef de service. Force est de constater qu'à ce jour, il existe une méconnaissance totale des différentes catégories de population de l'AME alors que les équipes de chaque service connaissent les tenants et aboutissants de chacun des projets individuels des jeunes.

Le projet personnalisé est le fruit, comme nous l'avons vu plus haut, d'un échange entre les différents intervenants auprès de l'enfant et de sa la famille. Cette réflexion doit nous permettre de proposer une action personnalisée pour chacun. L'écrire n'est pas suffisant

²⁴ Rapport de la mission de Lutte contre l'inceste – groupe UMP – Janvier 2009

²⁵ F HERITIER, B CYRULNIK, A NAOURI, 2010, *De l'inceste*, ODILE JACOB, 216 p

car cela demande une organisation importante et rigoureuse. Quelle garantie pour le jeune que l'institution gardera sa souplesse et remettra en cause certains de ces fondements pour s'adapter aux demandes extérieures et ainsi remplir sa mission première d'accueil spécifique ?

Si l'on s'en tient aux théories s'appuyant sur l'analyse institutionnelle, la souplesse n'est pas le point fort des organisations humaines. C'est dans un travail constant d'évolution que la diversification des modes d'accueil trouvera sa voie. Ce choix institutionnel doit être soutenu et entretenu par l'équipe de Direction. La moindre faille permettra au groupe humain qu'est l'organisation « AME » de faire prévaloir son équilibre actuel pour répondre aux craintes et résistances aux changements au détriment de l'adaptation nécessaire aux exigences des politiques publiques. Ce travail de longue haleine peut s'envisager sous l'impulsion de l'équipe de Direction avec pour soutien un comité de pilotage composé de représentant de chaque service et d'un représentant du personnel. L'analyse de certaines situations par ce comité peut garantir la remise en question du travail des équipes pluridisciplinaires sans pour autant ajouter de la souffrance au travail et aux difficultés déjà existantes. Les comités de pilotage ont pour fonction une représentation des acteurs concernés par un projet afin d'en évaluer sa mise en œuvre et le cas échéant d'en vérifier le sens.

Ce type d'action dans un projet d'établissement répond en partie aux exigences de la loi 2007-293 et à ses orientations. L'admission, dans ce contexte est un élément fondamental à travailler. En effet, le fait d'adapter l'institution et son fonctionnement au projet individuel du jeune ne doit pas amener cette dernière à sa perte due à une adaptation qui ne garantirait plus les règles collectives. L'équilibre est en ce sens à maintenir constamment. Au-delà d'une sélection des jeunes accueillis au sein de l'AME, il est important d'envisager la possibilité de ne pouvoir proposer suffisamment de souplesse pour un accueil. Une institution ne peut répondre à toutes les attentes. Entre l'accueil immédiat²⁶ et l'accueil de jour²⁷ en passant par les accueils séquentiels²⁸, des choix sont à faire et d'autres doivent être écartés. Il appartiendra à l'équipe de direction de prendre des décisions après échange en réunion sur la possibilité d'accueil.

2.3.2 La création de services spécifiques

Une autre option, tout à fait différente dans l'organisation de la précédente mais qui, fondamentalement poursuit le même objectif : la diversification des modes de prise en charge. Là, il s'agit de transformer les services éducatifs en services spécialisés pour les catégories de problématiques rencontrées.

²⁶ CASF art. L. 223-2, 2°

²⁷ CASF art. L 222-4

²⁸ CASF art. L 225-5

Disposant de sept services d'internat classique, et d'un service d'accueil et d'évaluation, la connaissance du fonctionnement d'un service spécifique peut permettre aux équipes de l'AME une transformation des autres services. L'exemple du chapitre précédent concernant les jeunes victimes d'inceste permet ici de prévoir les avantages et inconvénients de la création d'un tel service. Les incidences sur les autres sont importantes puisqu'il sera nécessaire soit de déplacer des jeunes accueillis d'un service à l'autre, soit d'attendre en fonction des départs et des arrivées. Au même titre que les autres services de la Maison d'Enfants, le groupe sera mixte et il devra être vertical afin de pouvoir accueillir des jeunes de tous âges.

Il serait nécessaire de former les intervenants à la problématique incestueuse tant dans l'accompagnement que dans le recueil de la parole qui reste un axe primordial pour les jeunes.

La création d'un partenariat avec les structures médicales et thérapeutiques du secteur sera un élément important du projet : CMPP, Service Hospitalier, médecins libéraux, planning familial. Ce partenariat sera créé avec le seul service concerné de la Maison d'Enfants. Un travail d'information devra être effectué en amont afin de se faire connaître.

Avantages :

Une équipe formée à l'accompagnement des victimes d'inceste sera en mesure de proposer un accompagnement spécifique tant pour la question judiciaire (procès...) qu'en ce qui concerne le suivi médical et thérapeutique ainsi que la relation parfois compliquée avec le système scolaire.

Inconvénients :

L'équipe devra être formée au départ du projet avec une évaluation régulière de la formation continue.

La réunion de plusieurs jeunes avec la même problématique peut avoir deux effets négatifs :
- la stigmatisation du groupe par l'environnement,
- l'amplification des phénomènes dus au départ à la problématique des jeunes (automutilation, fugues...). Il existe un phénomène de contagion chez certains adolescents d'autant plus lorsqu'ils partagent la même problématique.

Un tel exemple ne concerne qu'un seul service. La création de sept services spécialisés risque de multiplier les inconvénients (stigmatisation et amplification des symptômes) mais du point de vue de la gestion des ressources humaines, nous serons confrontés à un problème majeur : celui de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). Le travail d'accompagnement de personnes en souffrance est usant et le changement peut amener une nouvelle motivation grâce à la rencontre avec d'autres collègues, à la découverte d'un autre fonctionnement et de nouveaux lieux. De plus, les

éducateurs, via la formation continue, devront reprendre ce travail d'apprentissage, nécessaire à ce projet. Outre le fait qu'il puisse exister une certaine saturation à toujours devoir développer ses compétences via la formation théorique, le fait de ne pouvoir changer de service sans que cela apporte de multiples contraintes, peut amener les salariés à un épuisement professionnel. Une autre menace pèse sur un tel projet en ce sens que la souplesse nécessaire quant au lieu d'accueil afin de s'adapter aux origines géographique du jeune, à son orientation scolaire ou professionnelle peut difficilement exister. Dans ce cas, c'est bien la problématique du jeune qui est prioritaire au détriment du reste. Les paramètres autres que la problématique familiale à l'origine du placement du jeune ne servent plus de levier au projet personnalisé.

Il serait extrêmement risqué de s'engager dans un tel processus où nous assisterions à une véritable répartition au moment de l'admission en fonction uniquement de la problématique. Toutefois, un service d'accueil d'urgence ou immédiat pourrait trouver un sens au même titre que le service d'évaluation actuel étant donné que cela reste un lieu d'accueil à court terme permettant de préparer un projet personnalisé le plus adapté possible à la situation. Il existe pourtant des services spécifiques en France proposant d'accueillir une même catégorie de jeune en internat. Ces services, le plus souvent de petits établissements ont un projet d'accueil sur un territoire large, parfois sur plusieurs régions ou sur la France entière. L'Institut Jean de Bru²⁹ en est un exemple. Un établissement de type MECS qui souhaite garder son offre de service sur le territoire dont il dépend, peut difficilement restreindre ses accueils à certains types de problématiques alors même que la demande est étendue. A ce jour, le Département du Nord n'envisage pas de tel projet au regard du schéma départemental 2012-2015.

2.3.3 Le travail en partenariat ou le conventionnement

Dans ce cas de figure, l'accent est porté sur la possibilité de travailler avec les partenaires du territoire. Si l'on reprend l'ensemble de ceux-ci, on s'aperçoit qu'ils sont nombreux et que la tâche sera ardue et devra s'appuyer sur une communication externe très développée.

Le projet est d'envisager l'accompagnement des jeunes à l'intérieur d'un maillage avec le reste des associations et services du territoire. L'AME, avec ses sept services d'internat classique proposant à l'heure actuelle une prise en charge globale pourrait, suivant les besoins du jeune et dans le respect du projet individuel, laisser une partie de ce suivi à ses partenaires. Ainsi, l'idée de diversification de la prise en charge se jouerait essentiellement à l'externe laissant à l'AME le soin d'assurer le suivi quotidien du jeune. Cela sous-entend qu'à long terme, les prises en charges psychothérapeutiques ne se

²⁹ Foyer accueillant 20 jeunes filles victimes d'inceste ou d'abus sexuel – ouvert en 1996 à Agen

feraient qu'en externe, par les CMP, CMPP ou en libéral. Les psychologues de l'institution auraient pour mission essentielle le soutien du travail éducatif et les liens entre le travail quotidien et les suivis externes.

Le domaine de la santé pourrait également être dévolu à des cabinets médicaux composés de médecins et d'infirmières...

Ce type de travail nécessite un passage de relais régulier et rigoureux. La moindre information non transmise peut avoir, en matière de santé, des répercussions dramatiques. Les rôles devraient être définis par avance afin de limiter les enjeux ou les distorsions des messages informatifs venant de part et d'autre.

Cette externalisation pose un premier problème au niveau des ressources humaines puisqu'une partie de l'accompagnement effectué à l'interne serait externalisé. Les services étant restreints, les moyens humains en seraient d'autant moins importants. La justification de ce type de travail en externe auprès des financeurs se verrait rapidement suivi d'une baisse des financements. De plus, même s'il est possible d'externaliser certaines parties de l'accompagnement des jeunes, il est primordial d'en prévoir les effets pervers. Le morcellement de la prise en charge risque d'apporter une perte de sens et de cohérence dans le projet personnalisé. Les liens affectifs, véritables enjeux de réussite de l'accompagnement éducatif, se verraient affaiblis par une telle décision. La centralisation des informations par un ou deux éducateurs décrits comme référents du jeune, n'en serait que plus complexe au vu de la multiplicité des intervenants extérieurs.

Nous nous rapportons ici à la nécessité d'un suivi global et adapté à une personne : comment s'assurer de la mise en œuvre d'un projet personnalisé travaillé avec les personnes concernées et avec une multiplicité d'intervenants ?

En opposition à ces freins, le travail en interdisciplinarité ainsi qu'en interservices permet d'apporter des regards différents sur les situations rencontrées, l'objectif étant de proposer à une famille une évolution de sa situation au-delà des enjeux familiaux et donc une compréhension de son fonctionnement propre. La présence de plusieurs interlocuteurs peut permettre à la famille de ne pas se retrouver face à un interlocuteur vécu comme ayant le pouvoir de décision. Les partenaires concernés par un tel travail sont à déterminer avant toute mise en œuvre de ce projet. Comme cités plus haut, les services médicaux pour la santé physique, les services de suivi psychothérapeutique, l'éducation nationale, des représentants d'entreprises sont des partenaires à privilégier. Au-delà, les clubs de prévention peuvent représenter une possibilité de partenariat en ce qui concerne l'accompagnement des familles dans le lieu d'origine si tant est qu'il existe un tel service sur le secteur concerné.

Un tel partenariat semble peu propice pour le travail d'accompagnement en MECS. Il est à retenir sans aucun doute l'externalisation au niveau institutionnel de certaines formes d'accompagnement comme cela existe déjà par ailleurs. Le fait d'envisager un tel projet

permet de revisiter les liens entre l'AME et le territoire. Bien qu'il existe une multitude de partenaires, il existe très peu de conventions ou même d'accords avec ces derniers. Lorsque ces accords ont existé, il s'avère que le temps, avec la succession des responsables des différents services, a fait disparaître, faute de rencontres régulières, les quelques conventions signées il y a quelques années. L'exemple le plus flagrant concerne la convention entre l'ASE, les établissements et services accueillant des jeunes en danger et l'éducation nationale. Il n'est pas rare, à ce jour, que les chefs d'établissements scolaires découvrent cette convention au fond d'un tiroir et puissent la remettre en cause du fait de sa non application.

2.4 Conclusion de la deuxième partie

De ces différentes orientations stratégiques possibles, des pistes d'action envisagées et évaluées comme de l'analyse des causes des écarts constatés en première partie, un projet directorial commence à voir le jour dans ce dédale de difficultés et de solutions envisageables. La réponse globalement la plus adaptée aux écarts constatés est de mon point de vue, une diversification des modes de prise en charge. Or, ce choix doit s'inscrire dans une dimension institutionnelle et apparaître de manière transversale au sein de tous les services, qu'ils soient éducatifs, techniques ou administratifs. C'est en effet, l'adaptation d'un fonctionnement institutionnel au projet personnalisé de chaque jeune qui permettra une réelle diversification des accueils. Le partenariat, non pas en tant que suppléance au travail institutionnel mais comme une complémentarité à celui-ci, doit être inclus dans la mise en œuvre de ce projet. Les dimensions sont donc multiples et complexes. Dans une dernière partie, nous exposerons la conception, l'organisation générale et la méthode d'évaluation du projet retenu.

3 TROISIEME PARTIE – DIVERSIFICATION DES MODES DE PRISE EN CHARGE

Nous exposerons tout d'abord les actions choisies pour ensuite décrire leurs impacts sur les moyens à mettre en œuvre et le fonctionnement institutionnel. Nous terminerons par une présentation de l'évaluation prévue ainsi que de la démarche d'amélioration continue. L'organisation de la mise en œuvre de ce projet comprend quatre grandes étapes : le plan d'action, la gestion de moyens nécessaires, le management du projet et, pour terminer, sa méthode d'évaluation.

3.1 Plan d'action de la diversification

La loi 2007-293 relative à la réforme de la protection de l'enfance, dans ses quatre objectifs principaux affichés³⁰ prévoit l'amélioration et la diversification des modes de prise en charge.

3.1.1 Un accueil à la carte

En amont du placement, le législateur a prévu une évaluation préalable ayant pour but de déterminer les soutiens familiaux ou amicaux possibles dans la situation du jeune et de sa famille. A son arrivée, les services de l'ASE connaissent la situation familiale et personnelle du jeune. Lors des rencontres précédant l'accueil avec le référent social, il sera nécessaire d'obtenir le plus d'informations possible sur les raisons du placement dont vision qu'il a de la problématique familiale ainsi que de ses ressources. Les rendez-vous avec la famille sont tout aussi déterminants en ce qui concerne les échanges d'informations pour deux raisons principales : la participation et l'expression de la famille dans l'élaboration du projet du jeune et la compréhension par nos services de la situation familiale au moment du placement.

Les informations échangées, les avis obtenus, le projet d'accueil de l'enfant peut s'élaborer. Ce travail est effectué par le chef de service de l'unité concernée. Les réunions d'équipes permettent de débattre sur les meilleures propositions à faire au jeune et à sa famille. La participation de tous les membres de l'équipe pluridisciplinaire est nécessaire. Les membres de l'équipe éducative (maîtresses de maison, éducateurs spécialisés et moniteurs-éducateurs comme les surveillants de nuit) vont garantir l'ouverture du débat avec le plus de points de vue possible. La présence de la psychologue, de l'infirmière est également un gage de prise en compte de tous les paramètres de la mise en œuvre du

³⁰ VERDIER P, EYMENIER M, 2009, *La réforme de la protection de l'enfance*, p 29, Quercy, Berget-Levrault, 183p

projet du jeune. L'établissement dispose de plusieurs semaines pour faire une proposition à la famille et au jeune, le temps de faire une évaluation des besoins. L'AME, grâce à la mise en place d'un dossier d'observation, sera en mesure de faire une telle proposition lors de la première réunion de projet, prévue au bout de quatre semaines.

Cette construction doit permettre de proposer un véritable accueil « à la carte » pour chacun des jeunes accueillis à la MECS. Cette dynamique doit être impulsée par l'équipe de Direction. Les chefs de service eux-mêmes pris dans les enjeux institutionnels seront soutenus par le Directeur-adjoint qui vérifiera le respect des procédures mises en place en étant informé du suivi des jeunes lors des réunions de Direction. Ce type d'accueil reste très complexe en ce sens que l'institution doit s'adapter constamment à chaque usager avec les résistances qui sont propres aux groupes humains. Les liens entre les chefs de services doivent être clairement définis et lorsqu'un besoin d'arbitrage pour une situation qui pose problème se fait ressentir, c'est le Directeur adjoint qui se positionnera après qu'un débat ait eu lieu.

Le fer de lance de cet accueil est le projet personnalisé où les freins avancés par le fonctionnement de l'établissement doivent être écartés afin de toujours privilégier les besoins du jeune et de sa famille. Les droits de visites et d'hébergements, le lieu de la scolarité, le besoin de suivi psychothérapeutique et médical comme les liens créés entre le jeune et ses éducateurs sont les guides de ce projet personnalisé qui devra toujours prévaloir au fonctionnement institutionnel. Pour mettre en œuvre cette action, un éducateur de l'équipe accueillante sera nommé « coordinateur de projet » et sera l'interlocuteur privilégié du jeune, de sa famille et des partenaires. Il doit être le pivot des informations en ce sens que le travail du reste de l'équipe auprès de lui sera de garantir la non appropriation du projet du jeune à ses seules intentions...

3.1.2 Le décloisonnement des services

La communication interne est primordiale pour une institution de cette taille qui veut mettre l'accent sur la transversalité. Les services, géographiquement disposés sur des lieux parfois éloignés de plus de 25 kilomètres, se vivent parfois comme des établissements autonomes. Afin de pouvoir proposer ce que nous avons vu comme un accueil au plus près des besoins du jeune, l'entente entre les services doit être exemplaire. Le décloisonnement des services trouve son sens dans plusieurs cas. Parfois, la vie d'un jeune au sein d'un groupe de vie devient compliquée tant avec les jeunes, qu'avec les éducateurs. Dans ce cas, il peut être proposé au jeune de passer quelques jours dans un autre groupe. Plus qu'une sanction qui pourrait être posée sous forme d'éloignement, cela permet au jeune de souffler un peu, de prendre un certain recul par rapport à une vie quotidienne rythmée par des conflits de toutes sortes. Cet accueil relais ne peut se faire que si l'équipe d'un service est en capacité d'ouvrir une place

supplémentaire pour un jeune d'un autre service. Il s'agit de rendre les équipes disponibles à ce genre de travail qui donne l'impression, dans un premier temps, d'avoir un travail supplémentaire et ensuite permet également à l'équipe d'apaiser, de bénéficier de solutions éducatives à l'externe.

Le deuxième exemple concerne le changement « définitif » du lieu de vie. Celui-ci se fait à la suite d'une réflexion de l'équipe accueillante, du jeune et de sa famille. Les partenaires concernés sont inclus tout au moins à titre informatif. La demande émane donc d'une équipe, via son chef de service, envers un autre service pressenti comme plus adéquat. Ces raisons peuvent être géographiques, du type de population accueillie (âge, profil des jeunes) ou encore des compétences particulières de cette équipe (accompagnement professionnel, travail sur l'autonomie). La demande au sein de l'AME n'est pas reçue comme celle venant des partenaires extérieurs. Suite à un échange en équipe de Direction, une décision est prise. L'échange s'appuie bien évidemment sur le rapport qu'aura fait l'équipe en demande avec toute la confiance qui doit lui être accordée. Le reste est une question de profil et de vérification par le futur chef de service que l'attente concernant les demandeurs est bien conforme à ce que cette dernière peut offrir. Dans tous les cas, lors d'un passage d'une unité de vie à une autre, l'éducateur qui s'occupe plus particulièrement du jeune vient présenter la situation à l'équipe accueillante. Pour ce faire, les équipes doivent pouvoir se rencontrer en dehors de ces moments de relais. Il existe plusieurs temps de rencontres possibles.

Les formations en intra sont un des leviers propices à des échanges sur le quotidien et sur les difficultés de chacun dans le travail d'accompagnement. Les réunions institutionnelles, qui ont lieu tous les mois, permettent, dans une moindre mesure de connaître le fonctionnement et la vie des autres unités. Dans le même ordre d'idée, proposer à des membres d'équipes différentes de partir en formation à l'extérieur permet également de mieux connaître ses collègues et ainsi de développer des liens intéressants pour les futurs échanges professionnels.

D'autres outils seront développés à l'AME. La création d'un journal interne dans lequel les jeunes et adultes de chaque équipe ainsi que les services techniques écriront un article sur l'actualité du moment. C'est ainsi que l'ensemble des acteurs institutionnels auront une certaines connaissances du reste de l'institution. Il est porté à l'étude, sur le thème des réseaux sociaux, l'utilisation d'un fil d'actualité sur un site intranet ou chaque évènement prévu est inscrit et à la connaissance de tous. Les limites de ce type d'informations concernent la vie privée des jeunes pour lesquels le fait d'être placés en Maison d'Enfants ne doit signifier que toutes leurs actualités sont à la vue de tous les autres.

Les chefs de service auront pour missions de provoquer des rencontres ponctuelles entre les services (pour les équipes) afin d'échanger sur les points communs et les différences existantes dans leur travail.

3.1.3 Le développement du partenariat

Dans les pistes d'action décrites dans la deuxième partie, il est question d'un surdéveloppement du partenariat sous forme de conventionnement. Les critiques formulées précédemment nous amènent donc à reprendre cette idée dans une juste mesure.

En nous appuyant sur un travail institutionnel rigoureux, l'idée de soutenir l'accompagnement des jeunes accueillis par des relais et autres formes de prise en charge particulières grâce à nos partenaires paraît tout à fait pertinente. Il faut cependant bien définir le type de partenariat à développer en lien avec les types d'action que nous voulons relayer. Il apparaît nécessaire de créer des liens très étroits avec les services de suivi psychothérapeutique. Les CMP et les CMPP sont nos principaux partenaires. Un travail avec le CMPP de Douai avec lequel nous entretenons des relations professionnelles pour quelques suivis de jeunes (12 sur les 120 jeunes à ce jour) existe. Ce qui est à développer concerne la disponibilité des intervenants du CMPP face à nos contraintes en matière de transports, d'horaires et les besoins de rencontrer si nécessaire les thérapeutes pour affiner le projet personnalisé.

Des rencontres seront prévues avec le Directeur pédagogique du CMPP et le médecin directeur afin de déterminer les possibilités et les contraintes de nos deux institutions respectives. De plus, le CMPP est en recherche de locaux pour des actions particulières telles que la création de groupe de psychodrame dont pourraient bénéficier quelques-uns de nos jeunes. L'accompagnement d'un tel groupe est envisageable en coopération avec un psychologue du CMPP et un autre de l'AME. Ainsi, cet échange permet au CMPP de disposer de locaux ponctuellement et à l'AME de bénéficier de l'intervention d'un autre psychologue extérieur. L'objectif des deux psychologues est d'instaurer une dynamique autre et de sortir de la problématique prédominante et envahissante de la séparation et de la rupture de liens. Ce genre de travail en commun nécessitera la signature d'une convention de partenariat avec possibilité de reconduction tous les ans.

Avec le CMP, la véritable difficulté concerne la sectorisation. Partant du principe que l'AME accueille des enfants de secteurs géographiques différents, un accord peut être trouvé où, dans le cas d'un jeune changeant de service au sein de la Maison d'Enfants, il pourrait continuer d'être suivi par le même thérapeute afin de ne pas générer une autre rupture dans sa vie. Les CMP sont rattachés au Centre Hospitalier Régional de Douai. Ainsi, le conventionnement peut se faire avec le chef de service de la pédopsychiatrie qui a en charge le fonctionnement des CMP. Des actions particulières telles que le suivi par

groupe d'enfants ayant une problématique commune est tout à fait envisageable pour le médecin directeur du CMP comme il me l'avait expliqué lors d'une de nos précédentes rencontres.

L'accompagnement scolaire est également à questionner. La convention partenariale signée il y a quelques années est devenue obsolète et il semble nécessaire d'ouvrir de nouveau le débat avec les nouvelles contraintes de chacun (établissements scolaires, Maison d'Enfants et ASE). Après plusieurs rencontres avec ces différents partenaires, il semble qu'un accord peut être formalisé dans les mois à venir. Le travail d'élaboration et surtout de mise en lien est à faire par l'ASE qui pourra rassembler l'ensemble des institutions scolaires et médico-sociales.

La présence des jeunes placés dans différentes écoles permet d'éviter une stigmatisation de ces derniers et une meilleure intégration pour des jeunes qui viennent parfois d'autres secteurs géographiques. L'expérience nous a déjà montré que de ne pas réunir plusieurs jeunes de Maison d'Enfants dans une même classe est appréciable tant pour son comportement que pour sa progression dans les apprentissages.

Il n'est pas possible de mettre en place des conventions avec les services de polices du fait de leur fonctionnement propre. Cependant, des rencontres régulières et des documents validés par les commissariats ou gendarmeries concernant les fugues des jeunes permettent une meilleure communication et ainsi une compréhension plus rapide et plus simple entre les équipes.

Dans tous les cas, ce qui garantira un bon fonctionnement du travail en réseau passera par un dialogue régulier. Il appartiendra à l'équipe de direction d'organiser des rencontres avec les services concernés.

3.1.4 L'intervention à domicile

Longtemps, les services des Maisons d'Enfants se sont cantonnés à un accompagnement auprès du jeune dans le cadre de l'internat. Une période a amené ces mêmes institutions à devenir omniprésente dans tous les domaines avec parfois des interventions au-delà des missions des MECS. Sans vouloir reproduire ce type d'intervention, nous pouvons prévoir un accompagnement personnalisé au domicile familial.

Par le redéploiement d'heures des éducateurs des services d'internat sur des temps où l'intervention à domicile est élaborée avec l'accord de la famille, des interventions au domicile peuvent permettre de créer d'autres liens et de proposer un suivi plus avant auprès du jeune. La prise en compte de la compétence parentale, comme l'exige la loi 2007-293 relative à la réforme de la protection de l'enfance n'est envisageable que si le mode d'accompagnement le permet. Cette intervention peut être large. De l'accompagnement d'un ou des parents pour les achats vestimentaires de leur enfant à l'échange sur la situation au domicile même des parents, les options sont nombreuses et

doivent être adaptées à la problématique et aux compétences familiales. Fort de notre Service de Rencontre Familiale, il serait tout à fait intéressant, plutôt que de maintenir l'accompagnement dans les locaux de l'AME ou à l'extérieur, de se rendre, quand la famille en est d'accord et que le projet est pertinent, au domicile. Sans toutefois vouloir être dans tous les lieux où vit l'enfant, le possible partage de moment particulier peut permettre un dialogue et une découverte des compétences des familles. Le projet, personnalisé se verrait renforcé par cette possibilité et notamment pour préparer à un retour du jeune dans sa famille quand cela est envisagé par les différents partenaires. Le SRF est extérieur au quotidien des jeunes et cela permet une distanciation vis-à-vis de la situation. Mais dans certains cas, les éducateurs d'internat peuvent effectuer ce travail si toutefois, les rôles de chacun sont déterminés à l'avance. Le référent social, maillon entre le juge, la famille et l'institution, doit garder sa place et chaque intervenant doit porter une attention particulière à ne pas empiéter sur le territoire de l'autre. Dans tous les cas de figure, la famille doit donner son accord et pour ce type de travail, il est nécessaire qu'un contrat d'accompagnement à domicile soit signé entre la famille et l'institution. Comme tout contrat, la possibilité de rupture est prévue sans que cela n'amène des influences négatives pour la suite de l'accompagnement.

Pour mettre en œuvre cette action, le développement du SRF se fera en organisant le planning des éducateurs volontaires avec des heures de disponibilités pour ce service. Nous disposerons de ce fait, d'un groupe d'éducateurs sur l'ensemble de l'AME. Cette souplesse permettra d'une part de proposer ce type d'accompagnement à domicile et d'autre part de pouvoir y envoyer des éducateurs que le jeune connaît ou d'autres plus à distance de sa vie quotidienne.

Pour l'organisation, il sera nécessaire de déléguer ce travail à un des chefs de services qui aura pour mission de centraliser les informations mais également de faire des liens avec ses collègues. Un comité de pilotage spécifique à ce projet composé des deux travailleurs sociaux du SRF du chef de service et de deux représentants d'éducateur d'internat se réunira afin d'analyser les situations traitées et d'en vérifier la pertinence.

3.1.5 Le Service d'Évaluation et d'Accueil Immédiat

La Direction Territoriale du Douaisis, intéressée par notre service d'évaluation reste demandeuse de la création d'un service d'accueil d'urgence. Le fait est que depuis la création du SAE en 2004, les évolutions du secteur amènent les services de l'ASE à un constat : les demandes d'accueils d'urgence ne trouvent pas de réponses dans les établissements du Douaisis. Un des services de l'EPDSAE destiné à accueillir les jeunes placés en urgence ne peut répondre aux demandes d'autant plus qu'il y a peu de réorientation venant de celui-ci. La DT est donc en recherche d'une solution viable qui permette un réel travail autour de l'accueil immédiat ou d'urgence.

C'est donc une transformation du Service d'évaluation vers un service quasi identique avec la plus-value de l'accueil immédiat qui va s'opérer. La capacité d'évaluer la situation d'un jeune au niveau familial, social, scolaire médical et psychologique de la part de l'équipe du SAE est reconnue. En faisant évoluer ce service, en s'adaptant aux besoins du territoire, l'AME répond ainsi à une demande de l'ASE.

Il sera nécessaire de définir ce qu'est un accueil d'urgence : notre position inclut les OPU, les jeunes inconnus de l'ASE, les accueils 72h00³¹. Ce dernier permet à l'ASE de prendre en charge « ...un mineur ayant abandonné le domicile familial pendant une période maximale de 72h00 sous réserve d'en informer sans délais les parents [...] ou le procureur ... ». L'accueil 72h00 permet d'éviter un OPP et de prendre le temps de vérifier s'il faut une intervention judiciaire ou un accompagnement éducatif avec l'accord des parents.

Sans définition précise de l' « urgence », le service risque de devoir assurer des accueils relais ou de combler des manques de place dans d'autres structures.

Le travail s'effectuera sur 10 semaines maximum. Une évaluation globale faite sur les quatre premières semaines avec possibilité de la prolonger de deux semaines serait suivie d'une réorientation en lien avec l'ASE organisée sur deux à quatre semaines. La réorientation peut se faire sur un établissement médico-social, une assistante familiale ou vers un retour au domicile familial. L'accueil en urgence ou plus précisément immédiat ne serait pas qu'une simple place offerte mais un travail d'évaluation pour déterminer des orientations de travail possibles pour le jeune concerné.

Nous disposons déjà de toutes les infrastructures nécessaires à ce travail d'évaluation comme de l'équipe pluridisciplinaire qui, de plus, possède l'expérience de l'accueil de jeunes à court terme.

3.1.6 Le service d'assistants familiaux

Dans les propositions de prise en charge diversifiée, nous avons envisagé un service qui permettrait de travailler avec des assistantes familiales. Cela nécessite avant tout engagement, une négociation avec le Conseil Général du Nord. L'idée retenue est de proposer à des jeunes accueillis au sein de l'AME dont les besoins correspondent à un accueil à temps complet ou partiel chez une assistante familiale.

Cet accompagnement peut se comparer à un placement familial spécialisé à ceci près que d'une part, les assistants familiaux seraient salariés de l'AME et que d'autre part, ils bénéficieraient d'un soutien technique et éducatif de la part de l'équipe pluridisciplinaire. L'organisation de ce service se ferait sur la base d'un redéploiement d'assistants familiaux déjà en contrat avec l'ASE mais pour lesquels, sur les mêmes bases de financement, le

³¹ CASF art. L 223-2

contrat serait signé avec l'AME. Cela sous-entend que sur le budget global du Conseil Général du Nord, il n'y aurait pas d'augmentation, si l'on considère uniquement ce type d'accueil. C'est sur une nouvelle base organisationnelle que l'AME devra fonctionner du fait d'un service qui se crée. A titre expérimental, et pour ne pas supprimer trop de places d'assistants familiaux, cinq salariés peuvent être envisagés. Pour coordonner ce petit service, une des chefs de services de l'AME peut se voir confier une mission sur trois années afin de déterminer les premiers résultats de ce type d'accompagnement. A terme, le nombre de salariés pourrait augmenter sous réserve d'accord passé avec le Conseil Général et dans ce cas, cela nécessiterait la nomination d'un cadre dirigeant faisant office de soutien technique également. Un temps partiel de psychologue sera alloué à ce service ainsi qu'un travail en partenariat avec l'équipe de l'unité de vie d'où viendra le jeune.

En terme d'organisation, ce service sera exclusivement réservé aux jeunes issus de l'internat et pour qui des périodes dans une structure se rapprochant le plus possible de la famille sont perçues comme nécessaire. Dans l'esprit de ce projet, plusieurs cas de figure existent :

- Le jeune qui ne bénéficie d'aucun contact familial à l'extérieur et de peu de contacts sociaux et amicaux,
- Le jeune ayant vécu un placement long pour lequel la question d'un passage chez un assistant familial se pose mais pour lequel il est nécessaire d'évaluer cette option,
- Le jeune pour qui la collectivité doit être mise à distance provisoirement.

Il s'agit donc de travail à court ou moyen terme, et lorsqu'un accueil chez un assistant familial s'organise sur une plus longue échéance, il appartiendrait toujours au service de l'ASE de remplir sa mission. Une des inconnues de ce projet est le nombre d'assistant familiaux avec lequel l'AME pourra travailler car le service proposé n'existant pas sur le territoire, l'offre doit être évaluée tant de manière qualitative que quantitative. Les critères à retenir seront pour le quantitatif, le taux d'occupation des assistants familiaux et ceux qualitatifs, le nombre de retour en internat, la multiplication des séjours pour un même enfant et son évolution dans cette alternance, le nombre de passage chez un assistant familial à long terme...

3.1.7 Les services d'initiation à l'autonomie

S'appuyant sur les différents locaux existants dans les différents services, comme sur le constat de jeune quittant l'institution sans être préparé pour une vie autonome (définie ici comme une capacité à gérer un budget, un logement, effectuer les démarches administratives ainsi que gérer la solitude), la nécessité de proposer une initiation à cette

autonomie aux jeunes pour lesquels la majorité approche ou l'échéance des 21 ans est flagrante.

Dans cette optique et avec l'expérience de deux groupes d'adolescent proposant pour les jeunes majeurs uniquement des studios à quelques mètres de la collectivité, nous envisageons de réserver trois à quatre places pour les 16-21 ans pour les cinq sites hébergeant des groupes d'internat classique. Le premier acte sera d'étendre la tranche d'âge d'un des deux groupes situés à Lauwin Planque. L'autonomie, à partir de 16, ans n'est pas évidente. Pour cela, l'aménagement de deux ou trois studios avec cuisine individuelle ou collective suivant les lieux et les disponibilités, est nécessaire. Ces studios peuvent être de simples chambres éloignées de la collectivité (grâce à des bâtiments mitoyens du groupe de vie) et devenir, avec l'évolution du jeune, de véritables lieux d'autonomie... L'utilisation de ces locaux se fera en fonction du projet personnalisé du jeune. L'association, pour de tels investissements, peut faire appel à ses fonds propres ou recourir à l'emprunt. La première des solutions est plébiscitée par le conseil d'administration du fait d'un patrimoine conséquent dû aux différents dons reçus depuis plusieurs dizaines d'années. Ce projet a par ailleurs déjà l'aval de l'association qui souligne l'importance de préparer les jeunes pour leur avenir. L'ASE, par la Directrice Territoriale, est favorable à ce travail qui existe peu dans les Maisons d'Enfants du secteur. Ce travail pourra se faire en gardant le même nombre de jeunes accueillis au sein d'un groupe de vie. L'accompagnement éducatif sera réparti différemment du collectif. Le passage des éducateurs d'internat sera moins fréquent, mais la relation individuelle dans les apprentissages de la vie quotidienne devra s'appuyer sur les compétences du jeune concerné. Le collectif verra le nombre de jeunes diminué de 3 ou 4 selon les besoins, ceci permettant de faire évoluer les pratiques de l'équipe éducative sans alourdir la quantité de travail. Le travail pluridisciplinaire est extrêmement important dans ce cadre. Ainsi, les maîtresses de maison auront une place prépondérante notamment dans la gestion des tâches matérielles et d'entretien de la maison, du linge et de la gestion des courses et des repas. Ces compétences, développées par les maîtresses de maisons depuis longtemps grâce à la fonction de commande, de gestion des stocks alimentaires ou de produits d'entretien comme de la confection des repas leur permettent d'être en première place pour cette forme d'accompagnement. Ce dernier permettra de développer notre action auprès des jeunes majeurs qui, du fait de leur histoire et de leurs difficultés, nécessitent un suivi éducatif encore conséquent. Le relais, lors de leur départ, se fera soit en logement autonome, soit vers une association proposant des appartements avec des baux glissants ou encore vers des structures d'insertion par le logement comme les foyers de jeunes travailleurs.

3.2 Une nouvelle organisation vers un nouveau fonctionnement

Cette diversification des modes de prise en charge liée à la création de nouveaux types d'accompagnements physiquement répartis sur plusieurs lieux ou de services spécifiques amènera l'institution à se pencher sur un nouveau fonctionnement interne influençant ainsi grandement les relations entre les services, les équipes et avec les partenaires. L'organisation connaîtra une évolution rapide qu'il faudra maîtrisée en donnant une direction claire et en étant à l'écoute des craintes et résistances liées aux changements.

3.2.1 De l'admission au départ du jeune, un parcours institutionnel général et adaptable

Dans la présentation de l'AME, nous avons repris le parcours du jeune de manière globale et du point de vue de l'AME. Nous allons ici refaire cette présentation plus en détails ce qui se fera pour soutenir les possibilités d'adaptation du collectif aux besoins de chaque jeune.

Pour que cela soit repérant, nous avons fait un schéma pour avoir une vision globale du parcours du jeune (cf. ANNEXE 3). Ce schéma sera distribué et expliqué lors des réunions d'équipes et affiché dans les bureaux de chaque service.

Nous allons, dans cette partie analyser ce type de parcours en s'appuyant sur les outils créés au sein de l'AME.

Dans un premier temps, il s'agit d'organiser l'admission et de pouvoir lors de cette période précédant l'accueil, évaluer les besoins du jeune et de sa famille. Nous partirons de la demande d'accueil de la part de l'ASE et parfois par les services d'AEMO qui, en accord avec le juge, effectuent les démarches en amont d'un placement du jeune auprès des services du Conseil Général du Nord. Dans tous les cas, un rapport social est demandé. Le rapport est lu par le Directeur adjoint qui en discutera lors d'une réunion de Direction ou de chef de service (l'ensemble des réunions est expliqué dans la partie qui suivra). Suivant les places disponibles, les changements à venir, les éventuelles admissions en cours et les besoins exprimés pour le jeune et sa famille en lien avec le lieu d'accueil et le type de prise en charge, le rapport sera transmis à un des chefs de service. Ce dernier prendra contact avec la personne ou le service demandeur dans le deux jours. Les repères dans le temps sont importants afin de ne pas laisser des demandes d'admission sur un bureau pendant plusieurs semaines. Chaque demande est notée par la secrétaire qui reçoit les rapports dans un tableau accessible par tous les chefs de service sur le serveur informatique de la MECS. Ainsi, chaque procédure en cours est consultable à tous niveaux de la procédure. Après étude du rapport par le chef de service, ce dernier transmet les informations à l'équipe éducative pour noter les questions de celle-ci et le rapport est donné à lire à la psychologue du service pour échanger sur la situation. Le chef de service rencontre ensuite le référent social ou service demandeur pour préciser

les attentes. Le chef de service peut mettre fin à la procédure jusqu'à ce moment-là. Ensuite, le Directeur devra donner son accord pour mettre fin à la procédure. Un premier rendez-vous est fixé avec le référent social, le jeune, la famille, le chef de service et l'éducateur qui sera nommé « coordinateur de projet ». Cette rencontre a pour but de lister les besoins pour préparer le projet personnalisé proposé. Un temps de passage dans le groupe est proposé au jeune pour préparer son arrivée. L'admission se fait au siège de l'AME avec les mêmes personnes que pour la préadmission, avec en plus la présence du Directeur adjoint la première partie de la rencontre. La présence de ce dernier a pour objectif de présenter globalement l'AME et son fonctionnement et de rappeler les différents recours possibles en cas de désaccord (chef de service, Directeur adjoint, Directeur et personne qualifié) mais aussi pour le Directeur adjoint de connaître les jeunes admis au sein de l'institution.

Les quatre semaines suivantes, l'équipe va constituer le dossier d'observation. Le jeune rencontrera la psychologue, l'infirmière (et un médecin) et aura l'occasion de visiter les différents lieux de l'AME. C'est une période de contact qu'il faut soutenir. La première réunion de projet personnalisé aura lieu à l'issue de ces quatre semaines. Elle réunit le chef de service, le référent social, le jeune, la famille et le coordinateur de projet. Peuvent s'y joindre si nécessaire, la psychologue, un membre du Service de Rencontre Familiale et l'infirmière. Les grandes lignes d'un projet personnalisé sont proposées à la famille et au jeune qui aura déjà eu l'occasion de s'exprimer avec son éducateur et chacun des membres donne un avis et apporte des propositions. Suivant la date d'échéance fixée par le juge, une réunion clinique, interne à l'AME mais où sera invité le référent social, aura lieu pour faire le point sur l'avancée du travail avec le jeune. Cette réunion donne lieu à l'écriture d'un rapport intermédiaire ou d'échéance qui est transmis à l'ASE et au juge des enfants. S'en suivra de nouveau une réunion de projet personnalisé où les objectifs seront réaffirmés ou redéfinis. Un maximum de six mois est prévu entre deux réunions de projet personnalisé afin d'être conforme avec la loi 2002-2 qui pose comme repère la réécriture de ce projet tous les six mois. La réunion clinique en fin de placement est faite deux mois avant l'échéance pour lecture, correction et envoi de l'écrit un mois avant échéance comme la loi l'exige. Lorsque le juge ordonne une mainlevée de placement, un entretien de départ est proposé à la famille pour faire le point sur le séjour du jeune et prépare la suite du placement en matière scolaire, professionnelle ou tout autre point à retenir. Cet entretien permettra aussi d'avoir un retour sur la qualité de l'offre et sur la correspondance de notre accompagnement face aux besoins de la famille. Il est important de noter que chaque mois, le coordinateur de projet fera en sorte de rencontrer au moins une fois tous les six mois les partenaires extérieurs avec le jeune et sa famille ainsi que le jeune tous les mois pour faire le point sur sa situation. Chaque changement concernant le projet du jeune doit passer par une réunion de projet même si celle-ci est extraordinaire. Les

changements d'unité de vie sont également soumis à une procédure garantissant la prise en compte des multiples paramètres de la situation. Plus simple toutefois que l'admission, cette question sera toujours discutée en réunion de direction pour recueillir l'avis des deux chefs de service concernés afin d'en échanger avec la future équipe accueillante. Ce parcours commun à tous les jeunes accueillis doit permettre de garantir la mise en place d'une réelle personnalisation de l'accompagnement mettant en synergie l'ensemble des moyens dont disposera l'AME. Le travail du directeur adjoint, en tant que responsable du parcours des jeunes et le respect des projets personnalisés est de contrôler la bonne marche de ce fonctionnement qui demande une grande rigueur, les raisons de ne pas respecter les procédures étant nombreuses (le temps, la complexité de l'organisation...).

3.2.2 La gestion des moyens au service du projet

Il importe de faire une présentation de la question des moyens. En effet, la démarche de projet suppose d'apprécier les moyens dont nous disposons au regard de ceux nécessaires à sa construction.

Les moyens institutionnels :

Tout d'abord, le projet devra être validé par le Conseil d'Administration. Les changements que sa mise en œuvre va générer vont impacter directement le projet d'établissement. Une présentation du projet lors d'un CA est nécessairement accompagnée d'une explication et des moyens que cela présupposera.

Après validation par le CA, étant donné l'ampleur d'un tel projet et la participation de tous les acteurs institutionnels, l'adhésion des équipes est primordiale. Lors des réunions institutionnelles ou de services, une information descendante sera faite avec la possibilité de retour sous forme de question et parfois de débat. En effet, les grandes orientations, déjà posées, ne peuvent être remises en cause à chaque instant et sont de la responsabilité du Directeur.

Nous l'avons vu, le travail partenarial occupe une place importante dans ce nouveau fonctionnement. Afin de mobiliser les partenaires, il sera essentiel d'organiser des rencontres pour définir les rôles de chacun et démontrer le bien-fondé de nos propositions.

Les ressources humaines :

En ce qui concerne la création du service d'assistants familiaux, le recrutement, comme défini auparavant de cinq salariés nous amènera à négocier avec le Conseil Général de cette possibilité. Il s'agirait en fait d'un transfert de charges : le financeur, n'aurait plus à charge ses salariés mais en contrepartie financerait l'AME à hauteur des salaires déjà existant. Le point de négociation le plus difficile serait la perte, pour le Conseil Général de cinq places chez des assistants familiaux.

Le plan de formation en lien avec le projet mis en place est conséquent. Il nécessite une organisation de la formation qui permettra d'étaler ces besoins sur plusieurs années et négocier avec l'organisme gestionnaire (UNIFAF) des formations exceptionnelles.

Il s'agit de travailler sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) s'appuyant sur les compétences acquises et celles à développer. La formation continue est un levier pour cet aspect. Au même titre, l'évolution des postes et les changements de service seront source de soutien de la mise en œuvre du projet.

Une demande de flexibilité se négociera avec les représentants du personnel. Celle-ci concerne les mouvements possibles entre les services pour les années à venir. Le mouvement est une garantie de dynamisme s'il n'est toutefois pas anarchique et si la mobilité est en partie volontaire. En tant que Directeur, il me revient d'imposer des changements si certains personnels s'y opposaient.

Les moyens matériels :

La question des moyens matériels concerne plus particulièrement les locaux. La transformation des services amèneront à un redéploiement des locaux. Cela ne nécessite aucunement de construction, d'achat ou de location immobilière. L'AME est propriétaire de tous les locaux dont elle a l'usage et le nombre de salles mises à disposition ne sera pas un frein aux réunions ou aux activités.

En matière de véhicules ou de mobilier, les investissements étant faits régulièrement et le matériel renouvelé, il n'y aura pas de difficulté particulière concernant le projet.

Les moyens financiers :

Les financements du Conseil Général sont stables et s'appuient aujourd'hui sur un prix de journée. Les négociations porteront sur un transfert de charge du budget du financeur : en lieu et place du paiement des salaires et indemnités aux assistants familiaux, cette même somme serait versée à l'établissement employeur. La deuxième négociation concernera la transformation du SAE en SEAI, le prix de journée actuel étant plus élevé que pour les services d'internat classique. A ce jour, le SAE comprend une fermeture administrative de six semaines. L'accueil immédiat ne peut souffrir de rupture dans la prise en charge étant donné la demande qui est continue tout au long de l'année. Le coût annuel d'un tel service augmentera de fait le financement de la part du Conseil Général.

La communication :

La communication est nécessaire pour la mise en œuvre du projet. Elle doit être envisagée à l'externe comme à l'interne pour l'information, l'adhésion et la mobilisation de tous ses acteurs.

Au sein de l'institution, avec les salariés, il existe deux canaux de communication : le canal informatif, lors de réunions institutionnelles ou de services, permet une transmission des informations et des décisions prises par le Directeur. Le deuxième canal est de l'ordre de la participation et de l'élaboration. Il s'agit d'une co-construction du projet en fonction

des grandes orientations prises. Les deux sont obligatoires puisqu'à la fois les équipes doivent être sûres de pouvoir s'appuyer sur des décisions prises par le Directeur qui vont cadrer le projet et elles doivent pouvoir donner un avis, construire le projet puisque la mise en œuvre se fera par l'intermédiaire de tous les acteurs institutionnels. L'adhésion de chacun passe par la participation à l'élaboration du projet.

Les partenaires, lors de rencontres régulières, viendront échanger sur les différentes options proposées par l'AME et valider ou faire évoluer les rôles de chacun. Les contraintes des acteurs du territoire doivent trouver des lieux d'expression pour que chacun comprenne les marges de manœuvre des autres.

Les usagers qui ont une place particulière en tant que bénéficiaires du service, vont également lors de rencontres, avoir l'occasion d'exprimer un avis, et être informés de l'avancée du travail et des orientations prises par l'institution. Autant pour les nouveaux arrivants que pour les jeunes déjà accueillis et leur famille, chacun doit être au courant des possibilités qu'offre l'AME, des temps de rencontres et des lieux d'expression mis à disposition pour eux. Cependant, l'adhésion au projet n'est pas une évidence pour des familles qui ne sont pas tout le temps en accord avec la décision judiciaire. La prise en compte de l'avis des familles et des jeunes ou de leurs représentants est obligatoire, notamment dans le cadre de la mise en place de l'équivalent du CVS. Il ne serait pas non plus judicieux de permettre aux usagers de s'exprimer alors même que les décisions sont déjà prises. La participation à la construction du projet s'en verrait réellement mise à mal. Les supports de communication sont multiples. Les réunions ordinaires ou extraordinaires sont le premier mode de communication des institutions comme les rencontres avec les partenaires. La documentation en est un autre, que ce soit sous forme de plaquettes d'information sur les services spécifiques ou le rapport d'activité qui est publié et transmis tous les ans aux partenaires ainsi qu'à l'interne. Dans les dernières années, la loi 2002-2 a imposé aux institutions sociales de fournir un livret d'accueil qui inclut une présentation de l'institution et de son fonctionnement à destination des jeunes et des familles. Nous disposons également à l'AME du site internet du GAP avec une page d'actualité pour notre association, ce qui permet d'être renseigné régulièrement des nouveautés ou des évolutions de l'établissement.

Les moyens dont dispose l'AME nous permettent d'envisager la mise en œuvre du projet sans réellement craindre des freins particuliers. Les relations avec le Conseil Général sont bonnes et même si le contexte de crise implique des choix pour ce financeur qui ne s'orientent pas vers une augmentation des prix de journées, la faisabilité de ce projet se vérifie du fait de la demande du Conseil Général notamment pour le service d'urgence.

3.2.3 Management du projet

Directeur – responsable du management de ce projet, je propose une organisation complexe, afin de diversifier les modes d'interventions qui nécessite l'engagement de tous les acteurs institutionnels. Dans une option participative, les délégations seront définies clairement tout autant que les responsabilités. Les réunions de services, de direction ou institutionnelles doivent être préparées, organisées et repérées par tous. C'est dans ce cadre que les échanges nécessaires pourront avoir lieu. Une trame institutionnelle accessible à tous définit le cadre des différents échanges formels collectifs de l'AME.

C'est un support pour les équipes qui engage l'institution dans un travail d'observation et d'analyse qui leur permettra d'élaborer un projet personnalisé avec le jeune et sa famille.

Les temps de réunion et de rencontre sont organisés tant en ce qui concerne les horaires que de la nécessaire présence des différents intervenants. Chaque membre prévu y a sa place et bénéficie d'une même liberté de parole.

La modification du cadre fixé devra être justifiée auprès des autres intervenants afin de garantir la prise en compte de tous les avis requis.

La réunion institutionnelle : a lieu tous les mois sur le site de Rumaucourt. Tous les salariés y participent. Animée par le Directeur, les sujets abordés concernent l'AME de manière globale et plus particulièrement l'actualité des services.

La réunion de Direction : a lieu tous les 15 jours le lundi matin de 9h00 à 12h00, elle est animée par le Directeur. Les thèmes abordés concernent la gestion administrative et budgétaire, les questions organisationnelles ainsi que les projets en cours et la gestion des ressources humaines.

La réunion de chefs de service : prévue tous les 15 jours en alternance avec la réunion de Direction, c'est le Directeur adjoint qui l'anime en présence de tous les chefs de service éducatif. L'ordre du jour concerne la gestion des effectifs et des admissions, les situations particulières et les projets éducatifs transversaux.

La réunion de service : a lieu tous les mardis de 13h00 à 16h00 dans le service. Tous les membres de l'équipe y participent ainsi que les services transversaux. La présence de ces derniers est programmée au semestre avec comme repères les semaines paires et impaires. Animée par le chef de service, elle se divise en trois temps :

- La « réunion clinique » qui permet une analyse de la situation d'un jeune en équipe pluridisciplinaire. Les psychologues et les services transversaux y participent si nécessaire et le référent social y est invité. Biannuelle pour chaque jeune, elle donne lieu à la rédaction du rapport destiné au juge concerné et au service gardien.
- La « réunion d'organisation » et/ou de régulation qui permet d'aborder l'organisation du service, les projets de séjours ou d'activités ou les divergences de point de vue nécessitant un débat.

- Le « tour des jeunes » fait en équipe pluridisciplinaire (psychologue, services transversaux...) où les différentes situations sont rapidement abordées afin de faire le point sur l'avancée du projet personnalisé.

La réunion de projet : d'une durée d'une heure, elle est animée par le chef de service, elle réunit le jeune et sa famille, un éducateur de l'équipe et le référent social. Chacun se doit d'y être présent afin de garantir l'échange et l'élaboration commune du projet personnalisé. La psychologue du service y participe dès qu'elle le peut.

Les assemblées de jeunes : ces réunions hebdomadaires sont organisées par service pour les jeunes. Animées une fois sur deux par le chef de service ou par les éducateurs présents, elles permettent d'aborder la vie en collectivité, les projets envisagés, les insatisfactions éventuelles, etc... Un compte-rendu est rédigé dont une copie est remise au directeur adjoint pour lecture. Des réponses sont automatiquement apportées lors d'une réunion suivante.

C'est dans ce cadre que tous les intervenants pourront échanger sur les pratiques, s'exprimer sur les projets en cours d'élaboration et ceux à mettre en œuvre.

Tous les deux mois, viennent se rajouter à ce dispositif déjà conséquent, des réunions de cadres en présence du Directeur, du Directeur adjoint, des chefs de services et des psychologues. Cette instance permet d'avoir une autre vision du fonctionnement institutionnel sans que cela soit un espace de décision toutefois.

Le fonctionnement, complexe peut vite devenir bureaucratique avec une application des procédures stricte, une présence aux réunions quasi inactive et un respect des procédures à la lettre sans qu'elles permettent le dynamisme voulu. Le changement qui s'annonce va de plus, bousculer les habitudes déjà malmenées par la fusion qui vient d'avoir lieu. Comment garder une dynamique de projet au milieu de cette complexité ?

Dans un premier temps, les nombreuses réunions doivent permettre de garder le débat ouvert. Le Directeur avec son adjoint portent cette dynamique au sein des réunions de Direction. Le relais est pris par les chefs de services dans les réunions de service...

Soutenir une institution dans une période de changement et entretenir une dynamique amorcée ne peut se faire seulement dans des réunions organisées à l'interne. En ce sens, nous prévoyons des réunions avec un psychologue extérieur auprès des équipes éducatives où pourra être abordé l'ensemble des problèmes soulevés par cette évolution. Cette élaboration s'inscrira autant dans les relations salariés – usagers que dans celles entre les salariés et l'institution. De type « ateliers cliniques », le questionnement des salariés et l'élaboration soutenue par l'intervenant devrait permettre à tous de travailler la distance nécessaire avec les usagers ou l'institution.

L'élaboration à l'interne ne peut être la seule solution pour amener la structure à vérifier qu'il prend la bonne direction d'autant plus que les exigences externe sont multiples

(financeurs, lois, partenaires ou usagers). Les rencontres avec les partenaires comme citées plus haut, devront permettre d'aborder leur point de vue sur le rapport de l'offre de service de l'AME face à leur demande. Sans avoir la volonté d'être exactement conforme à la demande extérieure, il faut cependant être à l'écoute des attentes afin de ne pas rester dans une autoréférence. Les remarques, demandes et ouverture de débat doivent toujours nous mener vers une amélioration de notre travail ainsi que vers la prise en compte de l'évolution du territoire comme des éventuels écarts créés par la vie quotidienne de l'établissement.

Le projet à mettre en place concerne l'ensemble de l'institution, le Directeur, l'équipe de Direction bien que menant l'équipe pluridisciplinaire vers un objectif global doit pouvoir s'appuyer sur l'ensemble des acteurs institutionnels. La mise en place d'un comité de pilotage permettrait d'avoir des représentants des services concernés par ce projet. Sur un travail d'une telle ampleur, le comité devrait être composé de 10 à 15 personnes réparties ainsi :

- Directeur et / ou Directeur adjoint
- 2 Chefs de service
- 4 Educateurs issus des services d'internat, d'accueil immédiat ou du SRF
- 4 Maîtresses de maisons
- 2 Surveillants de nuits
- 2 personnels des services entretien / chauffeurs
- 1 Psychologue
- 1 Infirmière

Le comité de pilotage se réunira une fois tous les trimestres. En s'appuyant sur l'analyse de dossiers choisis au hasard, le groupe s'assurera du respect du suivi des procédures de l'admission à la sortie ou au moment où en est le placement.

Le dernier point en non pas le moins important en ce qui concerne le remise en question d'un fonctionnement est la formation. Les pratiques évoluent sans cesse, et malgré les formations initiales des professionnels de l'AME, il existe une nécessité de permettre au personnel de bénéficier de la formation continue. Les différentes particularités du public en lien avec notre projet doivent absolument nous amener à proposer des prises en charges adaptées. Puisque les services doivent être en capacité à accueillir des publics différents, les salariés qui s'inscriront (pour les volontaires) auront des origines différentes au niveau des services. Les formations recensées à ce jour, s'orientent ainsi :

- Le traitement de l'inceste,
- L'abandon,
- Les addictions,
- L'accompagnement à la professionnalisation,
- La violence en collectivité,

- L'évaluation.

Il ne faut pas omettre la méconnaissance des salariés des lois qui régissent notre secteur. Il n'est pas rare de découvrir que des éducateurs sortants d'écoles n'ont pas traités précisément des deux lois principales du secteur de l'enfance : la loi 2002-2 et la loi 2007-293. Des formations sur ces sujets comme sur l'évaluation interne seront programmées afin de bénéficier de ressources internes suffisantes.

3.3 L'évaluation et l'amélioration continue de la qualité

La loi 2002-2 introduit dans le secteur la notion d'évaluation. Celle-ci est organisée dans le secteur social et médico-social sur deux plans : l'évaluation interne faite par l'association elle-même et celle externe, assurée par des organismes habilités par l'ANESM créée en 2007 qui a succédé au Conseil national de l'évaluation sociale et médico-sociale. C'est à la fois un changement global des mentalités vis-à-vis du rendu compte des établissements du secteur social et médico-social et un outil sur lequel s'appuyer pour guider nos pratiques.

3.3.1 L'évaluation du projet et l'amélioration continue de la qualité

Le projet présenté dans ce travail comme tout projet nécessite une évaluation afin de pouvoir porter une analyse critique tant des pratiques au sein de l'AME que du bien fondé des orientations globales et des moyens employés.

L'évaluation doit nous amener à vérifier le rapport du projet aux objectifs fixés.

Dans notre cas, l'objectif général est la mise en œuvre par l'institution de chaque projet personnalisé en proposant dans tous les cas une prise en charge adaptée à l'âge, la problématique, le lieu d'origine, le lieu scolaire ou professionnel ou tout autre paramètre à prendre en compte dans l'intérêt du jeune.

L'évaluation se fait sur deux aspects : d'un point de vue qualitatif et quantitatif.

L'évaluation qualitative va nous permettre d'apprécier la pertinence et l'efficacité du projet mis en place en lien avec l'insertion familiale, sociale et professionnelle du jeune accueilli. Les critères à définir vont considérer plusieurs points. Il nous faudra partir du jugement de départ qui reprend les constats qui ont amené le juge à ordonner le placement et de la satisfaction des besoins exprimés par la famille, le jeune et les partenaires notamment l'ASE. Ces constats peuvent se faire grâce à des questionnaires de satisfactions ainsi que la prise en compte des plaintes lors des rencontres avec la famille ou avec les partenaires.

D'un point de vue quantitatif, il s'agit de mesurer les écarts constatés entre les objectifs fixés et ceux réalisés à l'aide d'indicateurs pertinents.

Ces indicateurs doivent être généraux et le premier frein à l'évaluation concerne le fait que chaque situation doit être étudiée avec ses spécificités. Comment, alors que nous parlons de projet individualisé, s'appuyer pour une étude sur des indicateurs trop généraux ? Néanmoins, il nous est possible de reprendre les critères les plus pertinents pour ce travail avec la possibilité pour des situations particulières de fixer des indicateurs supplémentaires.

Nous prendrons quatre indicateurs particuliers :

- Le nombre de retour en famille (qui doit prendre en compte la situation familiale de départ puisqu'un jeune dont les parents sont incarcéré ou qu'ils ont abandonnés ne peut avoir comme objectifs dans un premier temps un retour au domicile familial)
- Le nombre de jeunes rescolarisés,
- Le nombre de jeunes qualifiés et certifiés,
- Le nombre de jeunes embauchés.

En dehors de toute évaluation en lien la démarche qualité qui sera décrite dans la prochaine partie, l'analyse globale fera suite à une observation objective faite par le comité de pilotage. La composition du comité de pilotage est importante pour ce travail, sinon quel sens le fait qu'un éducateur porte un regard critique sur une partie de son propre travail aurait-il ? La nécessaire distance est amenée par le travail collectif. Les résultats seront transmis en équipe de Direction. La deuxième étape dans le travail du comité de pilotage sera de cerner ce qui concerne les erreurs des acteurs institutionnels ayant amené au non-respect ou au manque de résultat vis-à-vis du projet et ce qui est de l'ordre de l'inadaptation du fonctionnement par rapport à la réalité institutionnelle. Ce n'est donc pas seulement la vérification régulière du travail effectué par les services mais aussi la remise en cause nécessaire d'un fonctionnement qui ne correspondrait pas au contexte. Les conclusions, une fois faites, seront également transmises à l'équipe de Direction qui prendra les orientations nécessaires en fonction des options proposées par le comité de pilotage.

3.3.2 Amélioration continue de la qualité

La loi 2002-2 impose aux établissements sociaux et médico-sociaux d'intégrer la démarche d'amélioration continue de la qualité.

Il est à noter que nous nous appuyons sur les recommandations que publie l'ANESM régulièrement pour construire notre projet d'évolution des prises en charge. En effet, cet établissement public composé d'un comité stratégique, d'un comité technique, produit pour les différents secteurs dans lesquels s'inscrivent les établissements sociaux et médico-sociaux des recommandations de bonnes pratiques. Parfois décriées, elles représentent un support de travail pour la réflexion sur notre accompagnement des

usagers. L'évaluation du fonctionnement d'une structure sociale, de son offre de service et de la qualité de la prise en charge des usagers ne peut se passer de socle commun aux établissements d'un même secteur. La méthode d'évaluation en elle-même comprend plusieurs phases dont nous allons en décrire une première partie, relativement importante puisque représentant la base même du travail.

La Maison d'Enfants du Père Halluin, comme la Maison d'Enfants de Lauwin Planque avaient chacune ce que l'on appelle un référentiel des bonnes pratiques. Bien que la structure de ce référentiel soit identique en ce qui concerne les grands chapitres, les critères d'évaluation et la méthode de recueil des données se sont avérés bien différentes. Sans citer ici de manière détaillée les choix stratégiques de chacune des institutions, il convient néanmoins d'expliquer les points communs et les différences étant donné l'impact que cela peut avoir sur la perception qu'ont les acteurs institutionnels de la démarche d'amélioration continue.

Ce qui rapproche les deux institutions dans cette démarche est la structure du référentiel interne. Membres du GAP toutes les deux, la base du référentiel est identique

La construction de ce référentiel s'est faite d'une part en commission qualité du GAP, animée par la responsable qualité et où siègent un correspondant qualité de chaque association et deux directeurs du groupement. Cette organisation permet de garder une ligne commune en lien avec le comité de Directeurs qui se réunit tous les mois.

Ensuite, la construction du référentiel s'est établie de manière différente. Dans une des institutions, c'est l'ensemble du personnel qui y a participé dans plusieurs groupes de travail et dans l'autre, c'est un comité de pilotage qui a construit le référentiel en détails.

Au sein de l'AME, le premier travail s'est fait lors d'un séminaire préparant la fusion. Cette réflexion a conduit à la comparaison des deux référentiels et la mise en exergue des différences. L'institution a, aujourd'hui, deux correspondants qualité et le Directeur adjoint en supervise l'avancement. Le groupe de ces trois personnes a effectué un premier travail de base en reprenant les chapitres à revoir. Ceux-ci seront composés de professionnels de différents services, d'abord sur la base du volontariat, et si besoin est, avec des nominations faites sur conseil des correspondants qualité par le Directeur.

Un groupe peut être composé par exemple de :

- 2 éducateurs
- 2 maîtresses de maisons
- 1 psychologue
- 1 infirmière
- 1 chef de service
- 1 surveillant de nuit
- 1 personnel de l'entretien / chauffeur
- 1 personnel administratif / comptabilité

Chaque groupe est animé par un correspondant qualité et la venue régulière du responsable qualité du GAP est organisée afin de s'assurer du bon déroulement et d'avoir un soutien théorique, l'évaluation étant nouvelle dans le secteur et relativement complexe. Suivant les items retenus dans le chapitre concerné, la participation de représentants du personnel d'un service particulier peut être renforcée. Aborder la question du dossier du jeune amène la secrétaire, qui est responsable de la gestion des dossiers, à être obligatoirement présente tout autant que l'infirmière qui a la tâche du suivi des dossiers médicaux.

Le référentiel, outil permettant de recueillir des données objectives en tant que guide délimitant ce que peuvent représenter les « bonnes pratiques » ne peut, à lui seul, remplir cette tâche. La participation des familles et jeunes doit être favorisée en tant que bénéficiaire de l'offre de service de l'AME. Ils ne sont d'ailleurs pas les seuls puisqu'il faut prendre en considération les partenaires, dont l'ASE qui travaille directement avec nos services.

La création de questionnaires à destination de nos partenaires est primordiale. Il faut cependant partir du fait que les jeunes et les familles ne pourront pas tout le temps faire part de leurs désaccords ou critiques éventuels tant que la mesure de placement sera encore en cours. Spécifiquement pour les usagers (jeunes et familles), un questionnaire à six mois de présence renouvelable tous les ans et un autre après le départ du jeune de l'AME, seront distribués avec la possibilité pour les familles, si elles le souhaitent, de le remplir avec l'aide du coordinateur de projet ou d'un autre membre du personnel. Conscient que cela peut influencer les réponses, il est toutefois important de prendre en compte les difficultés de certains parents face à l'écriture ou même la lecture. L'orientation vers les partenaires, comme le référent social de l'ASE, sera privilégiée mais ne pourra être imposée, une solution autre doit être en tous les cas envisagée. Le recueil des insatisfactions pourra avoir lieu également lors de la mise en place des Instances de Participations et d'Expressions des usagers (IPE). En effet, la mise en place de l'équivalent du conseil de vie sociale (CVS) est en cours pour l'AME et la création comme précitée des assemblées de jeunes sont autant de lieu de parole d'où peuvent surgir les éléments indésirables dans notre prise en charge.

Pour terminer, le GAP a choisi de former une partie du personnel des associations partenaires en tant qu'auditeur interne. Cette année 2012, six salariés de l'AME ont obtenus leur certificat et en 2013, le même nombre de salariés bénéficiera de cette formation. Au-delà des audits internes que propose le GAP entre établissement garantissant ainsi le recul nécessaire en faisant intervenir des personnels d'associations extérieures, il nous sera aisé de proposer le même type de service à l'interne pour des évaluations sur des points précis.

Le recueil de données, des évènements indésirables ou des insatisfactions mis en lien avec un référentiel interne qui décrit les bonnes pratiques amène l'institution à des actions correctives. Pour cela, il nous faut traiter des données recueillies et organiser la continuité de l'amélioration de la qualité.

L'évaluation interne aura lieu en 2013, après l'écriture du référentiel. C'est donc sur le deuxième trimestre de l'année que nous organiserons cette étape. La base de travail se fera sur le même mode organisationnel que lors de l'écriture du référentiel, avec des groupes composés de manière identique. Pour ce faire, nous nous appuyerons sur la recommandation de l'ANESM sur l'évaluation interne³²

Le choix de l'année 2013 correspond à la fois aux possibilités dont nous disposons, soit, le temps de réécrire un référentiel et l'échéance pour l'évaluation externe qui doit être réalisée en 2014. Le décret d'application n°2010-1319³³ a modifié le calendrier des évaluations initialement prévu par la loi du 2 janvier 2002. Une circulaire³⁴ en définit par ailleurs un calendrier suivant les dates d'ouverture des établissements.

L'étape finale qui suivra l'évaluation interne et le recueil des données, sera la mise en place des actions d'amélioration. Pour cela, il est nécessaire de prioriser les actions à améliorer en fonction de critères définis s'appuyant sur les exigences légales, explicites ou implicites et sur la fréquence du dysfonctionnement. Ce système de cotation détermine de manière objective les actions correctives à mener en dehors des enjeux personnels ou institutionnels.

Dans les cinq années qui suivront, le travail continuera, de la relecture du référentiel, à sa réécriture, une autre évaluation interne aura lieu pour s'inscrire dans une continuité de la démarche.

3.4 Conclusion de la troisième partie

Le projet s'inscrit dans un fonctionnement global et implique l'ensemble des salariés. Nous avons vu la faisabilité du projet tant par l'organisation à venir que par les moyens nécessaires à cette construction collective. Il s'inscrit dans une globalité et se compose de services spécifiques. La direction donnée se doit d'être claire et les supports d'informations efficaces. La transversalité n'est pas chose aisée dans les établissements sociaux et médico-sociaux du fait du travail d'accompagnement individualisé. Néanmoins,

³² ANESM, 2008, *Mise en œuvre de l'évaluation interne dans les établissements et services visés à l'article L312-1 du code de l'action social et des familles*, 16p

³³ Décret d'application n°2010-1319 du 3 novembre 2010 relatif au calendrier des évaluations et aux modalités de restitution des résultats des évaluations des ESSMS

³⁴ DDCS. Circulaire N°DGCS/SD5C/2011/398 du 21 octobre 2011 relative à l'évaluation des activités et de la qualité des prestations délivrées dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux, [visité le 20/08/2012], disponible sur le site : http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/evaluation_interne_et_externe_cir_33964.pdf

les objectifs à atteindre sont tout à fait réalistes d'autant plus qu'aujourd'hui les équipes qui se sont exprimées sont favorables à ce changement institutionnel.

Il reste cependant indispensable de soutenir l'engagement de tous en expliquant l'intérêt et les bénéfices attendus de ce projet tant pour les usagers que pour tous ses acteurs et amenuisant les résistances au changement de chacun. Ce changement se construira en plusieurs mois et j'estime à trois années au maximum pour une mise en œuvre effective accompagnée des bilans et ajustements souhaitables.

Conclusion générale

La démarche effectuée dans ce mémoire part de la constatation d'écart entre des exigences contextuelles tant de la part des usagers que des politiques publiques. Celle-ci est portée par une analyse causale qui m'a permis d'envisager différentes orientations stratégiques ainsi que plusieurs pistes d'action. Ce travail de recherche abouti à la mise en œuvre d'un projet s'appuyant sur les points pertinents retenus en concordance avec les constats de départ.

Cet exercice, au-delà d'une commande dans un cadre de formation, m'a permis de m'engager dans une posture de Directeur afin de répondre à une situation problématique pour la population accueillie dans une MECS.

Cette institution devrait pouvoir être en adéquation avec les attentes des usagers et des exigences des partenaires et des politiques publiques. Cette difficulté trouve sa source dans l'offre de service unique qu'elle propose.

L'analyse de la situation, permet dans un premier temps de proposer différentes orientations stratégiques et de développer plusieurs pistes d'actions possibles. Le choix effectué s'appuie sur les contraintes et opportunités liées au contexte dans lequel l'établissement évolue.

La mise en œuvre de ce projet déclinant à la fois une diversification des modes d'intervention et la création de services spécifiques prend une dimension institutionnelle en ce sens qu'il engage un remaniement du fonctionnement global de la MECS concernée.

Bien que nous ayons pu percevoir la faisabilité de ce projet, il est soumis aux limites de la démarche. En effet, l'approche effectuée est influencée par mes choix à chaque étape de ce travail. Les écarts sont constatés alors même que j'ai pour responsabilité la mise en œuvre du projet d'établissement et que je suis aux prises avec mes propres représentations. L'analyse est soumise aux mêmes critères de subjectivité malgré la prise de distance nécessaire au travail d'objectivation. Enfin, les pistes d'actions à mettre en œuvre font référence à un contexte politique et budgétaire et sont influencées par mon parcours personnel et professionnel. D'autres choix auraient été possibles dans une situation financière plus favorable à la création de services et les orientations présentées pourraient ne plus être envisageables dans quelques années.

La fusion, comme nous pouvions nous y attendre, a généré des craintes chez certains salariés autant que des attentes non dissimulées de l'Aide Sociale à l'Enfance. Des réponses ont été apportées à l'interne comme à l'externe rapidement.

Dans un contexte socio-économique en tension, la crainte de perdre son emploi du fait d'une fusion de deux associations est soutenue par les annonces dans les médias qui parlent de délocalisation, de rachat d'entreprises et des plans sociaux qui s'en suivent.

Les présidents d'association, lors de l'annonce de la fusion ont assuré que l'objectif était de mutualiser les moyens et non de les rationaliser en réduisant la masse salariale. Ce besoin de réassurance des salariés conditionne en partie leur mobilisation dans cette dynamique institutionnelle.

L'ASE, partenaire que nous rencontrons régulièrement nous a fait part de ses attentes via la Directrice Territoriale et les chefs de service des UTPAS. En effet, l'AME est l'association la plus importante en termes de places d'accueil sur le territoire du Douaisis et les orientations antérieures des deux associations fondatrices permettaient d'envisager pour nos partenaires des évolutions correspondant à leurs attentes.

Depuis le début de l'année 2012, plusieurs rencontres relatives à des demandes de créations de services spécifiques ou de possibilités d'accueils adaptés ont eu lieu. Ainsi, le sujet de l'accueil d'urgence, ou d'accueil relais a été évoqué comme la prise en charge des jeunes en grande difficulté qui ne trouvent pas de lieu d'accueil du fait de leur comportement. D'autres rendez-vous sont prévus afin de cerner les réels besoins et les offres de services que nous pouvons proposer.

Il n'est cependant pas évident de mobiliser les équipes dans un temps aussi court. La fusion entraîne des conséquences comme la mise en commun de deux cultures différentes.

Le fonctionnement, les liens hiérarchiques et interpersonnels ne sont pas identiques en tout point. Nous savons pertinemment que plusieurs mois seront nécessaires pour que chacun se connaisse et comprenne les origines et habitudes des nouveaux collègues. Les représentants du personnel, suite à la négociation des accords en cours au sein de l'établissement, ouvrent la voie de cette mise en commun.

Ce travail institutionnel nous permet de repenser les outils pour répondre à notre mission première : l'accueil de jeunes, séparés de leur famille temporairement. Cette plus-value pour la MECS lui vaudra la reconnaissance des partenaires et des financeurs en plus d'être en mesure de proposer un véritable accompagnement adapté à chaque jeune accueilli. Au-delà d'une concurrence déjà en cours dans le secteur social et médico-social, il est important de ne pas s'égarer et de faire prévaloir sa survie ou son développement au détriment de ses missions.

L'AME est inscrite dans une dynamique de projet satisfaisant ainsi le Conseil d'Administration, les partenaires, les salariés et les usagers. Cependant, ce grand

ensemble inquiète. La dimension humaine va-t-elle être soutenue encore longtemps ? Il conviendra d'expliquer, de démontrer que la direction fixée est en priorité de maintenir ce qui existe en renforçant les possibilités de personnaliser l'accueil.

La démarche aboutie à une proposition fondée en faisabilité, pertinence et opportunité avec un pronostic favorable puisque la mise en œuvre de ce projet va être effective.

Bibliographie

Ouvrages :

ASSOCIATION AMELP, 2000, *De l'orphelinat à l'AMELP*, Douai 90p.

BATIFOULIER F, TOUYA N, éd., 2008, *Refonder les internats spécialisé – pratiques innovantes en protection de l'enfance*, Vottem : DUNOD, 276p.

CROZIER M, FRIEDBERG E, 2001, *L'acteur et le système*, Saint-Amand-Montrond : Points, 500p.

FUSTIER P, 2011, *Les corridors du quotidien, nouvelle édition revue et augmentée*, Saint jean de Braye : DUNOD, 170p.

JOINT-LAMBERT MILOVA H, éd., 2010, *La famille d'accueil et l'enfant-recherches sur les dimensions culturelles, institutionnelles et relationnelles du placement familiale*, Condé sur Noireau : Savoir et formation, 178p.

HEFLTER C, 2010, « Protection de l'enfance : un nouveau rapport aux familles ? », ASH n°2673, pp 26-29.

HERITIER F, CYRULNIK B, NAOURI A, 2010, *De l'inceste*, Paris : ODILE JACOB, 216 p.

Mgr LACROIX G, 1962, *le saint Vincent de Paul de l'Artois, Le Père Halluin*, Bar le Duc : imprimerie Saint Paul, 162 p.

MIRAMON JM, PEYRONNET G, 2009, *Penser le métier de Directeur d'établissement social et médico-social*, Paris : Seli Arslan, 186p.

PETIT F, 1988, *Introduction à la psychosociologie des organisations*, Toulouse : Privat, 371p.

VERDIER P, EYMEINIER M, 2009, *La réforme de la protection de l'enfance*, p 29, Quercy : Berget-Levrault, 183p.

Dictionnaire HACHETTE, éd 2012, 1813p.

Articles – Rapports :

ANESM, 2009, *Recommandation – les attentes de la personne et le projet personnalisé*, Nancy, 52p.

ANESM, 2008, *Mise en œuvre de l'évaluation interne dans les établissements et services visés à l'article L312-1 du code de l'action social et des familles*, 16p.

BLOCHE-PECRESSE, 25/06/2006, Assemblée Nationale, *L'enfant d'abord 100 propositions pour placer l'intérêt de l'enfant au cœur du droit de la famille*.

BROCA A-M / éd. 2010, « *les établissements hébergeant des enfants et des adolescents en difficultés sociales* » Etudes et résultats n°743 – novembre 2010, Paris, DREES, 8 p.

Conseil général du Nord, avril 2012, *Schéma départemental de l'enfance, de la jeunesse et des familles 2012-2015*, 87 p.

ONED, *1^{er} rapport annuel*, 2005, [visité le 20/07/2012], disponible à l'adresse internet <http://oned.gouv.fr/docs/production-interne/rapports/rapport-ONED.pdf>

ONED, *7^{ème} rapport annuel remis au parlement et au gouvernement, mars 2012*. [visité le 18/07/2012], disponible sur internet : http://www.oned.gouv.fr/docs/production-interne/rapports/rapport%20oned%202011_v13.pdf

ODAS, rapport 2005, *protection de l'enfance – Observer, évaluer, pour mieux adapter nos réponses*, 22 p.

S PAUGAM, JP ZOYEM, A TOUAHRIA-GAILLARD, ONED - *Rapport final, Le placement Durant l'enfance : quelle influence à l'âge adulte ?*, mai 2010, 91p.

Textes de lois

Loi n° 75-535 relative aux institutions sociales et médico-sociales, JORF du 1 juillet 1975, [visité le 5/06/2012], disponible sur le site : <http://www.legifrance.gouv.fr>

Loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, journal officiel du 3 janvier 2002 [visité le 7/07/2012], disponible sur le site www.legifrance.gouv.fr

Loi n° 2004-1 du 2 janvier 2004 relative à l'accueil et à la protection de l'enfance [en ligne]. Journal officiel n°2 du 3 janvier 2004. Version consolidée au 7 mars 2007. [visité le 20/07/2012], disponible sur le site : <http://www.legifrance.gouv.fr>

Loi n° 2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance, JORF n°55 du 6 mars 2007, [visité le 7/07/2012], disponible sur le site : www.legifrance.gouv.fr

Code Civil, Art 375 Modifié par Loi n°2007-293 du 5 mars 2007 - art. 14 JORF 6 mars 2007.

Code d'Action Social et des Familles, Art. L 221-1 Relatif au service de l'Aide Sociale à l'Enfance, Modifié par Loi 2007-293 2007-03-05 art. 3 1° JORF 6 mars 2007 [visité le 21/07/2012] disponible sur le site : <http://www.legifrance.gouv.fr>

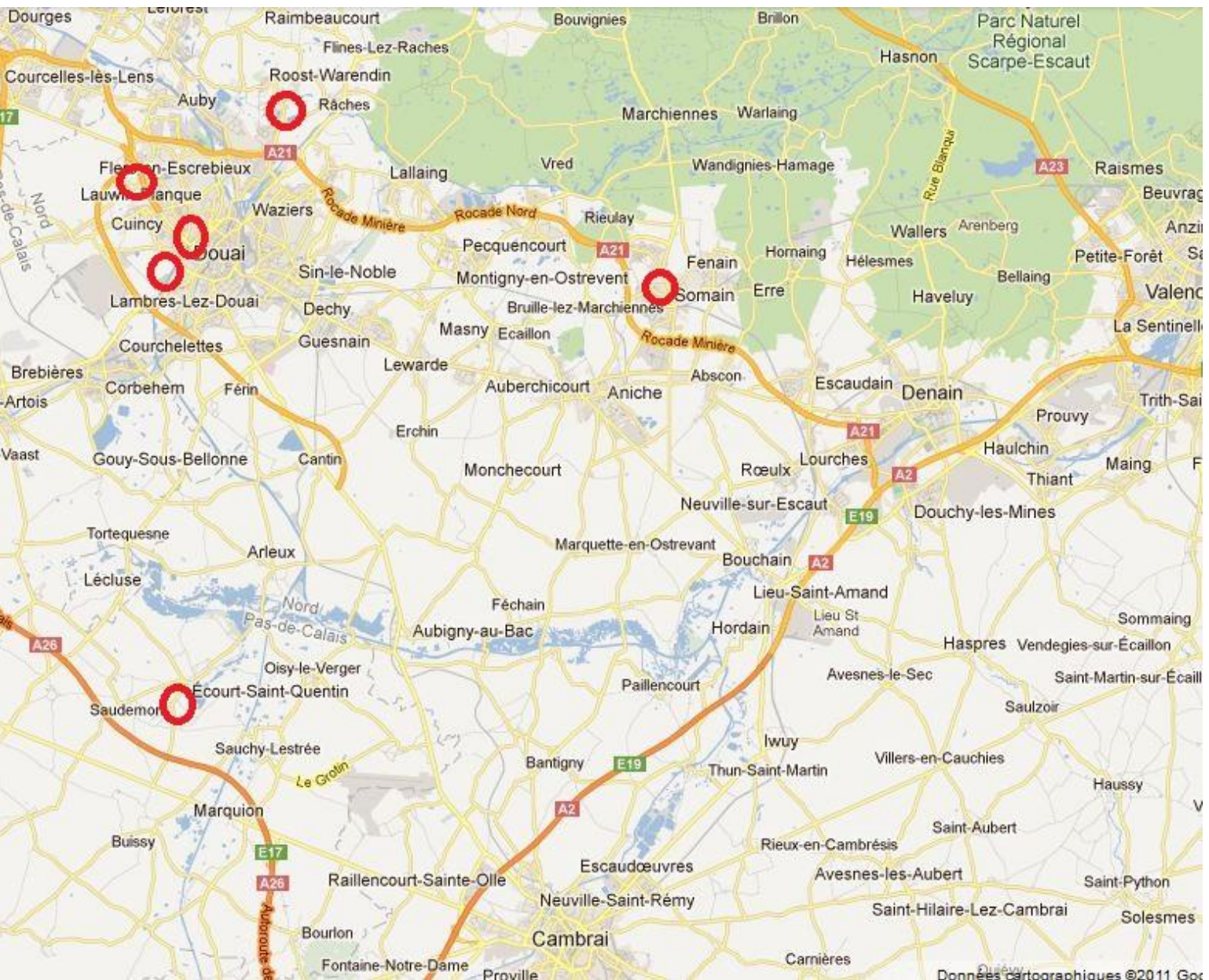
Décret d'application n°2010-1319 du 3 novembre 2010 relatif au calendrier des évaluations et aux modalités de restitution des résultats des évaluations des ESSMS.

Liste des annexes

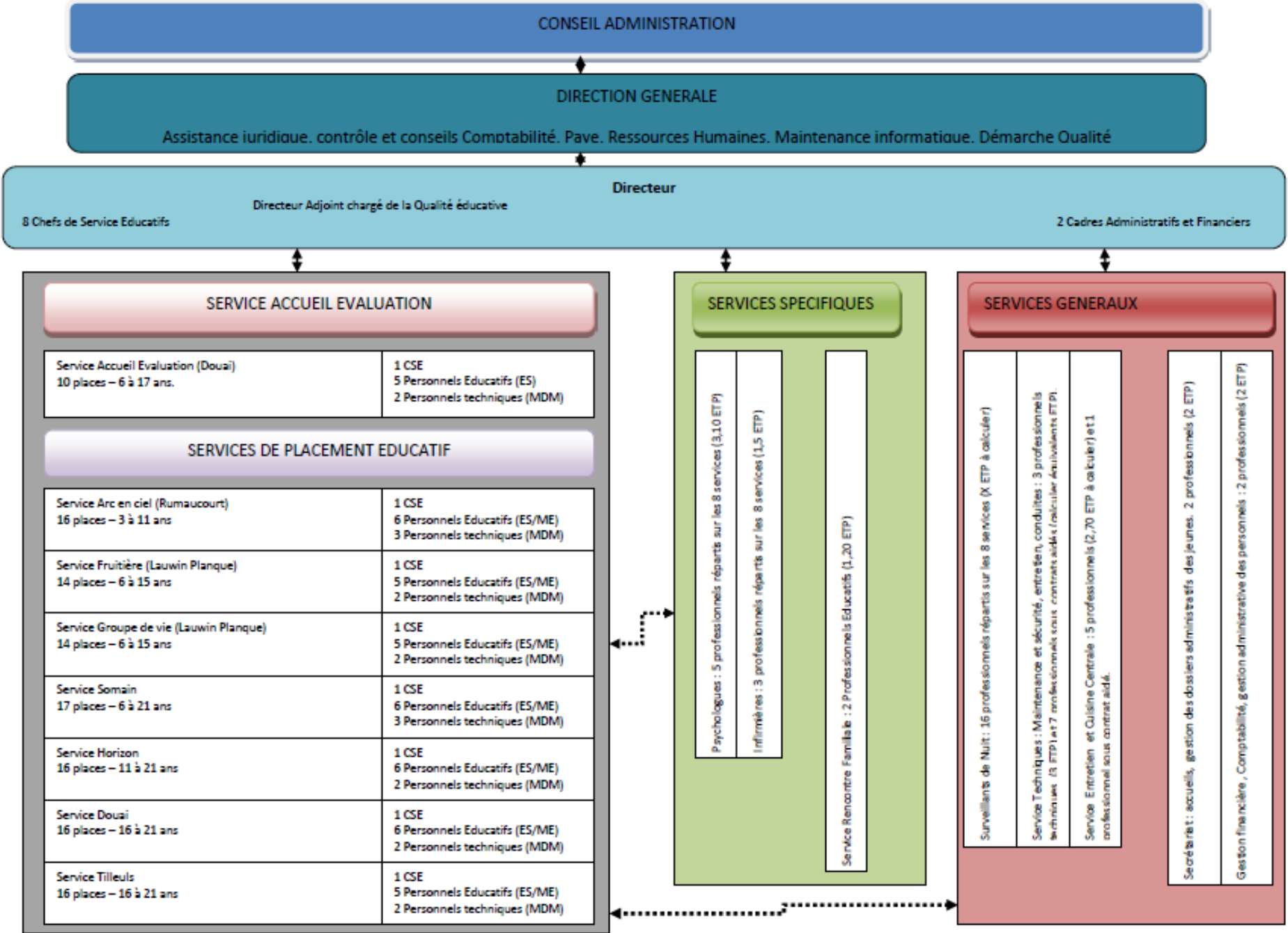
ANNEXE 1 : plan de la répartition géographique des sites de l'AME

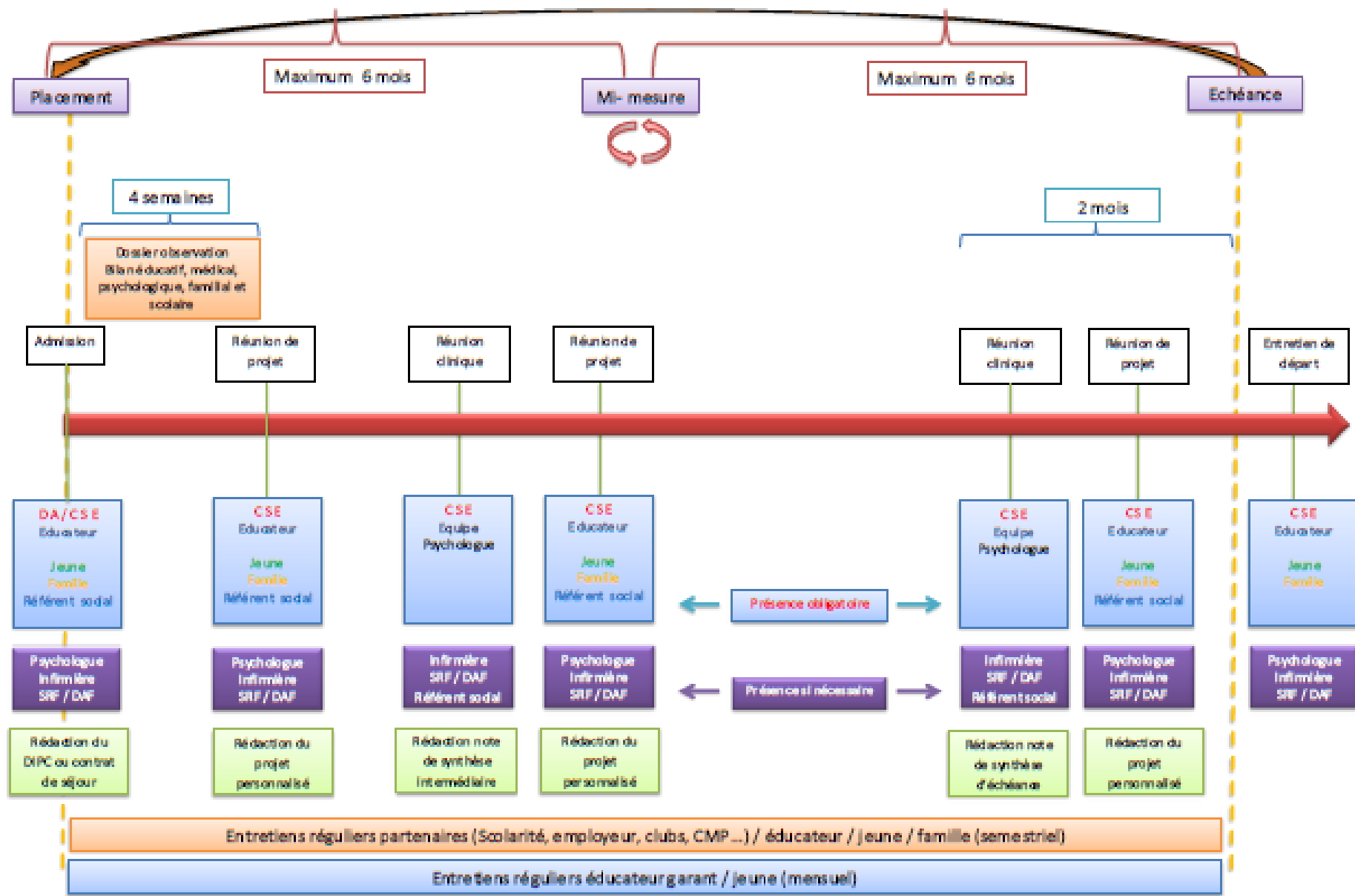
ANNEXE 2 : organigramme

ANNEXE 3 : schéma du parcours du jeune à l'AME



Distance entre les deux services les plus éloignés : 25 kilomètres





PINARD

Emmanuel

Novembre 2012

**Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement
ou de service d'intervention sociale**

ETABLISSEMENT DE FORMATION: I.R.T.S Nord – Pas de Calais

**DIVERSIFIER LES MODES D'INTERVENTION EN MECS
EN ORGANISANT LA TRANSVERSALITE DES SERVICES**

Résumé :

Les Maisons d'Enfants à Caractère Social accueillent un public hétérogène. Face à une tranche d'âge très large et des problématiques individuelles et familiales nombreuses, la prise en charge proposée reste très généraliste.

L'étude entreprise dans ce mémoire de recherche s'appuie sur un constat simple : un mode d'intervention unique convient-il encore aujourd'hui pour ce type de structure ?

La fusion de deux associations situées dans le département du Nord offre un contexte propice à réinterroger les pratiques en fonction des exigences politiques et financières.

Ici, une des solutions proposée est de multiplier les liens institutionnels au service des jeunes accueillis et de leur famille tout en créant des services spécifiques venant soutenir le travail d'accompagnement.

La transversalité devient la pièce centrale du projet d'établissement mettant ainsi chaque élément de l'institution au service du projet personnalisé.

Mots clés :

MECS, JEUNES, PLACEMENT, DIVERSIFICATION, MODES D'INTERVENTION, TRANSVERSALITE, SERVICES, NORD, URGENCE, FUSION, PROJET PERSONNALISE

L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.