

**IMPULSER UN FONCTIONNEMENT DES QUATRE SERVICES
DE LA MECS EN DISPOSITIF POUR MIEUX COORDONNER
LE PARCOURS DES JEUNES ACCUEILLIS**

Sandrine BEYLOT

2018

Remerciements

Merci à Lionel et Samuel, mes parents, mon frère pour leur soutien inconditionnel et sans qui rien n'aurait été possible.

Merci à Dany Avignon, Erik Nevery et Nathalie Brocas pour leur soutien sans faille.

Merci à mon directeur de mémoire, Mickaël Jaud pour ses conseils avisés et son soutien précieux.

Merci à toute l'équipe du Foyer Don Bosco pour avoir supporté mes absences.

Merci à toutes et tous mes collègues de formation pour leur bienveillance, leur soutien et leur humanité.

Et enfin merci à tous ceux qui de près ou de loin m'ont aidé à aller au bout de cette aventure professionnelle.

Sommaire

Introduction	1
1 La MECS du Foyer Don Bosco : une offre de service à articuler pour mieux répondre à l'évolution des problématiques des jeunes accueillis	5
1.1 Contexte d'évolution de la MECS.....	5
1.1.1 Evolution des politiques publiques.....	5
1.1.2 Historique et essor de l'association : la logique transversale comme enjeu de développement	8
1.1.3 L'offre des quatre services de la MECS : un dispositif en devenir.....	11
1.2 Présentation des jeunes accueillis	20
1.2.1 Des problématiques de plus en plus complexes.....	20
1.2.2 L'offre de service en réponse aux besoins des jeunes accueillis	22
1.2.3 La continuité des accompagnements est une nécessité : intérêt de l'accueil inconditionnel sur les quatre services.....	25
1.3 Ecart – problématique et hypothèses	26
1.3.1 Comment articuler l'offre des quatre services de la MECS pour mieux coordonner le parcours des jeunes accueillis ?	26
1.3.2 Hypothèse théorique : le décloisonnement des services doit permettre l'élaboration de stratégies de coordination et la mise en œuvre de pratiques de coopération pour formaliser un travail en réseau.....	27
1.3.3 Hypothèse opérationnelle : impulser un fonctionnement des quatre services en dispositif pour promouvoir les accompagnements dans une logique de parcours coordonné	28
2 Développer des pratiques professionnelles transversales en réseau pour mieux coordonner le parcours des jeunes accueillis	30
2.1 Du parcours au dispositif : un nouveau paradigme à développer.....	30
2.1.1 Le dispositif : une offre diversifiée pour servir le parcours du jeune dans un contexte de désinstitutionnalisation.....	30
2.1.2 Intérêt d'un fonctionnement en dispositif en MECS	33
2.1.3 « Faire dispositif » : une stratégie de coordination à faire évoluer, des repères institutionnels à consolider	35
2.2 De la coopération au travail en réseau	37

2.2.1	Développer les pratiques de coopération entre les équipes	37
2.2.2	Les enjeux du travail réseau	39
2.2.3	La fonction de référent de parcours	40
2.3	Accompagner l'évolution des pratiques professionnelles : postures managériales.....	42
2.3.1	L'adhésion des parties prenantes pour le travail en réseau.....	42
2.3.2	Les outils cliniques au service du sens et de l'action : le partage des pratiques..	44
2.3.3	Manager autrement pour fédérer un projet commun	46
3	Impulser un fonctionnement des quatre services de la MECS en dispositif	48
3.1	Co-construire le fonctionnement des quatre services en dispositif	49
3.1.1	Définition des orientations stratégiques en comité de direction	49
3.1.2	Mise en commun des pratiques professionnelles dans le cadre du comité de pilotage et des ateliers pluridisciplinaires	50
3.1.3	La validation des orientations stratégiques du dispositif.....	52
3.2	Structurer une nouvelle organisation en réseau	54
3.2.1	Impulser une organisation qui favorise un fonctionnement en dispositif	54
3.2.2	Elaborer de nouvelles modalités d'accompagnements.....	56
3.2.3	Former le personnel à la fonction de référent de parcours	58
3.2.4	Créer une commission d'évaluation et d'orientation du dispositif.....	60
3.3	Formaliser l'offre de service du dispositif	63
3.3.1	Créer un nouvel organigramme.....	63
3.3.2	Communiquer en interne et en externe	64
3.3.3	La démarche qualité comme levier d'évaluation du dispositif	67
3.3.4	Repenser la logique budgétaire	69
	Conclusion	74
	Bibliographie.....	79
	Liste des annexes.....	83

Liste des sigles utilisés

AEJM : Action éducative jeune majeur
ANDESI : Association nationale des cadres du social
ANESM : Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux
AP : Accueil Provisoire
APJM : Accueil provisoire jeune majeur
ARS : Agence régionale de la santé
ASE : Aide sociale à l'enfance
CASF : Code de l'action sociale et des familles
CATTP : Centre d'activité thérapeutique à temps partiel
CIDE : Convention internationale des droits de l'enfant
CFA : Centre de formation des apprentis
CMPEA : Centre médico psychologique enfants et adolescents
CNAPE : Convention nationale des associations de protection de l'enfant
CNSA : Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie
CODIR : Comité de direction
COFIL : Comité de pilotage
CPOM : Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens
CVS : Conseil de la vie sociale
DIPC : Document individuel de prise en charge
D.I.R.P.J.J : Direction inter-régionale de la protection judiciaire de la jeunesse
ESAT : Etablissement et service d'aide par le travail
ESMS : Etablissement social et médico-social
HAS : Haute autorité de santé
HPST : Hôpital patient santé territoire
IME : Institut médico-éducatif
IREP : Institut régional enseignement professionnel
IRP : Instance représentative du personnel
ITEP : Institut thérapeutique éducatif pédagogique
MAJ : Mesure d'activité de jour
MECS : Maison d'enfant à caractère social
ODPE : Observatoire départemental de la protection de l'enfance
ONPE : Observatoire national de protection de l'enfance

OPP : Ordonnance de placement provisoire

Ord 45 : Ordonnance 45

PACQ : Plan d'accompagnement continu de la qualité

PJJ : Protection judiciaire de la jeunesse

PPE : Projet pour l'enfant

RBPP : Recommandation des bonnes pratiques professionnelles

SAMSAH : Service d'accompagnement médico-social pour adultes handicapés

SAVS : Service d'accompagnement à la vie sociale

SCEV : service de chambre en ville

SECOP : Service d'évaluation de crise et d'orientation psychiatrique

SESSAD : Service de soin spécialisé à domicile

SHD : Service d'hébergement diversifié

SSE : Service de suivi externalisé

Introduction

La logique de parcours et le travail de coopération sont devenus un modèle structurant pour l'action sociale ces dernières décennies, en réponse aux mutations de notre société. Ces évolutions entraînent des changements certains dans les modalités d'accompagnements et dans la gestion des établissements sociaux et médico-sociaux. Les directeurs(trices) doivent faire preuve d'ingénierie, de stratégies et de capacité d'anticipation pour adapter, dans un contexte économique plus contraint, leurs offres de service en lien avec les politiques sociales du moment.

Les politiques publiques de la protection de l'enfance qui s'inscrivent dans le respect de la convention internationale des droits de l'enfant et s'inspirent du mouvement européen de désinstitutionnalisation, ont contribué à faire évoluer l'accompagnement des jeunes accueillis en MECS. La loi du 5 mars 2007¹ a réaffirmé la volonté de placer l'intérêt de l'enfant au cœur du dispositif et la nécessité de diversifier les modes d'intervention auprès des enfants et de leur famille. Dans une même logique, la loi du 14 mars 2016² affiche clairement la volonté des législateurs de resituer l'enfant dans son environnement, en considérant sa situation singulière et en lui garantissant un parcours sans ruptures tout au long de son accompagnement. Il s'agit de renforcer l'évaluation des besoins de l'enfant, dans un souci de cohérence, de continuité et de sécurisation de parcours. Il est question de faire le lien entre les besoins du jeune, les prestations proposées et les réponses apportées. La logique de parcours prend alors tout son sens et vient répondre aux problématiques de plus en plus diverses et complexes des jeunes accueillis en MECS. Cette nouvelle approche dynamique, portée par les observatoires départementaux de protection de l'enfance (ODPE) doit prendre en compte la dimension territoriale et intersectorielle et inscrire les MECS dans une démarche partenariale élaborée avec des pratiques de coopération en réseau qui facilite et favorise la coordination des parcours.

En tant que directrice du Foyer Don Bosco, j'ai choisi de développer dans mon mémoire la logique de parcours en MECS. Ce choix s'appuie sur les constats, écarts et préconisations de l'évaluation externe de 2015 et la réactualisation du projet d'établissement qui vient de s'achever. La logique de parcours via le développement du Foyer en dispositif, est l'axe d'amélioration principal du projet d'établissement à développer pour les cinq années à venir. Le Foyer Don Bosco est composé depuis 5 ans de 4 services qui ont contribué à faire évoluer l'offre de service de la MECS en dispositif.

¹ Loi n°2007-293 du 5 mars 2007

² Loi n°2016-297 du 14 mars 2016

Cette évolution s'inscrit dans un souhait de répondre au plus près des besoins des jeunes accueillis et en cohérence avec les politiques publiques de protection de l'enfance. La mise en place d'une offre de service multiple et diversifiée est venue répondre très concrètement au concept d'inclusion et à une volonté d'adapter l'accompagnement aux divers besoins des jeunes accueillis, elle s'est traduite par un accroissement des doubles prises en charge (service de jour et hébergement). Cependant cette diversification des accompagnements s'est élaborée par service et montre aujourd'hui ses limites dans la cohérence et la continuité des parcours des jeunes que nous accompagnons. Il est question de faire du lien entre les équipes pour valoriser l'offre de service en dispositif, ce qui entraîne une remise en question du fonctionnement par service. La question de l'articulation des 4 services devient centrale et se pose comme une condition pour mieux coordonner le parcours du jeune dès lors qu'il est admis sur un des services de la MECS. Pour répondre à cette problématique j'é mets l'hypothèse que pour un accompagnement de qualité il faut s'assurer que l'accueil inconditionnel sur les 4 services permette la continuité, la cohérence et le lien dans l'accompagnement du jeune à partir de pratiques professionnelles transversales. Pour cela je fais l'hypothèse opérationnelle que l'évolution des 4 services vers un fonctionnement en dispositif va fédérer une culture institutionnelle commune favorisant des pratiques de coopération et l'émergence d'un travail en réseau en interne et en externe, qui à moyen terme permettra de formaliser la logique de parcours à l'œuvre.

Afin d'étayer cette démarche, le travail structuré en trois parties s'appuiera dans un premier temps sur :

Une première partie composée de trois sous parties :

La première présentera le contexte d'évolution du Foyer Don Bosco en lien avec les politiques publiques et le positionnement associatif. La seconde abordera les problématiques et besoins des jeunes accueillis et les réponses mises en œuvre par le dispositif du Foyer. La troisième sous-partie, exposera les constats et écarts qui justifient la problématique et les hypothèses qui en découlent.

Une seconde partie fera référence à de nombreux auteurs comme F.Batifoulier, S.Heuze, G. le Boterf, J.R Loubat et F.Dhume-Sonzogni, M.Chenut et L.Vialleix pour étayer la notion de dispositif, l'intérêt et les enjeux des pratiques professionnelles en réseau et le nécessaire travail de coopération autour du « faire ensemble » et du « faire équipe » ; à partir de postures managériales participatives, novatrices et bienveillantes.

Une troisième partie présentera mon plan d'action, qui se déroule en trois étapes clés échelonnées sur 3 ans : la définition du projet et son élaboration dans une démarche participative de co-construction ; la mise en œuvre d'une nouvelle organisation en réseau ; la formalisation de l'offre de service du dispositif. Cette dernière partie sera étayée par un plan de communication conséquent et la mise en place d'indicateurs d'évaluation à la hauteur des enjeux institutionnels.

Ce travail, dans sa globalité, présente l'importance, les enjeux et les modalités nécessaires pour inscrire le Dispositif dans des pratiques professionnelles transversales, dans l'intérêt des jeunes et des familles que nous accompagnons.

1 La MECS du Foyer Don Bosco : une offre de service à articuler pour mieux répondre à l'évolution des problématiques des jeunes accueillis

1.1 Contexte d'évolution de la MECS

1.1.1 Evolution des politiques publiques

Les politiques publiques de la protection de l'enfance ont, ces dernières années, marqué un tournant dans la façon d'aborder l'enfance en danger, en s'inscrivant plus largement dans un mouvement de désinstitutionalisation dans le respect des droits inscrits dans la Convention internationale des droits de l'enfant³ (CIDE), ratifiée par la France il y a plus de 20 ans. Ce traité garantit à chaque enfant : « *un accompagnement individualisé au regard de son intérêt supérieur* »⁴, « *sa protection et la prise en compte de ses besoins fondamentaux* »⁵, « *la possibilité de s'exprimer sur les questions l'intéressant* »⁶. Le respect de ces droits a été réaffirmé dans loi du 5 mars 2007⁷ qui place l'intérêt de l'enfant au cœur du dispositif de protection de l'enfance. L'intention de la réforme est de « *faire évoluer le dispositif de protection de l'enfance pour l'adapter aux évolutions de la société et appréhender l'enfant dans sa globalité, compte tenu de son environnement et de sa singularité* »⁸. La loi vise à améliorer et à diversifier les modes d'intervention auprès des enfants et de leurs familles, en développant leur participation déjà initiée dans les lois du 2 janvier 2002.

Le processus historique de désinstitutionalisation, acté par la recommandation européenne de février 2010, est venu créer une dynamique nouvelle dans l'action sociale et a participé au vaste mouvement des mentalités. Apporter une réponse adaptée à chaque enfant est, selon la Convention nationale des associations de protection de l'enfance (CNAPE), l'intérêt de la désinstitutionalisation. « *L'accueil en « institution » ne se limite pas à la seule protection d'une situation en danger. De par le contenu éducatif de l'accompagnement, l'enfant accueilli peut ainsi se construire et s'épanouir pour devenir un citoyen de demain* »⁹. La recherche d'une alternative à l'hébergement doit être recherchée

³ Traité international adopté par l'Assemblée Générale des Nations Unies, le 20 novembre 1989

⁴ CIDE article 3

⁵ CIDE article 3 et 19

⁶ CIDE article 9 et 12

⁷ Loi n°2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance

⁸ Contribution de la CNAPE aux travaux européens relatifs à la désinstitutionalisation de la protection de l'enfance – octobre 2012

⁹ Ibid

dès lors que la protection de l'enfant est assurée et ses besoins fondamentaux préservés, par la diversification des modes d'accueil avec l'organisation d'accueil de jour et d'accueil séquentiel.

*« La désinstitutionnalisation est une perspective ouverte par la recommandation du comité des ministres européens qui impacte spécifiquement les organisations d'action sociale. [...] La désinstitutionnalisation prend historiquement racine, en Europe mais aussi sur le continent américain (...). Fondée sur le respect des droits des personnes et la perspective de permettre à chacun de prendre en main son destin (empowerment) (...) la désinstitutionnalisation affirme le droit de tous de vivre dignement, avec les autres, dans la société »*¹⁰. Ce nouveau paradigme inscrit deux notions fondamentales : l'inclusion et la logique de parcours. Il s'agit de favoriser l'articulation des actions transversales de protection de l'enfant par une ouverture des établissements et services sur leur environnement en lien avec le secteur sanitaire et médico-social.

A ce titre, la loi HPST en 2009 marque une étape décisive dans l'idée de réunir le sanitaire et le médico-social autour de la création d'une nouvelle administration qui doit faire consensus : l'ARS (Agence régionale de santé). Cette étape s'inscrit aussi dans une phase de rationalisation budgétaire et de mutualisation autour de la création de contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM).

Le « *Zéro sans solution* »¹¹ de Denis PIVETEAU, suivie dans l'année par la réforme séraphin, introduisent la notion de parcours et de réponse adaptée aux besoins, développée ensuite dans la loi Santé de janvier 2016, avec la création du Plan d'Accompagnement Global et du Groupe Opérationnel de Synthèse comme nouvelles modalités d'actions intersectorielles.

Dans la continuité de l'état d'esprit du législateur, la loi du 14 mars 2016 constitue une nouvelle étape dans la réforme de la protection de l'enfance en renforçant l'idée de l'intérêt supérieur de l'enfant. Les principaux apports de la réforme concernent deux axes majeurs, à savoir la prise en compte des besoins de l'enfant dans un parcours en protection de l'enfance et le renforcement de la cohérence institutionnelle au niveau national et territorial. Il s'agit de sécuriser le parcours de l'enfant placé et d'articuler l'accompagnement dès lors qu'il est nécessaire de faire évoluer sa situation ; la mise en place du projet pour l'enfant (PPE) en est l'illustration. Répondre aux besoins des jeunes en leur assurant une stabilité de vie et en se préoccupant de leur devenir lorsqu'ils atteignent la majorité, reste les objectifs essentiels de cette loi. En effet, la priorité de celle-ci est de resituer le jeune dans son environnement en considérant sa situation

¹⁰ JANVIER R., 3 Mai 2012 Conférence donnée dans le cadre des rendez-vous régionaux du travail social de Bretagne à l'AFPE – St Brieuc

¹¹ Rapport de juin 2014

singulière, tout en évitant des ruptures dans son accompagnement. La loi s'emploie à renforcer les missions des observatoires départementaux de protection de l'enfance (ODPE) afin de développer les liens entre la recherche et les pratiques de terrain. L'objectif est d'adapter la formation des acteurs et des organisations institutionnelles aux exigences de la protection de l'enfance.

Il est question de faire le lien entre les besoins des jeunes et les réponses apportées. C'est pourquoi la notion de parcours prend tout son sens ; l'idée étant de faire converger les politiques sociales pour mieux coordonner les actions de terrain.

La RAPT « réponse accompagnée pour tous » en 2017 vient définir plus précisément le travail attendu autour de la mise en place de partenariat afin de promouvoir la complémentarité des réponses de tous les acteurs (secteurs sanitaire, social et médico-social) en contribuant à la qualité du parcours de vie des personnes.

Formaliser des partenariats institutionnels et opérationnels doit faciliter la complémentarité des offres sanitaires, médico-sociales, sociales et de droit commun (écoles, emploi...)

L'ODPE33, dans son rapport de 2014, recommande « *un partenariat pluri-institutionnel pour les mineurs en risque de déscolarisation* » et insiste sur le fait de « *développer des équipements interinstitutionnels alliant le thérapeutique à l'éducatif pour répondre aux besoins des mineurs en mal de protection* »¹². Cet observatoire départemental permet de mettre en cohérence les besoins des jeunes et les réponses apportées en consolidant des coordinations stratégiques et en facilitant la diffusion des savoirs sur les terrains au plus près des professionnels.

Le schéma départemental de protection de l'enfance de la Gironde (2018-2022), a été élaboré en concertation avec les acteurs de terrain dans une démarche de co-construction autour d'un comité de pilotage qui a réuni l'ensemble des professionnels œuvrant pour la protection de l'enfance sur le territoire. Les thèmes de travail étaient : veiller à la protection de l'enfant dans son milieu familial, mettre en œuvre le PPE en associant les enfants et les parents aux décisions qui les concernent, développer, adapter et innover l'accueil familial et l'accueil collectif, coordonner les accompagnements des mineurs en mal de protection, accompagner le jeune dans son projet d'accès à l'autonomie à la sortie du dispositif ASE.

La diversification des prestations développées, ces dernières années, par le Dispositif du Foyer Don Bosco s'inscrit dans les fiches actions du schéma départemental « *Diversifier et compléter le dispositif d'accueil en Mecs* » et « *Garantir la continuité des parcours* »¹³.

¹²Conseil Général de la Gironde - Observatoire départemental de la protection de l'enfance –, rapport de décembre 2014

¹³ Schéma départemental de la protection de l'enfance de la Gironde (2012 – 2016)

L'objectif étant « *d'éviter les ruptures et de fluidifier l'accompagnement* »¹⁴.

L'évolution des politiques sociales fait de la question des parcours un enjeu très actuel. L'affaiblissement des logiques catégorielles au profit d'approches plus transversales et davantage centrées sur l'individu, marque un tournant dans les modalités d'accompagnement proposées par les acteurs du secteur social, médico-social et sanitaire du territoire.

Face à cette évolution, le positionnement des associations est devenu un enjeu de taille et a généré des regroupements associatifs, allant dans le sens de l'action gouvernementale. Ce changement a contribué à développer des offres de service intersectorielles facilitant les partenariats inter et intra associatif.

L'institut Don Bosco s'est inscrit dans une politique de regroupement associatif depuis 2013. En cinq ans, l'institut est passé de 10 établissements à 25. La partie qui suit en fait l'illustration.

1.1.2 Historique et essor de l'association : la logique transversale comme enjeu de développement

L'Institut Don Bosco, dont le siège est à Gradignan résulte de rapprochements et de fusions, initiés depuis 2013, entre l'Association Saint François-Xavier, implantée en Gironde depuis 160 ans et des institutions œuvrant en Nouvelle-Aquitaine dans les domaines du social et médico-social. Il s'inscrit dans la volonté des politiques publiques de regrouper les établissements sociaux et médico-sociaux sur le territoire, dans un objectif de rationalisation budgétaire et de mutualisation des moyens, au bénéfice de la pérennité des associations de petites tailles.

L'institut Don Bosco est aujourd'hui le prolongement d'une histoire plurielle, faite de rencontres et de métissages de cultures évangéliques. Originellement orphelinat agricole Saint François Xavier en 1857 grâce à l'Abbé Moreau, puis Centre d'Apprentissage, l'association Saint François-Xavier Don Bosco a été créée à la fin des années 60 pour devenir en 2014 l'Institut Don Bosco. L'Association a croisé la route de la Congrégation des Salésiens de Don Bosco en 1933 et adopté les principes éducatifs novateurs de la pédagogie salésienne, fondée sur la confiance, l'écoute et l'affection, l'alliance et la participation. Une pédagogie de la réussite qui privilégie la réponse éducative à la

¹⁴ Stratégie protection de l'enfance 2018-2022- préconisations de la CNAPE

sanction et reconnaît chaque personne dans ses dimensions intellectuelles sportives, créatives et spirituelles.

« La Référence à la Pédagogie Salésienne, non comme technique mais comme posture face à la personne accueillie, est ici privilégiée. Ecoute, bienveillance, affection, prévention, esprit de service, appel à la raison et au cœur, esprit de responsabilité, respect de la singularité et de la diversité, ouverture à soi et aux autres, dépassement de soi, sont des valeurs structurantes et de différenciation mises en œuvre par l'institut Don Bosco pour faire de ses membres et professionnels des éveilleurs à soi et aux autres. »¹⁵

Membre fondateur du réseau salésien Don bosco Action Sociale (DBAS), l'Institut Don Bosco participe à la réflexion et à la mise en œuvre de la continuité de l'action pédagogique élaborée par Don Bosco. Ce réseau regroupe les établissements et services d'action sociale gérés par des associations affiliées à l'Association Maisons Don Bosco (AMDB). Le réseau DBAS regroupe 15 associations adhérentes indépendantes les unes des autres, réparties sur La France et la Belgique sur 16 sites différents regroupant plus de 55 établissements et services sur 8 territoires. La diversité des publics, missions et territoires d'intervention est une caractéristique spécifique à ce réseau qui se fédère autour de deux références partagées : une charte éthique et la pédagogie Don bosco.

L'Institut Don Bosco, aujourd'hui emploie 600 salariés dans 25 établissements et services où sont accueillis, formés, éduqués et hébergés plus de 900 jeunes et adultes confiés par les services publics de l'Etat et des collectivités territoriales et plus de 3000 adultes dans les dispositifs de formation et d'aide aux victimes.

Association loi 1901 reconnue Association d'assistance et de bienfaisance, l'Institut Don Bosco décline son action dans 4 secteurs d'activité :

- La protection de l'enfance : avec trois MECS, une école élémentaire et une école technique sur le site associatif ainsi qu'un Centre éducatif renforcé, un Centre éducatif fermé et un service d'accueil mères enfants sur des territoires différenciés, permettant de répondre aux besoins de mères, d'enfants et de jeunes en difficultés sociales.
- Le handicap : avec trois IME, un Foyer et un centre occupationnel, deux ESAT et cinq SAVS permettant de répondre aux besoins d'enfants, d'adolescents et d'adultes en situation d'handicap.
- L'insertion sociale et professionnelle : avec un centre de formation professionnelle ainsi qu'une école de conduite, pouvant s'adresser autant à un public en difficulté qu'aux professionnels de l'association.

¹⁵ Projet associatif Institut Don Bosco, avril 2015

- L'aide aux victimes : avec un centre d'aide aux personnes victimes d'infractions et/ou d'accidents.

Situé 181 rue Saint François-Xavier à Gradignan (33170), le siège social de l'Institut Don Bosco est le centre de ressources et de moyens au service des établissements.

L'organigramme associatif est joint dans l'annexe I.

Un conseil de direction réunissant tous les directeurs d'établissements et la direction générale a lieu tous les 15 jours, pour permettre coopération et coordination dans les actions menées dans les divers établissements. C'est l'occasion de nombreux échanges qui permettent de créer du lien et de faire réseau de façon transversale pour créer une dynamique ensuite dans les établissements. Cette instance est importante, elle favorise de nouvelles pratiques professionnelles et impulse une logique de parcours que l'association veut développer.

La mission générale de l'Institut Don Bosco est déclinée dans l'article 2 des statuts approuvés le 23 avril 2014.

« Au regard de son objet social et de son activité d'intérêt général, l'Association poursuit un objectif exclusif d'assistance et de bienfaisance ».

Certaines missions de l'Institut Don Bosco intéressent plus particulièrement le Foyer Don Bosco :

- *La protection de l'enfance et de la jeunesse, à caractère administratif ou judiciaire, de prévention des altérations des enfants et des jeunes, de protection d'un environnement dégradant, et de mise en œuvre de tous les moyens éducatifs, sociaux, de formation et d'insertion pour assurer la pleine autonomie de la personne et sa capacité à décider librement de son devenir ;*

- *L'attention portée à la famille, sa protection, sa valorisation, sa promotion, pour accompagner et protéger les enfants et restaurer les parents dans leur capacité d'éducation, leur légitimité de parents, leurs obligations de bienveillance ;*

La mise en place de dispositifs de formation pour conforter les bases des apprentissages, la maîtrise adaptée de la langue française, la découverte et l'acquisition de connaissances professionnelles, le développement des capacités intellectuelles et des savoir-faire pratiques. Cet ensemble est au service de l'autonomie économique, de la protection de l'existence de soi, de la fierté de la réussite et de la rupture des déterminismes sociaux. »¹⁶

Le Foyer Don Bosco s'inscrit dans le respect des valeurs de l'association et participe à la réalisation de ses missions.

¹⁶ Extrait du projet associatif de l'Institut Don Bosco, avril 2015

Il est engagé dans de nombreux partenariats intra-associatifs (avec IME, ESAT, SAVS) et notamment avec les deux autres MECS de l'association avec qui, il entretient une dynamique d'échanges constructifs pour élaborer, dans une continuité d'accompagnement, le parcours de certains jeunes accueillis.

L'ambition associative s'inscrit dans une stratégie de développement au niveau régional, dans une volonté d'élargir les connaissances et les ressources pour permettre une réflexion transversale. Innover, en étant à l'écoute des nouveaux besoins, promouvoir une communauté d'intérêt éducatif, pédagogique et thérapeutique sur la base de valeurs partagées sont les lignes de développement de l'Institut Don Bosco. Les axes du projet associatif (2015-2020) sont définis dans un souhait d'ouverture à d'autres publics (petite enfance, personnes âgées), en partenariat avec d'autres associations, sur d'autres régions dans le but d'impulser une culture associative ouverte et innovante. Coordination, souplesse et logique de parcours entre les établissements sont les thèmes qui seront abordés pour les prochaines journées d'étude de l'association. L'objectif est de travailler la notion de transversalité entre les différents établissements pour développer la dynamique de parcours, le partage des compétences et expertises de chacun, la mobilité professionnelle et accroître le sentiment d'appartenance à l'association.

Le Foyer Don Bosco s'inscrit dans cet esprit associatif, son évolution ces 5 dernières années est à l'image de l'évolution de l'association. Son ambition et son dynamisme reflètent une volonté de « croître » dans une logique de parcours à développer.

1.1.3 L'offre des quatre services de la MECS : un dispositif en devenir

L'association Saint François-Xavier a créé le Foyer de jeunes Don Bosco en 1971 pour répondre aux besoins d'insertion sociale et professionnelle des adolescents issus du Centre de Rééducation et de Formation Professionnelle de l'association. Ce Foyer est devenu une maison d'enfants à caractère social (MECS) relevant de la Protection de l'Enfance en janvier 1975, il fait partie des établissements les plus anciens de l'association.

Il a « pour but de prévenir les difficultés auxquelles les parents peuvent se heurter dans l'exercice de leurs responsabilités éducatives, d'accompagner les familles et d'assurer, le cas échéant, selon des modalités adaptées à leurs besoins, une prise en charge partielle ou totale des mineurs. Elle comporte à cet effet un ensemble d'interventions en faveur de ceux-ci et de leurs parents. Ces interventions peuvent également être destinées à des majeurs de moins de vingt et un ans connaissant des difficultés susceptibles de compromettre gravement leur équilibre. La protection de l'enfance a également pour but

de prévenir les difficultés que peuvent rencontrer les mineurs privés temporairement ou définitivement de la protection de leur famille et d'assurer leur prise en charge »¹⁷.

Il a « des missions d'hébergement, d'accueil immédiat, d'éducation et d'insertion sociale, scolaire et professionnelle pour les jeunes confiés : filles et garçons de 14 à 21 ans. Le fonctionnement revêtira un caractère permanent pour le plein exercice des mesures confiées (7 jours sur 7- 365 jours sur 365) »¹⁸. Pour précision, l'internat collectif est le seul service qui n'accueille pas la mixité et le service de suivi externalisé a une extension d'agrément exceptionnelle à partir de 10 ans.

A l'origine le Foyer Don Bosco était composé de deux services d'hébergement :

- L'internat polyvalent, sur le site associatif, accueille et héberge en chambre individuelle un collectif de 12 mineurs garçons âgés de 14 à 18 ans.
- Le Service de Chambre en Ville, situé en centre-ville de Bordeaux au départ puis à Talence, accompagne en logements individuels (studios, résidences hôtelières, chambres chez l'habitant) 26 jeunes majeurs.

En 2007 un hébergement supplémentaire est créé : la structure intermédiaire. C'est un appartement tremplin, situé au 1er étage du SCEV, qui peut accueillir 3 jeunes à partir de 17 ans en semi autonomie. Cet hébergement semi-collectif est géré de façon concomitante par les deux équipes des services d'hébergement, il permet une transition entre l'internat et le SCEV.

En 2010, le Foyer s'est agrandi et a intégré un service de jour :

- L'Auberge, restaurant d'application situé à quelques centaines de mètres du site associatif. Autrefois centre de formation et d'aide à l'insertion centré sur les métiers de la restauration, ce service est devenu un espace de restauration plurielle pour 24 mineurs et jeunes majeurs relevant à la fois de la protection de l'enfance et de la protection judiciaire de la jeunesse dans le cadre des Mesures d'Activités de Jour (MAJ). Il s'inscrit dans une logique départementale de diversification des modes d'accompagnement en MECS.

Cette dynamique engagée va se poursuivre avec la création en 2013 :

- D'un service de suivi externalisé (placement à domicile), à la demande du Conseil Départemental de la Gironde. Ce service a pour but de répondre et de s'adapter aux nouveaux besoins identifiés par le Schéma départemental. Il a pour objectif de proposer un accompagnement sans ruptures vers un retour en famille après l'internat, une préparation à un placement, un traitement de l'exclusion des dispositifs habituels de Protection de l'enfance. C'est l'ouverture d'un espace où

¹⁷ Loi n°2007-293 du 5 mars 2007 - article L.112-3 du code de l'action sociale et des familles

¹⁸ Arrêté de la Préfecture de la Région Aquitaine en date du 21 mars 2006 – article 2 -

de nouveaux accompagnements peuvent s'expérimenter. Prévu au départ pour accueillir 15 jeunes âgés de 11 à 21 ans, il en accompagne aujourd'hui plus de 38. Ses locaux sont situés au premier étage de l'Auberge.

En 2015, le service de suivi externalisé s'est doté de quelques appartements en résidence hôtelière pour répondre aux besoins d'hébergement de certains jeunes du service, qui ne pouvaient être maintenu dans le milieu familial. Cela a entraîné la création :

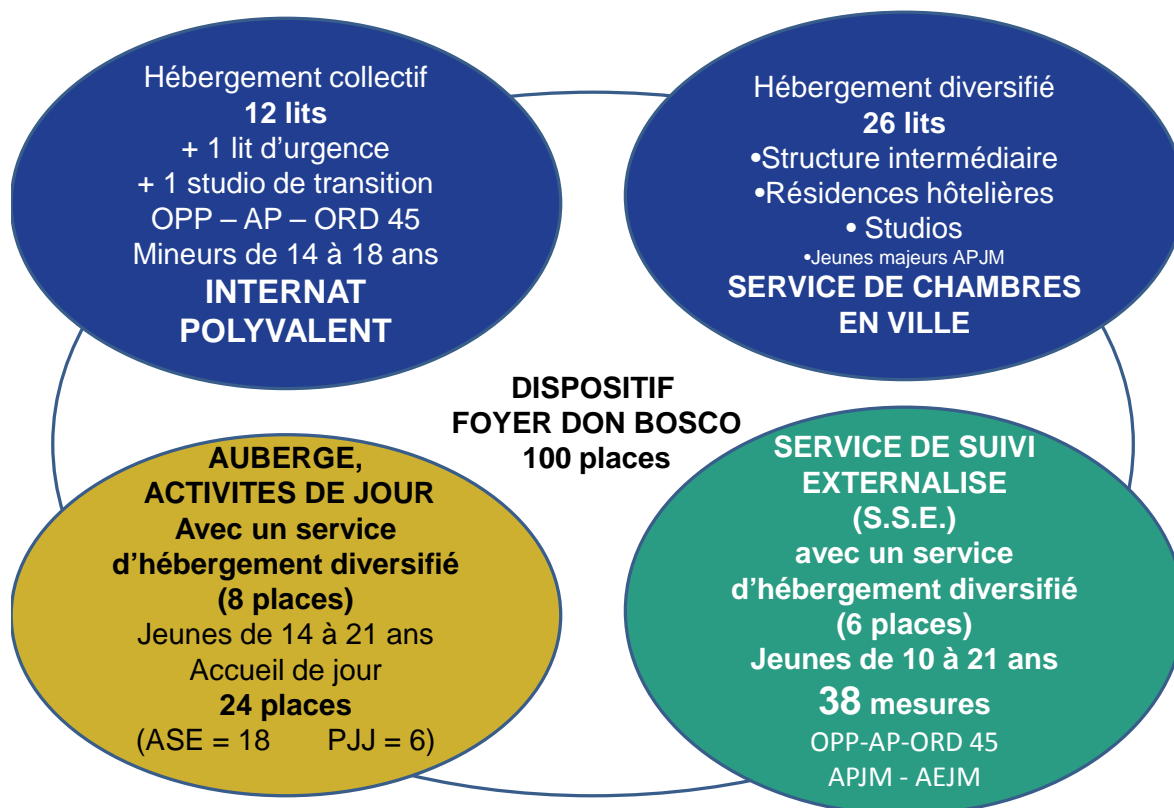
- D'un service d'hébergement diversifié au service de suivi externalisé

En 2018, le Département donne son accord, dans la continuité des expérimentations proposées par le Foyer, pour la création :

- D'un service d'hébergement diversifié à l'Auberge.

L'habitat diffus, développé ces dernières années, représente aujourd'hui 40% des accompagnements proposés, ce qui marque une volonté manifeste de diversifier les modalités d'hébergement, d'inscrire les jeunes dans le territoire en leur permettant de s'y insérer. La mise en place d'une offre de services multiples est venue répondre concrètement au concept d'inclusion et à une volonté d'adapter l'accompagnement aux besoins singuliers de chaque jeune, de faire du « sur-mesure ». C'est le point fort du dispositif de la MECS.

En cinq ans le Foyer est passé de deux services d'hébergement à quatre services dont deux de jour avec des hébergements diversifiés, passant de 38 à 100 jeunes confiés. Il est devenu en peu de temps un « dispositif » novateur et inédit en Gironde, à faire vivre.



RESSOURCES HUMAINES

Aujourd'hui le dispositif du Foyer Don Bosco a une autorisation de 100 places pour des jeunes âgés de 10 à 21 ans. Il fait travailler plus de 41 personnes dont 36,11 équivalents temps plein. L'organigramme fonctionnel est indexé en Annexe IV et permet d'identifier la composition de l'équipe dans son ensemble.

L'équipe du Foyer est une équipe engagée au service des projets et parcours des jeunes, caractérisée comme : « Une équipe de professionnels avenants, agréables, particulièrement bienveillants et très investis »¹⁹.

L'équipe du SSE est la plus récente, avec des éducateurs qui ont peu d'ancienneté et qui s'impliquent dans l'accueil inconditionnel de chaque mineur adressé. L'équipe de l'Auberge a seulement deux membres de son équipe, ayant vécu le changement de statut et l'entrée dans le Foyer en 2010. L'équipe d'internat et du Scev sont les plus anciennes. Ce sont les

deux services d'origine du Foyer ; elles ont toutes beaucoup d'ancienneté et capitalisent un réel savoir-faire qu'elles peuvent transmettre aux autres équipes. L'organigramme ci-

¹⁹ Rapport d'évaluation externe du Foyer don bosco - 2015

dessous permet de visualiser les effectifs en fonction des services. Dernièrement le Conseil Départemental de la Gironde a autorisé, la création de postes prenant en compte la création d'un service d'hébergement diversifié à l'Auberge de 8 places avec 2 ETP d'éducateurs (trices) spécialisés et 0,17 ETP de temps de psychologue (rajouté au 0,33 existant).

L'organigramme du dispositif

	Chambres en		Auberge	Suivi externalisé	Total
	Internat	ville			
Directrice (1)	1 ETP				1
Chef de service (2)	1 ETP		0,40 ETP	0,60 ETP	2
Chef de service technique (1)			0,50 ETP		0,50
Secrétaire de Direction(2)	1 ETP		0,50 ETP	0,50 ETP	2
Médecin spécialiste (1)	0,17 ETP		Pour les	4 services	0,17
Psychologue (4)	0,23ETP	0,32 ETP	0,50 ETP	0,42 ETP	1,47
Agent technique (2)	2 ETP		Pour les	4 services	2
Maîtresse de maison (3) et A.S.I. (1)	2,22 ETP		0,75 ETP		2,97
Surveillant de nuit (2)	2 ETP				2
Educateurs spécialisés (17)	6 ETP	4 ETP	2 ETP	5 ETP	17
Educateur sportif (1)		1 ETP			1
Educateur tech spé (1)			1 ETP		1
Educateur technique (3)			3 ETP		3
	Total...				36,11

Une équipe de 41 personnes (36,11 ETP) en CDI hors ETP mutualisés.

FINANCEMENT

Les modalités d'accompagnements sont décidées en collaboration avec les inspectrices du Conseil Départemental qui peuvent dans certaines situations accorder le paiement de deux prix de journée pour un accompagnement simultané sur un service de jour et un service d'hébergement. Les relations de confiance instaurées avec les prescripteurs, financeurs permettent de répondre au plus près des besoins des jeunes accueillis.

Ces modalités d'accompagnement sont financées en grande partie par le Conseil Départemental dans le cadre des mesures d'Aide Sociale à l'Enfance.

Le Conseil Départemental finance 96% du budget annuel pour les actions menées en faveur des mineurs confiés par la Direction de l'Enfance et de la Famille (Accueil provisoire-AP)²⁰ ainsi que celles des mineurs placés par les magistrats pour enfants dans

²⁰ Article L.221-1 défini dans le Code de l'action sociale et des familles

le cadre de l'Assistance Educative (AE)²¹ et celles des jeunes majeurs (18-21 ans) dans le cadre d'une protection administrative (Accueil provisoire jeune majeur-APJM)²².

La Protection Judiciaire de la Jeunesse finance à 4% du budget annuel les actions menées en faveur des mineurs placés au titre de l'ordonnance du 2 février 1945 (enfance délinquante), dans le cadre d'une ordonnance de placement ou d'une mesure d'activité de jour (M.A.J.) qui est « *une nouvelle alternative entre les mesures éducatives en milieu ouvert et le placement judiciaire, (...) soutenue par de l'activité* »²³. En 2007, l'association a présenté une demande d'habilitation auprès de la D.I.R.P.J.J. sud-ouest au titre de la Mesure d'Activité de Jour. Une convention a été établie pour l'accueil de 12 mineurs dans le cadre pénal sur le service d'accueil de jour de l'Auberge.

L'Internat, le Service de chambres en ville et l'Auberge bénéficient du double financement. Les deux services d'hébergement ont un prix de journée identique. L'Auberge a un prix de journée différent pour son activité de jour et son service d'hébergement diversifié.

Le Service de Suivi Externalisé bénéficie du financement exclusif du Conseil Départemental, par un prix de journée comprenant l'hébergement diversifié.

L'activité du Foyer Don Bosco pour 100 jeunes accueillis aujourd'hui est la suivante : 12% d'internat, 24% d'accueil de jour, 38% de placement à domicile pour adolescents (S.S.E.) et 26% de « service de chambres en ville et de structure intermédiaire ». 40% de l'activité propose de l'hébergement diversifié en comptant les 8% du S.S.E. et les 6% de l'Auberge.

Un accueil modulable, ou un accueil séquentiel peut être proposé à l'adolescent pour un projet spécifique en alternance avec sa famille ou avec une autre structure (médico-sociale, par exemple).

Certains adolescents bénéficient d'un accompagnement médico-social ou sanitaire.

Depuis l'existence des 4 services une augmentation des doubles prises en charge montre une évolution des besoins des jeunes accompagnés en Protection de l'Enfance. Le travail en partenariat est une constante dans les pratiques professionnelles des équipes du Foyer Don Bosco. La sous-partie qui suit met en exergue les divers accompagnements en lien avec les partenaires.

²¹ Articles 375 et suivants du Code civil défini par l'Ordonnance du 23 décembre 1958

²² Article L.221-1 défini dans le Code de l'action sociale et des familles

²³ Instaurée par la loi de mars 2007, relative à la prévention de la délinquance, précisée dans la circulaire de la D.P.J.J. du 18 février 2008 relative à l'application de la M.A.J. dans les services et établissements du secteur public et du secteur associatif habilité.

PARTENARIAT

L'évolution des problématiques des jeunes accueillis au Foyer Don Bosco présente un besoin à la fois d'hébergement et d'accompagnement de jour, voire d'accompagnement multisectoriel. La mise en place des projets personnalisés devient de plus en plus complexe face à l'évolution des problématiques. Les jeunes accueillis ne relèvent plus uniquement du secteur de la Protection de l'Enfance. L'augmentation des dossiers MDPH montre la nécessité d'un partenariat avec le secteur médico-social (ITEP, IME, SAVS, SAMSAH, Entreprise intermédiaire, ESAT) et l'hospitalisation de certains jeunes amène les équipes à travailler en collaboration avec le secteur sanitaire, plus particulièrement avec le SECOP de l'hôpital psychiatrique de Bordeaux en cas de crise importante, mais aussi avec les CATTP et CMPEA environnants. Notre médecin généraliste spécialisé en psychiatrie joue un rôle important dans la coordination des soins avec ce secteur.

Les équipes de chaque service développent un partenariat engagé avec les organismes tels que l'Education Nationale dans le cadre des scolarisations, déscolarisation et rescolarisation ; les missions locales, le pôle emploi, les plates formes d'orientations, les centres de formation et CFA dans le cadre des apprentissages, ainsi que les services de l'Etat (CPAM, Préfecture, Mairie...)

Tout ce partenariat vient étayer nos accompagnements au quotidien.

Quelques statistiques élaborées lors des rapports d'activités annuels permettent d'identifier les multiples besoins des jeunes que nous accueillons.

30 à 40 % des jeunes accueillis sur le dispositif depuis ces 3 dernières années, bénéficient simultanément ou successivement de prestations de jour et d'accompagnement sur un service d'hébergement. On note un taux de déscolarisation important sur les services d'hébergement. En 2017, 1 jeune sur 4 accueillis sur le service d'internat est déscolarisé, 1 jeune majeur sur 3 est accueilli sans aucune mesure d'insertion professionnelle. Le service de suivi externalisé a mis en place un hébergement diversifié pour 6 jeunes accompagnés dans le cadre d'un placement à domicile. L'Auberge a refusé 5 jeunes à l'admission par manque d'hébergement.

La diversification de l'offre de service du Foyer Don Bosco tente de répondre au plus près, aux besoins des jeunes accueillis à partir d'un accompagnement à la fois singulier et collectif.

La consultation du Registre des prises en charge de l'Etablissement, effectuée dans le cadre de la réactualisation du projet d'établissement, a permis d'étudier la population accueillie par le Foyer Don Bosco ces cinq dernières années. Elle permet d'avoir une vue d'ensemble sur les accompagnements réalisés entre les différents services depuis 2013 :

Accompagnements simultanés et successifs	2013	2014	2015	2016	2017
Internat / Auberge	1	4	3	2	2
SCEV / Auberge	1	2	3	2	2
Auberge /SSE	2	1	2	2	3
SSE / Hébergement Diversifié	0	1	2	4	6
SCEV / SSE	0	1	2	1	3
Internat / SSE	0	1	0	2	1
Internat / SCEV	4	3	4	5	4

On peut observer un nombre important d'accompagnements successifs entre les deux services d'hébergement qui montre la continuité de l'accompagnement pour les 15-21 ans. A la majorité souvent les jeunes de l'internat se projettent dans le cadre d'un contrat jeune majeur sur le service de chambre en ville. Il est courant d'observer des doubles prises en charge Auberge / services d'hébergement. Le SSE accompagne conjointement des jeunes avec l'Auberge dans le cadre de projet d'insertion. Certains jeunes peuvent s'orienter vers le SCEV, mais pour le moment, peu sont accueillis sur l'internat car le placement à domicile est plutôt travaillé à partir de l'internat.

Cependant, l'accompagnement multiple ne se résume pas aux quatre services du Foyer. L'existence de 3 MECS différentes sur le site associatif permet un partenariat engagé avec un travail en réseau dans l'intérêt des jeunes accueillis. En effet, la MECS du Centre scolaire Dominique Savio qui accueille des jeunes jusqu'à 16 ans, peut nous solliciter, dans la continuité de parcours d'un jeune pour l'internat. Le Centre de Réadaptation et de Formation Professionnel (CRFP) peut nous solliciter pour des accompagnements simultanés avec l'Auberge ou des orientations vers le SCEV, dans le cadre des contrats jeunes majeurs. Ces multiples accompagnements offrent aux jeunes accueillis la possibilité et les moyens de réussir leur projet d'insertion sociale et professionnelle dans une logique de parcours coordonné. Ces modalités de partenariat sont développées de plus en plus ces dernières années par les équipes éducatives des différentes MECS.

Le tableau qui suit, permet de visualiser cette évolution :

Accompagnements successifs entre les 3 MECS de l'association	2013	2014	2015	2016	2017

INTERNAT	1	1	2	2	4
SCEV	1	2	1	3	5
AUBERGE	2	1	2	3	5
SSE	1	3	2	4	2

L'accompagnement par les différents services de la MECS est une réponse mais elle n'est pas toujours suffisante et nécessite un partenariat avec d'autres associations et d'autres secteurs. En témoigne le tableau qui suit :

Différentes combinaisons de prise en charge <u>externe</u> / PARTENARIAT						
		2013	2014	2015	2016	2017
I.T.E.P.	SSE			2		1
SESSAD Pro				1		
M.D.P.H.			1	2	2	1
I.T.E.P.	AUBERGE		1			
Autres M.E.C.S.		5	7	6	5	6
C.D.E.F.				1		
PJJ		2			1	

Il est courant d'observer des doubles prises en charge accueil de jour / services d'hébergement extérieurs. L'Auberge et le Service de Suivi Externalisé combinent des projets d'accompagnement avec le secteur social et médico-social comme l'indique le tableau ci-dessus. Les deux services d'hébergements peuvent accueillir des jeunes relevant du secteur handicap, comme en témoignent les dossiers MDPH instruits fréquemment sur le SCEV ainsi que les jeunes relevant d'ITEP accueillis régulièrement sur l'Internat. Un jeune est actuellement pris en charge par l'internat tout en ayant un accueil de jour dans un des IME de l'association. Un jeune majeur est pris en charge par le SCEV dans l'attente d'une place en Centre Hospitalier de jour. Ces accompagnements multisectoriels deviennent courants dans nos services et entraînent le développement de nombreux partenariats.

Dès lors, il paraît important de mieux identifier les problématiques récurrentes constatées chez les jeunes accueillis en MECS et plus particulièrement dans le dispositif du Foyer.

1.2 Présentation des jeunes accueillis

1.2.1 Des problématiques de plus en plus complexes

Selon les données de l'INSEE, en 2015, en France métropolitaine, plus de 3 millions d'enfants de moins de 20 ans sont pauvres. Alors que la pauvreté touche 14,2% de l'ensemble de la population, soit une personne sur sept, chez les jeunes de moins de 20 ans, la pauvreté touche un enfant sur cinq (20%). En 2015, une personne sur trois, vivant dans un ménage composé de famille monoparentale, est pauvre ce qui représente au total 2,1 millions de personnes.

« Sur la question de l'environnement familial des jeunes girondins, il faut préciser que près de 63 000 enfants de moins de 18 ans, (35300 enfants de moins de 11 ans et 27 400 enfants de 11-17 ans), soit 20% des mineurs (respectivement 17% et 25%) vivent dans une famille monoparentale. Sachant que ces familles sont les plus touchées par la pauvreté, on ne peut que s'interroger sur le niveau de vie (pauvreté et précarité) de ces jeunes »²⁴.

Le diagnostic établi par le Conseil Départemental en charge de l'élaboration du schéma départemental de Protection de l'Enfance fait état de plusieurs constats qui prédéterminent les problématiques rencontrées par les jeunes accueillis : Dans le précédent schéma départemental il était constaté : *« Un état social dégradé par une aggravation de certaines situations sociales et intrafamiliales, une montée de l'individualisme et de l'isolement social et une augmentation de la précarité, (...) un accroissement de la population en difficulté d'insertion socioprofessionnelle et une évolution négative du rapport à la loi et à l'autorité ; des situations concernant des parents, des adolescents présentant une addiction à l'alcool, au cannabis voir à d'autres toxiques et une fréquence plus grande des cas déclarés de violences conjugales ou intrafamiliales »²⁵.* Selon le Docteur P. Gabbai, Neuropsychiatre *« L'ensemble du secteur social et médico-social est marqué depuis quelques années par une évolution considérable des personnes reçues dans les services et établissements(...) Il est maintenant évident que les personnes accueillies présentent des troubles psychopathologiques divers, riches de productions symptomatiques, donc de problématiques comportementales souvent importantes.(...) Les fonctionnements*

²⁴ Schéma départemental conjoint de protection de l'enfance en gironde – (2018-2022)

²⁵ Schéma départemental conjoint de protection de l'enfance en gironde – (2012-2016)

« *anaclitiques* », *représentent une pathologie très actuelle très variable au plan clinique (abandonnisme, psychopathie, états limites, toxicomanie, délinquances, conduites antisociales,...)* »²⁶.

Ces constats se traduisent dans le champ de l'assistance éducative par une augmentation des situations de danger générées par un conflit parental, par des carences éducatives majeures, des difficultés sociales et des troubles psychiatriques des parents.

« *L'activité en assistance éducative reste en augmentation constante depuis plusieurs années (+ 23 % nouvelles saisines en 5 ans)* »²⁷.

Le département fait état de prises en charge trop tardives voir inadaptées et des mesures difficiles à mettre en œuvre, pour des mineurs souffrant de troubles psychologiques voire psychiatriques. « *Restent encore à inventer des réponses adaptées et contenant pour des mineurs relevant à la fois du soin et de l'éducatif, qui mettent en échec les institutions à ce jour. Une prise en charge conjointe par le département et le secteur médico-social paraît incontournable et devra être construite dans le cadre du schéma départemental 2018-2022* »²⁸.

D'autre part, les schémas départementaux de 2012 et 2018 font état d'une répartition inégale des moyens d'accueil sur le territoire. Un grand nombre de MECS du département se situe sur la communauté urbaine de Bordeaux mais peu dans les territoires ruraux environnants, notamment le sud-Gironde. Ce qui se traduit pour certains jeunes par un déracinement de leur environnement familial.

Le Foyer, de par sa situation géographique (proche de la métropole / bien desservi), accueille des jeunes issus du sud-Gironde, du secteur du Médoc, du Bassin d'Arcachon, Bordeaux centre et la périphérie sud-ouest. De fait, notre périmètre d'intervention est large ce qui est satisfaisant pour les prescripteurs mais complexes dans nos modes d'accompagnement car le déracinement familial est un paramètre auquel nous sommes confrontés quotidiennement.

Pour conclure, « *Les M.E.C.S. accueillent un public aux problématiques multiples, nécessitant différentes prises en charge, complexes à mettre en œuvre, aussi sont-elles amenées à accueillir jour et nuit des enfants déscolarisés ou sans les prises en charge*

²⁶ GABBAI P., 2012, « Problématiques comportementales et psychopathologie dans les ESMS » « Troubles psychiques et comportements problématiques dans les ESMS : observer, comprendre, agir », *Les cahiers de l'actif* - n°434-437

²⁷ Schéma départemental conjoint de protection de l'enfance en Gironde (2018-2022)

²⁸ idem

sanitaires ou médico-sociales nécessaires. Ce public qui demande une attention toute spécifique, mobilise de façon majeure les personnels des M.E.C.S »²⁹.

Les diverses problématiques rencontrées sont décrites dans le tableau ci-dessous, élaboré dans le cadre de la réactualisation du projet d'établissement :

<ul style="list-style-type: none"> • Un public majoritairement adolescent (15-18 ans)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Problématique de la sexualité ✓ Problématique de l'émancipation ✓ Problématique de la réactivation des conflits de la petite enfance ✓ Troubles somatiques ✓ Vécu de rupture ✓ Conduites à risque ✓ Vécu de maltraitance avéré ✓ Troubles psycho-affectifs
<ul style="list-style-type: none"> • Un public de Mineurs non accompagnés (M.N.A.)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'absence de représentants légaux sur le territoire : La problématique du maintien des liens familiaux, culturels ✓ Situation irrégulière sur le territoire : Des difficultés d'accès au droit Des enjeux relatifs à la régularisation de la situation administrative ✓ Problème de l'acquisition du français oral et écrit ✓ Des problématiques de santé récurrentes ✓ Des souffrances psychiques liées au déracinement, à un vécu traumatique dans le pays d'origine ✓ Une volonté de s'intégrer ✓ Des problématiques identitaires
<ul style="list-style-type: none"> • Un public relevant de besoins d'accompagnement en santé mentale
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Des jeunes reconnus par la MDPH ✓ Des jeunes qui sont suivis par le secteur de la santé mentale ✓ Des jeunes présentant des troubles du comportement et de la personnalité sans que l'on puisse dire s'ils relèvent ou non du champ du handicap
<ul style="list-style-type: none"> • Un public relevant de la PJJ
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Problématique délinquante ✓ Placement contraint sous injonction
<ul style="list-style-type: none"> • Un public de jeunes majeurs
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Décalage entre la maturité affective du jeune et les contraintes de l'âge adulte ✓ La responsabilité pénale et civile ✓ La constitution et l'ouverture des droits ✓ Conflit au niveau de la temporalité civile, sociale et la temporalité du jeune

1.2.2 L'offre de service en réponse aux besoins des jeunes accueillis

²⁹ idem

Les jeunes accueillis à la MECS rencontrent des difficultés multiples : carences affectives et éducatives, déscolarisation, conduites addictives, troubles de la socialisation et du comportement, souffrances psychiques, difficultés relationnelles.

Notre mission consiste à les accompagner sur les plans éducatif, thérapeutique, scolaire, professionnel pour leur permettre de devenir des citoyens autonomes, responsables et acteurs de leur projet de vie.

Nous devons être en capacité de répondre à différents besoins : mise à distance du milieu familial, protection physique, sécurité psychique et affective, scolarisation, insertion sociale et professionnelle, médiation familiale, ouverture à l'environnement, intégration dans les dispositifs de droit commun.

L'offre de service du dispositif du Foyer Don Bosco, dans le cadre de sa mission, cherche au mieux à répondre aux besoins fondamentaux des jeunes accueillis et organise son intervention sur ces différents axes : veille aux conditions de vie matérielles de l'adolescent et du jeune majeur sur son lieu de vie (restauration, vêture, soutien de l'hygiène, accompagnement vers les soins, accueil sur un lieu protégé) et à son épanouissement, sa construction et son bien-être (référence éducative, maintien du lien familial, médiations éducatives et psychologiques, socialisation, valorisation, travail sur la confiance en soi et l'estime de soi, accompagnement de la scolarité, de la formation professionnelle, soutien à l'ancrage socio-culturel).

L'offre des quatre services tente par différents moyens de répondre à ces besoins :

L'Internat du Foyer Don Bosco accueille et héberge des adolescents vulnérables, carencés dans un cadre institutionnel et propose un accompagnement éducatif étayant qui favorise le processus d'individuation et l'accès à l'autonomie. Il peut accueillir les jeunes à temps complet ou de façon séquentielle. Le groupe est un support à la socialisation, à l'apprentissage des règles du vivre ensemble, à l'acquisition de valeurs dans la relation à l'autre et dans l'intégration du savoir-vivre et savoir-être dans une permanence de liens fédérateurs. L'institution offre un espace d'accueil, de contenance, de soutien, d'observation attentive et de maturation.

Le Service de chambres en ville accueillant individuellement des jeunes majeurs entravés souvent, dans leur processus adolescent leur permet de se construire un « habitat psychique » suffisamment contenant pour devenir autonome et mener à bien leur processus de maturation. Les jeunes sont hébergés dans des logements individuels (studios, résidence hôtelière, résidence étudiante, chambre à l'hôtel, chambre chez l'habitant) et s'engagent dans un accompagnement éducatif hebdomadaire. Le contrat jeune majeur, signé entre l'inspectrice du Département, le service et le jeune, permet de

contractualiser l'engagement du jeune à partir d'objectifs clairement identifiés, échelonnés dans le temps. Le jeune doit pouvoir progressivement se responsabiliser et mesurer ses implications dans l'accès à une vie autonome qu'il a plus ou moins élaborée.

L'Auberge accueille à la journée les jeunes autour d'ateliers cuisine, service en salle et ateliers pédagogiques. Ces espaces de médiation offrent un support à la relation et à la transmission, qui permettent aux jeunes de se réinscrire dans une activité, préalable à une insertion sociale et professionnelle. C'est un lieu institutionnel, avec un cadre et une organisation, qui constitue pour les adolescents un espace qui les contient, les borde et les sécurise. L'étayage éducatif y fait référence pour le jeune, qui peut renouer avec le désir d'apprendre et regagner de la confiance, trouver un appui pour se relancer dans ses processus de pensée, ses apprentissages et ses projets.

L'Auberge offre un accueil au cas par cas, au plus près des difficultés et souffrances des jeunes, un accueil qui respecte temps internes, logiques de l'inconscient et singularité de chacun.

Le Service de suivi externalisé du Foyer Don Bosco accompagne des adolescents, des jeunes majeurs et leur famille. Ces jeunes, aux prises avec de nombreuses fragilités psychiques, des parcours de vie émaillés de traumatismes, de ruptures, de séparations, sont entravés dans leur processus de construction identitaire et d'autonomisation.

Ces jeunes sont orientés dans ce service au regard de solutions institutionnelles qui sont, à ce moment de leur parcours de vie, inopérantes ou inadaptées.

Les prises en charge plus « classiques » que nous connaissons ne sont plus acceptées et nous incitent alors à proposer, à « trouver-crée » d'autres modes de réponse. Cette pratique clinique « hors les murs », dans la rue, les cafés, les parcs, autour d'un repas, dans la voiture... nous permet de tisser des liens avec des adolescents en grande souffrance ne trouvant plus leur place et s'opposant à tous les dispositifs de prise en charge plus conventionnelle. L'histoire, la souffrance sont accueillies là où le jeune se trouve, dans un univers « familier ». Nous avons, dans ce service, pris le parti d'accompagner ces adolescents à partir de « ce qu'ils peuvent supporter ». La temporalité de ces jeunes, bien différente de celle des Institutions, est toujours adaptée aux dispositions psychiques dans lesquelles l'adolescent se trouve. Comme le disait Serge Heuzé, Secrétaire général de l'association européenne Métis Europe, lors des 3èmes journées nationales de l'A.N.M.E.C.S. à Lille en 2013 : « *la prise de risque est une question de réglage de nos interventions sur ce que l'adolescent peut supporter* ».

Les différentes modalités d'accompagnement et d'hébergement proposées au Foyer permettent de répondre au plus près des besoins du jeune, afin de leur permettre d'évoluer positivement à partir d'un projet cohérent, constructif et repérant.

Le parallèle besoins spécifiques - réponses apportées, pourrait se définir par le tableau en annexe V, issu du projet d'établissement récemment réactualisé.

1.2.3 La continuité des accompagnements est une nécessité : intérêt de l'accueil inconditionnel sur les quatre services

Envisager la notion de parcours en protection de l'enfance induit la prise en compte du passé, du présent et du futur du jeune accueilli. Cette dynamique permet de faire du lien dans l'histoire du jeune et de donner du sens à la mesure de placement qu'on envisage désormais plus, sous la forme d'un accompagnement en lien avec l'évolution des politiques publiques de protection de l'enfance. La question de la continuité et de la cohérence des actions menées en protection est essentielle pour des jeunes en rupture de lien, en souffrance, en errance. L'enjeu pour les équipes est de pouvoir faire du lien dans la

« déliaison », dans la « désaffiliation » pour éviter de reproduire les ruptures que ces jeunes ont vécu tout au long de leur histoire. Les différentes observations cliniques montrent l'intérêt pour certains jeunes en grandes difficultés relationnelles de travailler de façon intersectorielle en mettant du sens et du lien aux différents accompagnements proposés pour éviter les ruptures dans le parcours du jeune accueilli.

On observe depuis la création des 4 services l'intérêt des accompagnements multiples simultanés ou successifs sur chaque service, qui demande aux équipes de coordonner l'accompagnement proposé et faire du lien entre eux. Faire du « prêt à porter », du « sur-mesure » devient la devise. Mais le fonctionnement en logique de services vient freiner la logique de parcours. L'accueil inconditionnel proposé au service de suivi externalisé ainsi qu'à l'Auberge vient questionner les pratiques des services d'hébergement qui proposent des procédures d'admission qui conditionnent l'accueil. Chaque service, dans son fonctionnement, est à interroger pour trouver souplesse et consensus qui permettent de faire dispositif. L'accueil inconditionnel, quel que soit le service, doit devenir une finalité.

En 2013, la diversification des activités était une opportunité pour imaginer l'organisation d'un dispositif devant permettre à chacun des services composant le Foyer Don Bosco de repenser les modalités de son intervention clinique. Aujourd'hui, le travail de coopération interne entre les services, pour offrir des passerelles aux jeunes qui en ont besoin, devient une nécessité. Des exemples réussis de coopération nous confortent pour aller plus loin en interrogeant notre organisation. Faire dispositif nécessite de faire évoluer les

représentations des professionnels pour favoriser la nécessaire circulation des jeunes accueillis, à partir d'un accueil inconditionnel développé sur l'ensemble des services.

1.3 Ecart – problématique et hypothèses

1.3.1 Comment articuler l'offre des quatre services de la MECS pour mieux coordonner le parcours des jeunes accueillis ?

Le Foyer Don Bosco s'est inscrit depuis 5 ans dans une logique de désinstitutionnalisation autour des notions de parcours et d'inclusion avec la création du service de suivi externalisé et la mise en place d'hébergements diversifiés inclusifs. Cette dynamique se caractérise par la volonté de proposer un accueil inconditionnel et d'adapter les réponses aux besoins des jeunes accueillis. Cette orientation institutionnelle s'inscrit dans la loi de réforme de la protection de l'enfant de 2016 initiée préalablement par la loi 2007, autour de deux axes importants : diversification des accompagnements et continuité des parcours. Cependant, si je m'en réfère aux constats et préconisations, élaborés dans le cadre de l'évaluation externe du Foyer réalisé en 2015 et en m'appuyant sur le diagnostic construit à partir de la grille d'analyse stratégique du MOFF (annexe VI), plusieurs écarts peuvent être identifiés. De façon globale, on peut dire que la diversification de l'offre de service du Foyer s'est faite de façon cloisonnée. Chaque service, au regard de son histoire s'est construit de façon indépendante et dans une logique qui lui est propre. Les pratiques se reflètent sur la mise en place des projets personnalisés qui peuvent être un enjeu de pouvoir. Les pratiques professionnelles singulières à chaque service, entraînent des clivages entre les équipes et notamment celles des deux services d'hébergement. L'absence de procédure formalisée empêche un travail transversal et ne favorise pas la continuité dans le parcours du jeune accompagné au sein du dispositif. L'implication, la capacité d'agir et de se responsabiliser du jeune en est réduite.

Dans une suite logique, l'accompagnement multisectoriel reste singulier à chaque intervenant et peu formalisé. Le travail partenarial se décline par service, chaque équipe a ses propres ressources. Le partenariat avec les 2 autres MECS de l'Association ainsi qu'avec le secteur sanitaire et les services de droit commun se fait au cas par cas. Le travail en réseau est informel, il n'existe pas de cartographie des partenaires de l'ensemble du dispositif, ni de conventions communes.

La communication externe est faible, peu de nos partenaires connaissent l'existence du dispositif dans sa globalité mais plus par service interposé. L'Auberge est très souvent pensée comme une identité détachée du Foyer. Chaque service étant repéré indépendamment des autres, ne favorise pas la communication et la lisibilité de nos actions auprès des différents partenaires.

L'éloignement géographique des services présente l'avantage de favoriser l'accueil individualisé ou en petits groupes et l'intégration dans un principe de droit commun, les lieux d'accueil ne sont pas stigmatisés. Mais il comporte des contraintes en termes d'échanges d'information, de communication, ce qui ne facilite pas l'accompagnement des jeunes lorsqu'ils sont accueillis sur deux services successivement ou simultanément. L'établissement se présente en dispositif mais avec 4 services différenciés et des modalités de fonctionnement et d'organisation cloisonnées qui empêchent la formalisation d'une logique de parcours.

Je constate que ces 4 services manquent de lien entre eux et de cohérence dans l'accompagnement multiple proposé. Pour autant, on observe une volonté manifeste des équipes et de la direction de faire du « sur mesure » pour le projet de chaque jeune de façon bienveillante et dans une logique de parcours. Néanmoins, les modalités de fonctionnement et d'organisation des services « en silo » et de façon « sectorielle » semblent freiner cette dynamique.

La question de l'articulation des 4 services devient centrale et se pose comme une condition pour mieux coordonner le parcours du jeune dès lors qu'il est admis sur un des services de la MECS.

La coopération interne entre les différents services devient un enjeu institutionnel et la logique de parcours un axe d'amélioration à promouvoir.

1.3.2 Hypothèse théorique : le décroisement des services doit permettre l'élaboration de stratégies de coordination et la mise en œuvre de pratiques de coopération pour formaliser un travail en réseau

L'organisation et le fonctionnement actuel du Foyer Don Bosco est pensé dans une logique de « services » qui semble ne plus répondre totalement aux besoins et attentes des jeunes accueillis. J'émet l'hypothèse que pour un accompagnement de qualité il faut pouvoir s'assurer de l'accueil inconditionnel sur les 4 services et permettre la continuité, la cohérence et le lien dans l'accompagnement du jeune à partir de pratiques professionnelles transversales dans une logique de parcours.

La continuité des parcours est l'un des aspects majeurs de la loi relative à la protection de l'enfance du 14 mars 2016.

L'objectif attendu est de « *comprendre et d'agir efficacement sur les nouvelles situations de vulnérabilité et refaire le lien par le projet* »³⁰

³⁰ JUNG C., ABBOTT A., GAME C., 2017/2, « Logiques de parcours, travail de coopération » « Du projet au parcours »- *Vie sociale* – n°18 – Edition Eres

Cette nouvelle dynamique s'inscrit dans une dimension territoriale et intersectorielle qui vient réinterroger les manières de penser. Elle définit de nouvelles postures professionnelles, prenant en compte les attentes, le projet de vie et le parcours des personnes.

Aussi l'élaboration de stratégies de coordination et la mise en œuvre de pratiques de coopération, par le décloisonnement des services permettraient de fédérer les équipes dans une logique de travail en réseau pour mieux coordonner le parcours des jeunes accueillis.

Le Foyer, de par la configuration de ses quatre services (hébergement collectif et diversifié, activité de jour, suivi externalisé) permet une réponse adaptée et singulière aux besoins des jeunes accueillis. Le travail en réseau en interne et en externe doit permettre l'articulation des accompagnements et des passages de relais entre les équipes pour favoriser la logique de parcours qui doit garantir la continuité dans l'accompagnement des jeunes. La bataille du « travail ensemble » commence déjà en interne, les pratiques de coopération sont une base de travail pour élaborer des partenariats. La logique d'un fonctionnement en dispositif permettra d'améliorer la qualité de l'accompagnement proposé aux jeunes accueillis, de valoriser et de développer les pratiques professionnelles des équipes et de rendre plus lisibles les actions engagées avec les partenaires extérieurs du territoire.

1.3.3 Hypothèse opérationnelle : impulser un fonctionnement des quatre services en dispositif pour promouvoir les accompagnements dans une logique de parcours coordonné

Au regard de l'évolution de l'offre de service déjà diversifiée du Foyer ces cinq dernières années et au vu des dispositions de la majorité des équipes pour faire évoluer les services et répondre de façon plus singulière et plus adaptée aux besoins des jeunes accueillis, je fais l'hypothèse opérationnelle que l'évolution des 4 services vers un fonctionnement en dispositif permettrait de développer des pratiques de coopération et favoriserait la coordination des parcours.

Pour les équipes, cela représente à la fois un nouveau défi et une continuité dans l'évolution de leur service. Les 4 équipes du Foyer ont montré, ces dernières années toutes les qualités pour inventer, créer et diversifier les modes d'accompagnement, elles ont su faire évoluer leurs pratiques professionnelles dans l'intérêt des jeunes qu'elles accompagnent. Aujourd'hui une nouvelle étape est à franchir, la réactualisation du projet d'établissement a montré tout l'intérêt d'un fonctionnement en dispositif et a donné le cap

pour les cinq années à venir. L'enjeu du parcours est à mettre en lien avec l'accueil inconditionnel et la capacité des équipes à accepter d'être dérangées et de se mobiliser dans ses modes de fonctionnement.

En tant que directrice multi-sites, impulser un fonctionnement en dispositif me permettrait de développer de nouvelles formes d'accompagnement, de promouvoir des pratiques professionnelles transversales et d'engager une formation de référent de parcours.

Cela permettrait aussi de développer un management participatif autour de pratiques de co-construction, de délégation et de créer une culture institutionnelle empreinte de valeurs et de pratiques communes aux quatre services.

L'objectif du plan d'action est de montrer comment faire évoluer la culture d'entreprise vers la coopération et le passage d'une logique de services à une logique de dispositif à partir de pratiques professionnelles innovantes et de mises en lien.

Il s'agit, dès lors, de réfléchir aux éclairages théoriques qui permettront de valider mon hypothèse opérationnelle. Cette seconde partie apportera des éléments plus spécifiques sur la notion de parcours, de dispositif, l'intérêt du travail en réseau et les modalités d'accompagnement des équipes pour fédérer une culture institutionnelle commune aux quatre services, permettant de faire évoluer des pratiques professionnelles transversales.

2 Développer des pratiques professionnelles transversales en réseau pour mieux coordonner le parcours des jeunes accueillis

2.1 Du parcours au dispositif : un nouveau paradigme à développer

2.1.1 Le dispositif : une offre diversifiée pour servir le parcours du jeune dans un contexte de désinstitutionnalisation

Le concept de parcours semble être le plus représentatif de l'évolution copernicienne qu'a connu le secteur de l'action sociale ces dernières années. Sa mise en œuvre se traduit par l'élaboration d'une véritable offre de service centrée sur le bénéficiaire à partir de modalités d'accompagnement décloisonnées et souples permettant des réponses adaptées et personnalisées.

La notion de parcours est progressivement apparue dans l'espace public à la fin des années 2000 et surtout depuis 2010. La CNSA a joué un rôle important dans le développement et la diffusion de ce nouveau paradigme, sous l'impulsion de son premier directeur Denis PIVETEAU.

Dans le chapitre prospectif de son rapport d'activité de 2012, la CNSA donne ainsi la définition suivante du parcours de vie : « *La notion de parcours recouvre le cheminement individuel de chaque personne dans les différentes dimensions de sa vie : personnelle et relationnelle, professionnelle et sociale, familiale et citoyenne.[...] Cette notion interroge les politiques publiques dans de nombreux domaines (santé mais aussi éducation, formation, justice, protection de l'enfance et des majeurs, accessibilité, logement, emploi, etc.) et la façon dont elles parviennent (ou non) à favoriser l'adéquation des parcours des personnes avec leur projet de vie et la continuité des différentes formes d'accompagnement qui leur sont offertes (soins, accompagnement social et médico-social, ressources ...)* ».

La loi du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfance s'inscrit dans cette démarche. Elle illustre une volonté de recentrer la politique de renforcement de la protection de l'enfant en danger sur l'intérêt supérieur de l'enfant et oblige les départements à « *veiller à la stabilité du parcours de l'enfant confié* »³¹. Cette nouvelle approche dynamique doit s'inscrire dans une dimension territoriale et intersectorielle permettant de trouver des

³¹ Article L 211-2 du CASF et CC art 375-5

ressources complémentaires à l'action menée et à l'accompagnement proposé à un jeune, pour envisager une véritable stratégie globale d'intervention.

Pour Marie-Aline BLOCH et Léonie HENAUT, le parcours désigne « *une personnalisation de l'évaluation et des prises en charge, une prise en compte des multiples dimensions de la vie des personnes (...), un accompagnement sur le long terme qui comprend aussi la prévention* »³².

La logique de parcours pourrait se définir comme la capacité à développer des stratégies d'accompagnement permettant de répondre au plus près des besoins et attentes du public accueilli à partir d'une offre de service modulable, réactive et structurée dont le but est de proposer un accompagnement de qualité, cohérent, contenant et continu.

Pour Jean René LOUBAT, cette évolution transcrit à elle seule le passage d'une logique institutionnelle à une ouverture sur la personne et son environnement, qui correspond aussi aux mutations de notre société et à la dynamique des politiques publiques actuelles. La coordination de parcours et de projets personnalisés vise à concilier deux logiques : celle du bénéficiaire (par une prise en compte de sa situation personnelle) et celle de la puissance publique (par la logique inclusive et la maîtrise des coûts).

Selon lui, le concept d'établissement doit nécessairement évoluer vers « *une nouvelle variété d'entreprises de service* »³³ que l'on qualifiera de dispositif, plus souple, réactif, transversal qu'il qualifie de « *satellitaire* »³⁴, à géométrie variable pouvant d'un service à un autre augmenter ou diminuer aux besoins les prestations proposées dans une logique circulaire.

L'intérêt de la logique de parcours est de répondre aux situations et besoins des jeunes quelles que soient leurs problématiques. Ce nouveau concept vient interroger la capacité des institutions à assurer la continuité des accompagnements proposés dès lors que plusieurs équipes et plusieurs services sont sollicités.

Comment passer le relais sans créer de ruptures dans le parcours du jeune ? Le passage d'un service à un autre peut être source d'enjeux importants. Fonctionner en dispositif permet la souplesse et la fluidité des accompagnements face aux cloisonnements des services, c'est un accompagnement partagé dont l'objectif premier est la cohérence et la contenance institutionnelle, en articulant des compétences et en créant un processus collaboratif qui fasse sens.

³² BLOCH M-A, HENAUT L., 2015, *Coordination et parcours. La dynamique du monde sanitaire, social et médico-social*, édition Dunod

³³ LOUBAT J-R, 2015, *Coordonner parcours et projets personnalisés en action sociale et médico-social*, Dunod, p25

³⁴ *ibid*

Pour Francis Batifoulier³⁵ « *désinstitutionnaliser, c'est s'employer à faire exister une diversité de réponses cliniques et techniques, s'incarnant dans des formes institutionnelles et organisationnelles plurielles ; c'est créer des dispositifs souples et évolutifs, construire des prestations sur mesure et développer des pratiques de réseau. »*

Je m'appuierai sur le concept du « dispositif ITEP » développé dans le secteur médico-social pour définir ce que j'entends par dispositif et pour faire le lien, dans la partie suivante, avec l'intérêt d'un fonctionnement en dispositif en MECS.

Adoptée en décembre 2016, la loi « santé » donne une base légale au « dispositif ITEP » expérimenté jusqu'alors depuis 2013. Le fonctionnement en dispositif consiste à créer une organisation consensuelle qui favorise un parcours fluide et des modalités d'accompagnement diversifiées, modulables et évolutives en fonction des besoins des jeunes accueillis. Il permet une plus grande souplesse dans l'accompagnement et une réactivité aux besoins d'ajustement du projet personnalisé, rendu possible par une organisation qui permet de mobiliser au moins trois modalités d'accueil (internat, activité de jour, service ambulatoire) et de dépasser les logiques d'établissements dans un cadre tarifaire sécurisant financièrement l'établissement. Le dispositif peut se définir comme une organisation structurelle et organisationnelle pouvant répondre aux problématiques et aux dynamiques évolutives des jeunes accueillis. Pour Serge Heuze, « *le concept de dispositif s'applique généralement à une organisation multimodale instituée, éventuellement avec des coopérations interinstitutionnelles* »³⁶, dont l'objectif est de « (...) *de permettre une meilleure fluidité des parcours des enfants et des jeunes accompagnés au sein du dispositif et ainsi, une meilleure adaptation de la prise en charge à leurs besoins. L'objectif est également de limiter les situations de crise et de rupture en permettant la mise en œuvre des solutions rapides, qui correspondent à l'évolution des situations.* »³⁷

Développer cette forme d'organisation met en jeu les pratiques institutionnelles autour de l'admission du jeune et son orientation sur un des services. L'accueil inconditionnel est une caractéristique majeure et un levier essentiel dans l'élaboration de ce nouveau fonctionnement. Pour faire dispositif, il s'agit de pouvoir accueillir un jeune, quel que soit ses difficultés, sur le service dont il a besoin à un moment donné, sans procédure d'admission. Cet accompagnement « adapté » aux besoins du jeune interroge les pratiques professionnelles transversales. Les modifications d'accompagnement, les

³⁵ BATIFOULIER F., Anmecs Lille 2013, « *refaire de l'institution à l'heure de la diversification des services, des réorganisations associatives et de la désinstitutionnalisation* », p114

³⁶ HEUZE S., Anmecs Lille 2013, « *Organisations « en dispositifs », logiques de « parcours » : portées, limites, impacts...de notions à clarifier* »

³⁷ Instruction n°DGCS/3B/2017/241 du 2 juin 2017 relative au déploiement du fonctionnement en dispositif intégré des ITEP et des SESSAD

passages d'un service à un autre, doivent pouvoir se réaliser à partir de l'expertise de l'équipe et du référent éducatif porteur du projet. Ces nouvelles modalités demandent une confiance entre les équipes dans les orientations émises, une capacité d'ouverture entre les services. L'institution est au service du parcours des jeunes et doit adapter ses modalités d'accueil pour répondre aux besoins d'hébergement, d'insertion, d'activité, de soin.

2.1.2 Intérêt d'un fonctionnement en dispositif en MECS

Pour Martial CHENUT, les MECS d'aujourd'hui pourrait s'apparenter à « *une structure institutionnelle complexe, en constante mutation* »³⁸ dont « *la multiplication des outils de prise en charge (...) pourrait à terme jeter la confusion sur la nécessaire permanence éducative et sa pertinence. C'est aussi un atout majeur pour les maisons d'enfants que de pouvoir garantir un parcours singulier étayé par des équipes et un projet institutionnel.* »³⁹

La MECS du Foyer Don Bosco, au travers de son évolution s'est inscrite dans cette complexité dans l'intérêt des jeunes mineurs et majeurs qu'elle accompagne.

« *Les maisons d'enfants se sont au fil du temps constituées un véritable corpus éducatif qui leur permet d'imaginer des parcours singuliers répondant aux sollicitations les plus diverses. Tous les jours, il faut réinventer le quotidien. Cette dynamique place, là encore, les maisons d'enfants au cœur d'une ingénierie créatrice.* »⁴⁰

En 2013, le directeur du Foyer, Jean LE MEST écrivait : « *La diversification de nos activités ne doit pas en rester à une compilation de différents services qui se suffiraient chacun à eux-mêmes ; elle nous indique le chemin d'un dispositif à imaginer et à organiser ensemble qui permettra à chaque unité éducative de penser les modalités de son intervention clinique au plus près des besoins spécifiques de chaque mineur confié et de chaque majeur accompagné. Cette nouvelle organisation doit susciter l'intérêt, pour notre équipe, d'une complémentarité pertinente entre les différents acteurs engagés au service de la mission de Protection de l'Enfance confiée à notre institution plurielle.* »⁴¹

En l'espace de 5 ans, le Foyer est devenu un dispositif qui rend compte de l'intérêt des services qui le composent et des élaborations à engager pour le rendre efficient.

L'établissement dispose d'une diversité de services et de modalités d'hébergement qui le prédispose à une bonne gestion des parcours des jeunes adolescents et jeunes majeurs,

³⁸ CHENUT M., VIALLEIX L., 2018, *Les MECS au cœur des évolutions de la protection de l'enfance travailler avec l'impossible*, édition ERES, p73

³⁹ Ibid p74

⁴⁰ Ibid p74

⁴¹ Préface du document d'Evaluation Interne de 2013

sans rupture dans l'accompagnement. Le fonctionnement en dispositif relève d'une volonté politique de l'établissement. Les enjeux sont de passer d'une logique de services à une logique de parcours, favorisant les passages souples de relais, d'un service à l'autre, autant que nécessaire en fonction des besoins en temps réel du jeune. Une dynamique interne, qu'il convient d'impulser, s'est d'ores et déjà mise en place, au sein de l'établissement, pour un certain nombre de jeunes sur les quatre services de façon simultanée ou successive en fonction des besoins. Mais cette pratique reste encore informelle et l'évaluation externe de 2015 parle de « *logique de parcours à l'œuvre qui doit être formalisée* ».

Aujourd'hui un certain nombre de blocages restent d'actualité. La culture institutionnelle peut en être à l'origine, en atteste la logique de services, ancrée depuis la création du Foyer Don Bosco. Chaque service dispose d'un prix de journée différent, les jeunes sont orientés vers un service spécifiquement et non vers un ensemble de services. Le fonctionnement en dispositif viendrait interroger la logique budgétaire et financière actuelle

Néanmoins, quotidiennement les inspectrices du Conseil départemental valident les propositions d'accompagnements multiples pour répondre aux problématiques et besoins des jeunes qui leur sont confiés. La diversification des prestations soutenues par les financeurs nous amène aujourd'hui à questionner les modalités de mise en œuvre autour de la logique de parcours et de la coordination des accompagnements. Dès lors, il semble important de venir interroger la logique administrative et budgétaire au regard d'un fonctionnement en dispositif plus éclairé qui renforcerait la qualité des accompagnements proposés.

La logique de parcours inspirée par les politiques publiques du secteur sanitaire et médico-social permet d'enrichir les pratiques en protection de l'enfance. Favoriser une ouverture sur les 4 services pour chaque jeune accueilli permet de répondre de façon singulière et réactive à ses besoins et à ses attentes en temps réel. C'est un moyen de développer leur empowerment, leur pouvoir d'agir par une prise de conscience d'eux-mêmes, de leur propre valeur et de leur capacité à exercer un contrôle sur leur situation, créer les conditions pour qu'il puisse réaliser leurs projets. Responsabiliser chaque jeune accueilli en lui donnant les moyens de sa réussite doit être notre objectif. Cette démarche s'inscrit pleinement dans la pédagogie salésienne, par la promotion de l'épanouissement de chacun en fonction de ses capacités et l'éducation à la liberté, à la responsabilité et à la pédagogie de la réussite fondée sur la confiance. « *Toute personne accueillie est*

considérée comme actrice de son développement personnel, à la fois partenaire et destinataire de l'action éducative. »⁴²

Il s'agit de développer des espaces d'expression et de participation, d'éviter les ruptures, de faciliter les relais dans le passage d'un service à un autre en interne ou en externe, d'accompagner les jeunes dans la continuité, de les aider à se construire en favorisant si possible la résilience.

L'enjeu du fonctionnement en dispositif est bien la coordination du parcours du jeune accueilli dans un espace de pensée et de parole pluriel où peut se construire des modes de coopération solidaire incluant le jeune, sa famille et les professionnels.

2.1.3 « Faire dispositif » : une stratégie de coordination à faire évoluer, des repères institutionnels à consolider

Passer d'une logique de services à une logique de parcours, introduit la notion d'un fonctionnement en dispositif légitime qui viendrait interroger les repères institutionnels établis.

Jean-Pierre HARDY, invite à remettre en cause les établissements et services fonctionnant en « *bastions isolés* », en « *silos* », « *en rang d'oignons* »⁴³.

Le principe, rappelé par le législateur, est que l'organisation institutionnelle de l'ESMS doit s'ajuster aux besoins évolutifs de la personne, et non l'inverse. Il introduit le passage d'une logique de placement à une logique d'accompagnement.

Le dispositif doit dans ses modalités organisationnelles, être en mesure de répondre aux problématiques et aux dynamiques évolutives des jeunes accueillis tout en offrant une cohérence et contenance institutionnelle. Le Foyer Don Bosco, dans son évolution s'inscrit dans cette démarche.

Les recommandations de la Haute Autorité de Santé concernant « *les pratiques de coopération et de coordination du parcours de la personne en situation de handicap* », indique l'importance d'anticiper les besoins particuliers que nécessitent les transitions dans le parcours de la personne accueillie.

⁴² Article 3 Charte éthique pour les associations adhérentes au réseau Don Bosco Action Sociale

⁴³ LOUBAT J-R, HARDY J-P, BLOCH M-A, 2016, *Concevoir des plateformes de services en action sociale et médico-sociale*, Dunod

« Le changement de lieu de vie ou de modalités, de rythmes d'accompagnement (accueil de jour, accueil temporaire, etc.) est une étape/transition délicate dans le parcours de la personne. »⁴⁴

Elle recommande d'analyser pour chaque étape et chaque transition les besoins, les attentes, la motivation de la personne, la cohérence des réponses apportées et de mettre en place une coordination entre les services pour renforcer le partenariat et améliorer le processus de transition.

Les questions d'interdisciplinarité, de continuité, de complémentarité, de coordination des accompagnements, de coopération entre acteurs sont au cœur de la réflexion dans la construction des parcours.

Pour Fabrice DHUME-SONZOGNI, la notion de dispositif est directement fondée sur le principe de transversalité, il est « *une organisation au service du lien entre des champs de compétences et de pouvoir [...] c'est la promotion d'une conception d'ouverture, de travail ensemble autour de problèmes et à partir de cadres communs, etc...* »⁴⁵.

La notion de parcours met au premier plan l'enjeu de l'évolution des pratiques et compétences professionnelles et la place de la coopération au sein de celles-ci. La mise en place de temps de rencontre et d'élaboration commune permet la cohérence de l'accompagnement auprès du jeune accueilli. Le dispositif interroge les fonctionnements de l'institution, à savoir, comment faire institution au niveau du collectif, développer des valeurs communes d'entraide et de solidarité. « Faire dispositif » est un enjeu face à la désinstitutionalisation. Comment articuler des compétences, passer des procédures à un processus collaboratif permettant aux équipes de se rencontrer, de pouvoir échanger afin de rendre les passages d'un service à un autre plus perméable. Il est question de préparer les équipes dans leurs pratiques, au principe de décloisonnement, en faisant vivre des dynamiques inter-équipes, inter-groupes, inter-services. Savoir coopérer en interne pour pouvoir développer le réseau et travailler en partenariat en externe apparaît une nécessité et deviendra dans les années à venir une obligation.

Le projet d'établissement apparaît dès lors comme un repère qui permet à la fois un ancrage institutionnel et une ouverture sur l'environnement qui induit solidité et remise en question. Le travail en réseau, par l'altérité qu'il initie dans la rencontre, peut à la fois créer de l'enrichissement professionnel mais aussi une remise en question des pratiques.

⁴⁴ Recommandations HAS 2018, « *Pratiques de coopération et de coordination du parcours de la personne en situation de handicap* » volet 1 Anticipation des besoins particuliers que nécessitent les transitions p 16

⁴⁵ DHUME-SONZOGNI F., 2010, *Du travail social au travail ensemble*, 2ème Editions ASH, p 58

Le projet d'établissement organisé dans un fonctionnement en dispositif induit de fait un travail en réseau, source d'enrichissement ou de prise de risque pour l'institution. Il convient de mesurer les incidences et les impacts que cela génère sur les pratiques institutionnelles, la culture d'entreprise et les compétences professionnelles. Le travail en réseau éprouve la solidité des équipes et la pérennité du projet, il s'inscrit dans une dynamique d'ouverture constructive, qui suppose d'adapter et d'améliorer de manière continue l'organisation, en responsabilisant l'ensemble des acteurs institutionnels.

2.2 De la coopération au travail en réseau

2.2.1 Développer les pratiques de coopération entre les équipes

La coordination et la coopération deviennent les enjeux des nouvelles pratiques professionnelles transversales.

Pour Laurent VIALLEIX, c'est à partir « *des réseaux que les éducateurs et autres professionnels de MECS vont pouvoir trouver et prendre une place d'acteurs au sein même de leur organisation et de toutes celles qu'ils côtoient ; ils vont pouvoir appréhender des approches nouvelles et différentes, des regards hors de leurs repères habituels* ». ⁴⁶

Pour le Foyer, il s'agit de passer d'un réseau spontané informel à un réseau professionnel formalisé.

L'organisation institutionnelle doit pouvoir inscrire son action dans des logiques de fonctionnement permettant de faciliter les passages, les transitions, les relais, au service du parcours du jeune. Pour le bénéficiaire, l'enjeu est bien celui de la cohérence.

Le travail en réseau prend alors toute son importance. « *Le réseau caractérise un ensemble de ressources (de personnes, d'institutions, de services...) avec lesquelles des acteurs sont en lien. [...] le travail en réseau peut au final être décrit à partir du potentiel d'interactions ou de circulations entre des professionnels ou des services, s'appuyant sur l'utilisation de la pluralité des liens existant directement ou non dans un ensemble.*» ⁴⁷

⁴⁶ CHENUT M., VIALLEIX L., 2018, *Les MECS au cœur des évolutions de la protection de l'enfance travailler avec l'impossible*, édition ERES, p228

⁴⁷ DHUME-SONZOGNI F., 2010, *Du travail social au travail ensemble*, 2ème Editions ASH, p 121-122

Pour Guy LE BOTERF, le travail collaboratif en réseau est une source de valeur ajoutée et d'innovation, qui crée un savoir et met en synergie les connaissances par un partage des savoirs et des pratiques. Il favorise l'intelligence collective et améliore les pratiques individuelles et collectives. Il s'agit entre les équipes des différents services de partager des savoirs faire différents. L'accueil inconditionnel proposé sur les deux services de jour est une modalité d'accompagnement récente, portée par des équipes nouvelles qui par leurs approches viennent interroger les pratiques des services d'hébergement autour de l'accueil préparé. L'intérêt de chaque pratique et l'apport de chaque professionnel, par son expérience, son ancienneté, sa personnalité, sa jeunesse apporte richesse et innovation dans la réflexion des équipes. La coopération commence là et doit permettre de « *produire un savoir commun* »⁴⁸ et de « *capitaliser des pratiques* »⁴⁹.

Guy LE BOTERF parle de « *réseaux d'action collective* »⁵⁰ dans lequel la coopération est définie comme une fonction « *d'articulation* » pour faciliter les interactions entre les acteurs et identifiée comme une force de changement dans les pratiques professionnelles. « *La qualité de la coopération occupe une place centrale dans la dynamique des réseaux [...] le travail en réseau permet de créer des représentations et des raisonnements partagés qui n'émergent pas spontanément dans une organisation [...] Dans ce maillage de l'intelligence, les connaissances et les compétences de chacun doivent enrichir un réseau qui pourra, à son tour, être mobilisé par chaque acteur* ».⁵¹

L'innovation et le partage sont au cœur des pratiques.

Pour lui, la coordination s'inscrit dans une fonction de pilotage et est essentielle dans la réussite du travail en réseau. Elle s'appuie sur la compréhension des diverses logiques professionnelles et la construction de représentations communes, à distance d'éventuels conflits de pouvoir à réguler. Pour favoriser les logiques de parcours, la dimension transversale doit être impulsée à partir d'un plan managérial privilégiant l'ouverture, l'adhésion et la lisibilité d'objectifs de travail commun.

Le dispositif du Foyer, dans ses nouvelles orientations, doit pouvoir développer des pratiques professionnelles communes et favoriser les actions transversales dans une démarche participative et d'ouverture des services. Il convient dès lors de définir les enjeux liés à ces nouvelles pratiques.

⁴⁸ LE BOTERF G., 2013, *Travailler en réseau et en partenariat comment en faire une compétence collective*, 3ème Editions Eyrolles, p 37

⁴⁹ Ibid p 127

⁵⁰ Ibid p 126

⁵¹ Ibid p 37

2.2.2 Les enjeux du travail réseau

L'amélioration des pratiques individuelles et collectives est l'objectif premier du travail en réseau.

Pour Guy LE BOTERF, les conditions de réussite du travail en réseau dépendent de la qualité des coopérations, autour du savoir, vouloir et pouvoir coopérer qui met en jeu la question du sens, du langage commun et du pilotage.

La question du sens et de l'intérêt du réseau pour les équipes est la première préoccupation du manager. Cette question est fondatrice et constitutive des postures professionnelles transversales. Elle initie la volonté du travail en commun par le partage et l'analyse des pratiques, par une démarche intellectuelle consistant à écouter le discours de l'autre tout en étant capable de l'analyser et de le comprendre pour échanger sur ses propres pratiques ; en quelques sortes, trouver un langage commun, audible et compréhensible pour tous. Cette posture professionnelle attendue ne peut s'élaborer qu'au travers d'un climat de confiance, de respect et d'objectifs clairement identifiés dont le cadre intermédiaire doit être garant. Son rôle est essentiel dans la conduite des réunions et du fonctionnement en réseau. Il implique un certain nombre de règles communes qui permet de cadrer et sécuriser la parole et l'expression de chacun. La tendance à critiquer l'autre est parfois plus aisée que l'empathie et la remise en question attendue, la prise de recul favorise la juste distance professionnelle nécessaire à la mise en place de coopération. Le travail en réseau induit du temps, des réunions, des espaces d'échanges formels et informels et des outils de communication, notamment sur un dispositif multi-sites qu'il convient de mesurer.

La faculté de travailler en équipe, la composition du réseau, les compétences engagées, l'adhésion aux règles communes et aux méthodes de travail sont autant de paramètres à prendre en compte. Car de fait, engager un travail ensemble engendre des relations de pouvoir entre service qu'il convient de réguler pour éviter la dérive vers une pensée unique, centralisatrice qui provoquerait l'effet inverse de celui recherché. Le risque de la certitude par l'établissement de grilles de lecture propre à chaque intervenant, déterminé par une volonté de maîtrise et un désir de toute-puissance, ne laissant aucune place à une autre hypothèse, amène à une impasse et à une forme d'imperméabilité au travail en équipe. L'inertie institutionnelle, la défiance entre services, les pré-supposés professionnels sont autant de blocages inhérents au travail en réseau. Ils sont souvent liés à une méconnaissance des services et une peur du changement qui entraînent l'absence de langage commun et donc de pratiques communes.

Le fonctionnement en dispositif met en jeu des savoirs faire, des compétences professionnelles. Les passages, d'un service à un autre, peuvent être sources d'enjeux importants et générer des conflits interpersonnels liés à des enjeux de place, de

reconnaissance et de pouvoir. Il apparaît important de formaliser des rencontres institutionnelles pour permettre de réguler les échanges et les tensions générées par un travail en commun et permettre un travail d'élaboration et d'analyse des pratiques. Développer des fonctions plurielles peut créer un risque de perte d'identité et de savoir-faire professionnel. Repérer les fonctions, redéfinir les rôles, s'appuyer sur les compétences professionnelles et clarifier les processus de répartitions des responsabilités sont un préalable au travail en coopération.

La fonction de référent de parcours, que je souhaite développer au sein du dispositif, doit être support dans la recherche de cohérence et de différenciation dans le travail en commun. Elle introduit de nouvelles modalités d'accompagnement et des compétences à valoriser.

2.2.3 La fonction de référent de parcours

La notion de parcours vient interroger les façons de penser et définit de nouvelles postures professionnelles qui tiennent compte des attentes, du projet de vie et du parcours des personnes accueillies.

La fonction de référent de parcours dans une logique de réseaux correspond à des besoins multiples de partage des informations, de coordination, de régulation des accompagnements, d'harmonisation des pratiques et « *d'animation stratégique vis-à-vis des institutions et des autres professionnels environnants* »⁵². Elle vise à valoriser, dans l'accompagnement des parcours, la coopération entre les différents acteurs à travers « *des logiques de solidarités d'engagement* »⁵³.

Le référent de parcours devient le garant du parcours du jeune, ses responsabilités et délégations sont fonctionnelles. Cette nouvelle fonction est une montée en compétence des référents éducatifs par une formation méthodologique. L'objectif étant de renforcer l'expertise clinique par des connaissances techniques autour des écrits professionnels, du travail en partenariat et de la conduite de réunion lors de rencontres avec différents interlocuteurs.

Plusieurs acquisitions de compétences sont recherchées : savoir déterminer les éléments clés constitutifs d'un PPE, recueillir les besoins, les hiérarchiser, identifier les réponses pluri-professionnelles et en rédiger une synthèse en s'assurant de sa cohérence ; savoir partager l'information, savoir organiser, gérer et développer un travail partenarial et en

⁵² LARCHER P., déc. 1977- mars 1998, « Réseaux de soins et systèmes d'information », *Echanges santé-social*, n°88-89, p 30

⁵³ JAEGER M., 2017, « Une nouvelle temporalité dans l'action sociale et médico-sociale », *Vie sociale* n°18, p 48

réseau, être en capacité de communiquer des informations claires et les expliciter ; savoir investir un rôle de représentation institutionnelle et en rendre compte ; pouvoir identifier sur un territoire des partenaires réels et potentiels et créer les conditions pour un partenariat efficient.

Il s'agit de préparer, organiser et formaliser les éléments nécessaires à l'élaboration du PPE des jeunes accueillis.

Le référent de parcours doit être en capacité de présenter la situation du jeune et participer à la co-construction de son projet à partir d'approches pluri-professionnelles, en tenant compte des attentes du jeune et de sa famille. Il s'agit de coordonner les projets et parcours en lien avec les évaluations et les réajustements nécessaires à mettre en place.

Il aura à élaborer des relais, à construire des passerelles à chaque transition (changement de service, passage à la majorité) pour « éviter les ruptures ou les bifurcations radicales qui pourrait faire perdre le fil ténu du parcours de l'individu »⁵⁴.

« L'implication de la personne dans le processus de transition, son niveau d'autodétermination sont des facteurs facilitant la transition ».⁵⁵

Les recommandations de la HAS parlent de programmer et mettre en œuvre un plan de transition par un renforcement de la coordination et par une continuité et une cohérence des interventions.

Le référent de parcours doit être l'interlocuteur attitré pour le jeune et son représentant légal et ainsi assurer l'interface entre les différents acteurs de l'accompagnement (professionnels et partenaires).

La fonction de référent de parcours va renforcer et compléter des compétences professionnelles en organisation, gestion, communication pour développer un travail partenarial en réseau de qualité.

Ce rôle est à construire en étroite collaboration avec les inspectrices du département pour harmoniser le parcours du jeune autour du Projet pour l'enfant (PPE) dont la mise en œuvre relève avant tout des prescripteurs. L'objectif est de conjuguer l'intérêt de l'enfant et le respect de l'autorité parentale.

« Le P.P.E. est une disposition de la loi du 5 mars 2007, réaffirmée par la loi du 14 mars 2016, qui en fait un véritable instrument au service de l'intérêt supérieur du mineur. Ce document est à élaborer avec les détenteurs de l'autorité parentale dès que l'enfant fait

⁵⁴ BOUQUET B., DUBECHOT P., 2017/2, « Parcours, bifurcations, ruptures, éléments de compréhension de la mobilisation actuelle », « Du projet au parcours » - *Vie sociale*, n°18

⁵⁵ Recommandations HAS 2018, « *Pratiques de coopération et de coordination du parcours de la personne en situation de handicap* » Volet 1 Anticipation des besoins particuliers que nécessitent les transitions p 18

*l'objet d'une mesure administrative ou judiciaire de protection de l'enfance. Il précise les actions qui sont menées avec l'enfant, ses parents, son environnement ainsi que les objectifs visés et les délais de mise en œuvre [...] Le projet pour l'enfant est un enjeu déterminant car il affirme la place centrale de l'enfant et doit permettre de répondre à ses besoins fondamentaux tout en cherchant à concilier son intérêt avec les droits de ses parents qui sont accompagnés dans ce projet. Il s'agit de faire ensemble et d'avoir une approche globale de la situation de l'enfant et de sa famille, en coordonnant les différentes interventions. Le Projet pour l'Enfant (P.P.E.) doit donner à lire le parcours de l'enfant, l'évolution de sa situation et celle de sa famille ».*⁵⁶

Le rôle du référent de parcours prend alors tout son sens et marque une nouvelle réalité dans les pratiques professionnelles transversales.

2.3 Accompagner l'évolution des pratiques professionnelles : postures managériales

*« La place du management dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux est tout à fait singulière »*⁵⁷.

Pour Roland JANVIER, *« diriger une organisation de travail social renvoie à trois dimensions interactives : il s'agit d'une fonction de direction classique (gouvernement des hommes), mais aussi d'un travail avec et pour autrui (dimension clinique de la relation d'aide) et enfin, parce que c'est un travail sur le social qui engage une dimension politique (transformation de la société) »*⁵⁸

Ma pratique de directrice, éclairée par mon expérience de terrain, m'amène à penser que l'art de diriger s'élabore à partir de postures et de pratiques professionnelles réinterrogées au gré des situations, du contexte, d'objectifs et d'échéances qui permettent de construire au fil du temps une éthique managériale prenant en compte ses trois dimensions fondamentales.

2.3.1 L'adhésion des parties prenantes pour le travail en réseau

⁵⁶ Fiche action n°2 du schéma départemental conjoint de protection de l'enfance de 2018-2022

⁵⁷ MIRAMON J-M., COUET D., PATURET J-B., 2002, *le métier de directeur - techniques et fictions*, Presses de l'EHESP

⁵⁸ JANVIER R., 2017, « Pratiques de management et conduite du changement, Pour un changement de paradigme managérial » – *les cahiers de l'actif* – n°492/495 p 222

La mise en place d'un fonctionnement en dispositif dans une logique de parcours induit une nouvelle dynamique de travail. La construction d'un collectif ne peut se développer qu'à partir de pratiques managériales participatives qui font sens pour les professionnels. Le travail en réseau, de fait, induit des pratiques managériales novatrices, associant la participation des acteurs, la remise en question des pratiques, le partage de valeurs dans une démarche bienveillante.

Pour Pascal AUFFRAY⁵⁹, directeur d'une MECS, la transversalité institutionnelle repose sur une interconnaissance entre les services et les acteurs. La formation, la mobilité interne et la mise en place de groupes de réflexion thématiques transversaux sont des outils déterminants dans la stratégie d'innovation. Pour lui, la cohérence du pilotage institutionnel dépend de la qualité d'analyse des conceptions managériales de l'équipe de direction.

Pour Fanny SALLE, directrice d'un établissement médico-social, les pratiques de réseautage et d'ouverture constituent « *un levier de management intéressant pour dynamiser, valoriser le travail des professionnels et indirectement lutter contre les risques psycho-sociaux (...)* »⁶⁰. Elle évoque l'importance d'une gouvernance souple et innovante et la nécessité de prérequis, tels que : clarifier les finalités d'un travail commun, donner du sens à l'activité, partager des valeurs communes, instaurer des relations horizontales, adopter une posture bienveillante, questionner régulièrement la finalité du projet, accepter de mobiliser du temps et de l'argent exclusivement à ce domaine.

Fanny SALLE, s'est orientée vers un management participatif et bienveillant à partir d'objectifs clairement définis en privilégiant la négociation, la consultation et la délégation. Pour elle, cette dynamique impulse de la confiance, de la mobilisation et de la motivation chez les professionnels. Elle favorise le dialogue social et la prise de recul.

Mon action s'inscrit dans une démarche participative pour favoriser l'initiative, la créativité et la co-construction dans le développement de pratiques de coopérations.

« *La co-construction est le processus par lequel des acteurs différents confrontent leur point de vue et s'engagent dans une transformation de ceux-ci jusqu'au moment où ils s'accordent sur des traductions qu'ils ne perçoivent plus comme incompatibles. Ce moment particulier est celui où ils pensent avoir défini un monde commun qui va fonder*

⁵⁹ Les enjeux du parcours de l'enfant en MECS - Entre attachements, co-responsabilité et transversalité – 7èmes rencontres nationales des professionnels des MECS, 30 et 31 mars, Paris, 2017

⁶⁰ SALLE F., 2016, « Les pratiques de réseautage et d'ouverture » in HEINRY H., 2016, *La fabrique du changement au quotidien – Paroles de directeurs*, édition Presses de l'EHESP, Rennes, p132

leur compromis : ils pourront alors poursuivre leur coopération afin de construire un projet d'action commun et réfléchir ensemble à sa mise en œuvre. »⁶¹

Cette orientation managériale permet la mise en place d'un processus de réflexion et d'un travail d'élaboration transversale dans laquelle l'ensemble des acteurs peut se retrouver, échanger et se projeter à partir d'outils cliniques.

2.3.2 Les outils cliniques au service du sens et de l'action : le partage des pratiques

Dans cette sous-partie, il s'agit de mettre en avant la clinique comme garantie pour préserver la culture institutionnelle autour d'un projet collectif qui fasse sens. La relation d'aide est une alchimie d'une grande complexité qui ne peut être assumée qu'à partir d'un travail d'équipe et en interdisciplinarité.

« La complexité, (...) désigne tout ce qui échappe, complètement ou partiellement à notre compréhension et à notre maîtrise. [...] C'est notre difficulté à comprendre ou à accepter la réalité, à « tisser ensemble » une diversité d'éléments hétérogènes, qui nous conduit à la qualifier de « complexe ». »⁶²

Penser la complexité permet de travailler sur les représentations, les subjectivités par la remise en question et le dialogue qui favorise les échanges, l'écoute, la reconnaissance et la construction de valeurs communes qui font sens et fédèrent les équipes autour d'un même projet qui permet d'élaborer une culture institutionnelle.

L'intelligence collective, permet à un ensemble d'individus de réfléchir ensemble autour d'un travail d'élaboration clinique.

L'évolution des problématiques des mineurs et jeunes majeurs que nous accompagnons nous conduit à nous adapter en personnalisant nos réponses par la diversification de nos organisations. Cette multiplicité de modes d'accompagnement vient interroger régulièrement nos pratiques et notre manière de « faire équipe ». Il s'agit de penser cliniquement l'institution. La recherche de sens en équipe contribue à prévenir utilement les risques de maltraitance individuelle et collective et permet à l'institution de jouer un rôle contenant et repérant pour l'ensemble des personnes qui « l'habitent ».

Plusieurs outils dans le management des équipes permettent de penser les pratiques.

⁶¹ FOUURIAT M., 2016, *La co-construction une alternative managériale*, Presses de l'EHESP, Rennes, p21

⁶² GENELOT D., 2017, « Appréhender le changement dans la complexité, et si la complexité était une chance à saisir », *les cahiers de l'actif* – N° 492/495 p10/11

Le Foyer a choisi, depuis plusieurs années, de proposer aux équipes de chaque service des temps d'analyse de la pratique et des temps de régulation. Cette démarche s'inscrit dans une approche psychodynamique incitant l'équipe pluridisciplinaire à se centrer sur la dimension du sujet et à tenir une posture de recherche de sens tenant compte des différents modèles de développement (psychologique et somatique). La psychanalyse demeure un outil de référence pour les régulations en équipe. Le droit, les sciences de l'éducation, la psychosociologie, la sociologie des organisations, l'approche systémique, l'ethnopsychiatrie et la psychologie interculturelle sont des disciplines qui font l'objet de formations régulières venant éclairer nos pratiques. Ces références théoriques et principes éthiques inspirent l'ensemble des professionnels engagés dans le dispositif du Foyer. Nos pratiques de service, bien qu'elles soient centrées sur la dimension du sujet, intègrent pleinement et prennent en compte la place et le rôle des familles. L'étayage des fonctions parentales, le soin apporté à la relation parent-enfant nous apparaît fondamental afin de soutenir la continuité dans le parcours des jeunes que nous accueillons.

« Penser cliniquement l'institution, c'est donc permettre à son équipe de penser ses pratiques et d'élaborer psychiquement les situations rencontrées, d'acquérir une certaine intelligence des processus psychiques groupaux et institutionnels à l'œuvre sur le terrain professionnel. »⁶³

Le changement peut se définir comme la capacité des acteurs d'une organisation à prendre du recul sur leurs pratiques et à désapprendre des compétences.

« La capacité de prise de recul des acteurs au quotidien peut être mesurée à la capacité qu'ils ont de parler de ce qu'ils font »⁶⁴.

Une institution suffisamment bonne, sécurisante, pour les jeunes qu'elle accueille et pour les professionnels qui la composent, est une institution où l'on se parle, où l'on décide et où l'on traite les problèmes et les difficultés rencontrées à partir d'une démarche clinique, porteuse d'un cadre institutionnel solide et souple à la fois, pour supporter les mutations et changements qui s'imposent.

Mon positionnement en tant que directrice est essentiel dans la préservation d'une approche clinique et le rôle de l'équipe de direction déterminant.

Il l'est d'autant plus, à l'heure de la désinstitutionnalisation, où l'enjeu pour la direction est de faire vivre à la fois clinique, institution et démocratie en créant des espaces où s'expérimentent des pratiques de gouvernance sociale intégrant les jeunes, les familles et les professionnels dans la négociation de compromis sans renoncer à la place de chacun.

⁶³ BATIFOULIER F., Anmecs Lille 21 et 22 mars 2013, « *refaire de l'institution à l'heure de la diversification des services, des réorganisations associatives et de la désinstitutionnalisation* » p 117

⁶⁴ ibid

2.3.3 Manager autrement pour fédérer un projet commun

Trois étapes clés apparaissent importantes pour fédérer les équipes autour d'un projet commun : la prise en compte de la complexité, l'analyse des comportements liés aux changements et la construction commune pour créer du lien social et élaborer les coopérations.

Pour Roland JANVIER, penser le management autrement nous amène à aborder la posture de direction de façon différente avec un rôle d'animation dans la dynamique collective à impulser. Il s'agit de créer les moyens d'un débat avec l'ensemble des salariés pour co-construire un projet commun et instaurer les conditions d'une intelligence collective à partir de savoirs particuliers. La directrice et son équipe de direction, doivent être en capacité de favoriser l'empowerment des professionnels par une mise en avant des savoir-faire individuels et collectifs afin de permettre la transmission de savoirs, de connaissances, et d'expériences d'un service à un autre. Elle doit aussi reconnaître les compétences, les valoriser et savoir les transférer pour le bénéfice d'un projet commun, dans une logique transversale.

Les comités de direction, de pilotage et de suivi de la qualité sont autant de modalités participatives qui ont contribué à faire évoluer les pratiques du Foyer et ont participé à la création du dispositif. Chaque équipe a pu être informée, consultée, associée.

Cette démarche dynamique permet aujourd'hui d'envisager l'évolution des pratiques en dispositif de façon réfléchie et engagée. Cette co-construction initiée, dans ces différents groupes de travail, depuis plusieurs années, a généré une confiance des équipes dans la hiérarchie et a permis de passer d'un fonctionnement vertical très hiérarchisé à un fonctionnement plus horizontal avec des délégations. Le projet émane de l'évolution de l'institution dans son ensemble.

« Le projet est [...] à vivre comme un compromis, fragile, instable et provisoire, qui fait accord à un moment donné de l'histoire d'une organisation. [...] Cette conception du projet transforme les formes de management. [...] Le management, fondé sur la figure de l'animateur, devient l'art d'accompagner cette construction progressive d'une voie à inventer collectivement. »⁶⁵

⁶⁵ JANVIER R., 2017, « Pratiques de management et conduite du changement, Pour un changement de paradigme managérial », *les cahiers de l'actif* – n°492/495 p 224/225

Pour le sociologue Philippe Bernoux, la prise de parole des professionnels a un impact sur la capacité de travailler ensemble, sur la qualité de la coopération entre professionnels et donc sur la fonction d'innovation des associations.

Pour Francis Batifoulier, « *un collectif de travail coopère lorsque les professionnels parviennent à une représentation partagée du métier de l'établissement, de son offre de service, des objectifs à atteindre, des situations à traiter, des projets à réaliser, des moyens à mettre en œuvre... Cette représentation partagée, cette communauté de vue ne sont pas des acquis définitifs mais doivent être conçues comme une construction progressive et permanente* ». ⁶⁶

Cette dynamique organisationnelle, qui s'inscrit dans un jeu démocratique repose sur la mise en place de groupes de travail permettant le débat, l'échange, la discussion en vue d'une construction commune du projet. Cela suppose l'engagement individuel et collectif en termes de responsabilité, la transparence dans les processus de décision. Car la décision reste entière dans l'acte de diriger mais c'est en amont et en aval que se jouent les principes démocratiques envisagés ci-dessus. Et c'est bien là que s'organise un management différent. Pour Paul Ricœur, associer les acteurs est la condition pour une institution « *juste* ».

Ce type de management prend du temps et demande une certaine anticipation sur les orientations stratégiques à penser pour élaborer les projets. Elle demande une concertation et une rigueur dans le questionnement, les échanges avec l'équipe de direction ; dynamique dans laquelle l'ensemble de l'équipe cadres doit pouvoir s'inscrire. Car cette équipe porte et reflète ce qu'elle souhaite initier à ses équipes. Elle influe et joue un rôle fondamental dans les modalités relationnelles qu'entretiennent les professionnels entre eux et elle contribue au climat social dans l'institution.

Selon Francis BATIFOULIER, prendre le temps de penser en commun pour mieux faire équipe de direction est un enjeu majeur, car on attend d'elle une mise en sens de l'évolution institutionnelle et une dynamique fédératrice qui donne le cap.

Ma posture de directrice se définit comme « place d'exception » dicit Jean-Pierre LEBRUN, porteuse d'un leadership, d'une bienveillance, d'une écoute, de communication et d'exemplarité. Il est important que je sois en capacité de convaincre les équipes et de donner du sens au projet pour générer un climat de confiance propice aux délégations, à l'autonomie et à la réussite d'actions engagées, de façon maîtrisée et réfléchie.

⁶⁶ BATIFOULIER F., Anmecs Lille 21 et 22 mars 2013, « *refaire de l'institution à l'heure de la diversification des services, des réorganisations associatives et de la désinstitutionnalisation* » p 118

Les entretiens professionnels, les réunions d'équipes et les différents espaces d'expression sont les outils à promouvoir dans une dynamique de valorisation des projets engagés de façon collective et individuelle.

Le plan d'action qui suit s'inscrit dans cette démarche managériale qui se veut ouverte et constructive à partir d'objectifs clairement identifiés.

3 Impulser un fonctionnement des quatre services de la MECS en dispositif

En 5 ans, le Foyer Don Bosco est devenu un dispositif en devenir qui doit pouvoir évoluer vers de nouvelles modalités d'accompagnement. De façon continue, il convient de développer des pratiques professionnelles transversales pour mieux coordonner le parcours des jeunes accueillis. Cette démarche ne peut s'inscrire que dans un principe de décloisonnement et de coopération qui permet une dynamique de changement et d'ouverture nécessaire, en lien avec l'évolution des besoins des jeunes et des attentes des politiques publiques de protection de l'enfance.

Cette troisième partie en est l'illustration. Elle présente les différentes actions engagées pour mener à bien le fonctionnement en dispositif.

Ce plan d'action repose sur les constats et les préconisations inscrites dans le rapport d'évaluation externe de 2015 : « *L'établissement connaît une période de développement de différents dispositifs qui doit le conduire à opérer un effort de formalisation et d'objectivation de ses activités et de ses pratiques professionnelles* ».

Il s'inspire du travail de recherches, d'échanges et d'élaboration effectués durant la réactualisation du projet d'établissement qui a eu lieu de septembre 2017 à juillet 2018.

Il se présente en trois étapes clés échelonnées sur 3 ans (2017-2020) : la définition des nouvelles orientations du dispositif dans un principe de co-construction, la mise en œuvre d'une nouvelle organisation en réseau, la formalisation des nouvelles modalités d'accompagnement.

Chaque partie est finalisée par des fiches actions, un diagramme résumant l'ensemble des actions engagées et leur temporalité se trouve dans l'annexe VII.

3.1 Co-construire le fonctionnement des quatre services en dispositif

3.1.1 Définition des orientations stratégiques en comité de direction

Le comité de direction, est une instance comprenant la directrice et l'ensemble des cadres intermédiaires.

L'intérêt du comité de direction a pour but de fédérer l'équipe cadres. Il permet de partager et de confronter les visions de la directrice avec les cadres intermédiaires pour créer un consensus afin d'installer la confiance dans les axes de travail à développer.

L'observation des dysfonctionnements institutionnels et notamment de façon précise le cloisonnement des services a conduit l'équipe à orienter stratégiquement le projet d'établissement 2018-2023 vers un fonctionnement en dispositif. Cette orientation déjà envisagée dans le projet d'établissement de 2013, a donné un cap pour les équipes durant la réactualisation du projet d'établissement.

L'équipe de direction s'est donnée comme ligne de conduite de créer du lien entre les services et les équipes par une meilleure connaissance des pratiques des uns et des autres. Le but est d'améliorer la qualité des accompagnements, en fédérant un projet commun.

La réactualisation du projet d'établissement a été un moyen d'impulser cette dynamique. Elle s'est déroulée sur une année scolaire (2017-2018), dans une dynamique de co-construction avec des représentants de chaque équipe et de chaque corps de métier salarié de l'établissement qui ont formé le comité de pilotage (COPIL).

La méthodologie choisie pour cette réactualisation a été de faire appel à un intervenant de l'ANDESI (association nationale de cadres du social) pour nous accompagner au cours de 5 journées de formation destinées au COPIL. Ce formateur nous a permis de structurer notre organisation de travail, d'établir une méthodologie de projet et d'élaborer nos priorités pour impulser le fonctionnement des services dans une modalité de dispositif. Il a par son regard extérieur, très vite repéré les enjeux inhérents à notre organisation, pointer les axes d'améliorations et ouvert des perspectives sur le travail en réseau. Il a contribué

à valoriser les acquis institutionnels en mettant en évidence les perspectives futures de façon rationnelle et objective. De fait, il a servi la stratégie de direction en mettant en avant une dynamique de co-construction.

Les réunions en comité de direction et en comité de pilotage, ont permis peu à peu d'affiner la stratégie managériale de l'équipe de direction pour faire évoluer le projet vers un fonctionnement en dispositif.

J'ai pu observer les résistances mais aussi les motivations et le degré de mobilisation des équipes. Trois équipes sur quatre ont montré toutes les qualités pour faire évoluer leurs pratiques, l'Auberge, le Service de suivi externalisé et l'internat. L'équipe du service de suivi externalisé, assez récente s'est montrée moteur dans la dynamique impulsée au cours de la réactualisation du projet d'établissement. L'accueil inconditionnel qu'elle développe au sein de son service est venu nourrir la logique de parcours et l'intérêt de faire dispositif. Contrairement une partie de l'équipe du service chambre en ville, attachée au principe de l'accueil conditionné par une procédure d'admission, a montré des résistances et de l'inquiétude quant à une évolution vers un fonctionnement décloisonné. Cette petite équipe (quatre éducateurs (trices) spécialisés) connaît des difficultés de communication dans son service, avec des divergences de pratiques et une difficulté à faire équipe. Elle est d'autre part inquiète quant à son avenir, sachant que les services Jeunes Majeurs pourraient connaître dans les années à venir des diminutions de budget. D'autres parts, deux services d'hébergement diversifié, rattachés respectivement à l'Auberge et au SSE, se sont créés sans pour autant qu'il y ait du lien avec leur service.

Ces constats établis en Comité de pilotage, m'ont permis de réfléchir avec l'équipe de direction à une nouvelle composition des équipes par une réorganisation des services, détaillée dans la partie 2 de cette troisième partie.

Le comité de direction s'est réuni tous les 15 jours pendant la période de réactualisation du projet d'établissement, mensuellement le reste du temps.

Les cadres intermédiaires ont mené par délégation, certaines actions dans le cadre de ce plan d'action.

3.1.2 Mise en commun des pratiques professionnelles dans le cadre du comité de pilotage et des ateliers pluridisciplinaires

Le comité de pilotage a représenté par la diversité des membres qui l'ont composé l'ensemble des salariés. Il s'est constitué des membres de la direction, directrice, chefs de service, chef de service technique (CODIR), des assistantes de direction, d'une psychologue clinicienne, d'éducateurs spécialisés de chaque service, d'une maîtresse de maison, d'un surveillant de nuit et de la conseillère technique du siège de l'association.

Soit 13 professionnels au total, issus de l'ensemble des services. Certains d'entre eux ont participé à la conduite de l'évaluation interne en 2011 et à l'évaluation externe en 2015 et font partie du comité de suivi de la démarche qualité. Leur participation a permis de faire du lien avec l'histoire institutionnelle en mettant en avant l'évolution des pratiques professionnelles du Foyer.

Le COPIL s'est réuni sur cinq journées en présence du formateur de l'Andesi, chaque membre a contribué à faire un état des lieux des fonctionnements et dysfonctionnements institutionnels, à questionner les pratiques et à tenter de fédérer des valeurs communes. L'expression de chacun s'est faite dans un climat de confiance qui a généré un principe de relations à la hiérarchie de type « horizontal ». Un groupe s'est formé et une dynamique s'est créée. Le comité de pilotage a décidé, à l'occasion de la réunion institutionnelle annuelle nommée la « *matinale de la qualité* », qui a lieu en novembre, d'utiliser ce temps au bénéfice de la réactualisation du projet d'établissement. Le CODIR a proposé à chaque équipe des différents services de présenter ses modalités d'accompagnements et d'explicitier ses pratiques. Ce fut un bon moyen, pour l'ensemble des salariés de mieux faire connaissance « professionnellement » et d'établir ce qui est commun et spécifique à chaque service.

Dans la continuité de cette expérimentation, le COPIL a établi un calendrier pour organiser l'animation de groupes de travail ouverts à un plus grand nombre de participants. Ces ateliers de deux séances de 2 heures chacun, ont favorisé les échanges autour de 6 thématiques différentes validées en COPIL. Les thèmes choisis étaient : la participation des usagers, les références théoriques, l'offre de service, l'ouverture sur et à l'environnement, le cadre de référence, les évaluations et procédures. Ils ont permis de différencier et mettre en commun les pratiques propres à chaque service. Des échanges ont permis de préciser ou de clarifier certains enjeux. Une première étape de décroisement a pu être franchie. La contribution d'un grand nombre de professionnels aux ateliers a permis de dégager des pistes pour la mise en place de nouvelles modalités d'accompagnement et une réorganisation des services dans l'intérêt d'un fonctionnement en dispositif.

Une restitution du travail de ces ateliers a été présentée le 4 mai 2018 à l'ensemble des professionnels, lors d'une réunion institutionnelle en présence du directeur général. Cela a contribué à faire du lien avec le projet associatif. Le directeur général a pu, informer les salariés des avancées associatives et de la cohérence entre le projet du Foyer et les orientations stratégiques de l'association. Logique de parcours et transversalité ont été les maîtres mots. Le directeur général a pu mesurer l'implication des professionnels et l'engagement des membres du COPIL. Cette dynamique a contribué à valider par la direction générale, l'intérêt d'un fonctionnement en dispositif et a permis de mettre en

avant la volonté associative de soutenir l'équipe de direction du Foyer dans cette démarche.

3.1.3 La validation des orientations stratégiques du dispositif

*« Le projet d'établissement, de service ou de dispositif, si l'organisation considérée est gérée par une association, doit impérativement s'inscrire dans les orientations d'un projet associatif. Parce que l'action de la structure dépend d'une intentionnalité, d'une cause, d'un système de valeurs et d'orientations propres à l'association gestionnaire, parce que l'échelle d'un établissement ou d'un service n'est plus pertinente, que le passage à un niveau supérieur s'impose, que la notion d'opérateur s'affirme, que la primauté de la prospective et de l'innovation exigent une vision élargie du champ d'action qui dépasse largement celle d'une structure en particulier, enfin qu'un projet engage aujourd'hui des préoccupations plus vastes (en termes de politique, de relations publiques, de finances, de management et de gestion des ressources humaines) ».*⁶⁷

Il s'agit, en tant que directrice, d'inscrire le Foyer dans les orientations stratégiques de l'association et de faire valider la spécificité du dispositif envisagé, avec toute la richesse et l'innovation qu'il peut initier au niveau de l'Institut Don Bosco. Le projet d'établissement du Foyer Don Bosco, rédigé par la directrice, à partir des apports de chaque membre du comité de pilotage et du comité de direction, est le prolongement des actions engagées depuis plusieurs années au niveau de l'institution. Les orientations stratégiques inscrites dans le Projet ne sont pas nouvelles. Elles ont été initiées dans le précédent Projet d'établissement en 2013 mais aussi dans les derniers rapports d'activités qui scandent les avancées et l'évolution de l'établissement chaque année. Elles sont régulièrement abordées de façon collégiale en conseil de direction avec les responsables des autres établissements de l'institut, et présentées lors des assemblées générales du Conseil d'administration.

Le projet du Foyer qui s'est construit progressivement, est accueilli positivement par le Conseil d'administration. Le fonctionnement en dispositif vient faire écho avec le projet associatif et la volonté du CA et de la direction générale, de légitimer et développer la logique de parcours au sein de l'association. La pérennité de cette structure, son évolution, l'image et la réputation qu'elle s'est forgée au fil des années, permettent de penser que ce projet sera validé très prochainement par les administrateurs et les financeurs.

⁶⁷ CHARLEUX F., LOUBAT JR., 2017, *Motiver les équipes en travail social*, 3^{ème} édition ESF, p 87

Ce projet s'est inscrit dans une démarche participative et a été accueilli avec enthousiasme par une majorité du personnel ; ce qui me permet de le présenter, de manière sereine, à titre consultatif aux IRP de l'association. L'information est importante et permet à chacun, dans la place et le rôle qu'il occupe d'y voir une forme de respect et de considération.

Par ailleurs, j'ai réuni deux CVS extraordinaires (regroupant les élus représentants des quatre services) fin juin 2018, pour communiquer sur la réactualisation du projet d'établissement. Le premier temps a été un temps de présentation du projet et trois semaines plus tard, le second a été un temps d'échanges permettant de mesurer l'intérêt du projet, les questionnements qu'il suscite, les ajustements qu'il nécessite. Ce CVS extraordinaire a impulsé une dynamique que je souhaite maintenir et il fait partie des axes de progrès à développer que l'on retrouve dans la partie qui suit.

Objectif 1 : Elaborer les axes stratégiques du dispositif

La réactualisation du projet d'établissement va me permettre d'effectuer un état des lieux sur le fonctionnement du dispositif, de clarifier les orientations stratégiques et de repérer et définir les pratiques professionnelles transversales. Cette étape se déroule sur une année, les réunions se déroulent essentiellement le jeudi matin, temps dédié à la participation des équipes au projet d'établissement.

Action 1	Faire un état des lieux du fonctionnement du dispositif
Pilote	Directrice
Acteurs	COFIL – Formateur ANDESI
Modalités	3 Journées
Moyens	Réunions (hors fonctionnement habituel)
Calendrier	D'octobre 2017 à décembre 2017
Indicateurs de résultat	Compte rendu de réunions, questionnements, taux d'échanges, taux de participations
Action 2	Définir les orientations stratégiques du projet d'établissement Puis les communiquer au COFIL
Pilote	Directrice
Acteurs	CODIR
Modalités	Réunion bimensuelle
Moyens	Temps de réunion équipe de direction
Calendrier	D'octobre 2017 à janvier 2018
Indicateurs de résultat	Elaboration d'un plan managérial et de gestion des ressources humaines
Action 3	Mettre en commun les pratiques professionnelles de chaque service à partir de 6 ateliers pluridisciplinaires (participation des usagers, références théoriques, offre de service, ouverture sur et à l'environnement, cadre de référence, évaluations et procédures)

Pilote	CODIR
Acteurs	6 Groupes de travail (salariés des différents services)
Modalités	Demi-journée pour chaque atelier
Moyens	Réunions sous formes d'ateliers pluridisciplinaires
Calendrier	De janvier 2018 à mars 2018
Indicateurs de résultat	Compte rendu de réunions, taux de participation des salariés, taux d'échanges, nombres de pratiques et procédures communes
Action 4	Définir des pratiques professionnelles transversales
Pilote	Directrice
Acteurs	COFIL – Formateur ANDESI
Modalités	2 Journées
Moyens	Réunions (hors fonctionnement habituel)
Calendrier	D'avril 2018 à mai 2018
Indicateurs de résultat	Compte rendu de réunions, nombre de pratiques professionnelles communes identifiées
Action 5	Définir les axes du projet du dispositif
Pilote	Directrice
Acteurs	CODIR
Modalités	Réunion bimensuelle
Moyens	Temps de réunion équipe de direction
Calendrier	D'avril 2018 à juin 2018
Indicateurs de résultat	Rédaction du projet d'établissement et des axes d'améliorations
Action 6	Faire valider le projet du dispositif
Pilote	Directrice
Acteurs	Direction générale, conseil d'administration, financeurs
Moyens	Assemblée générale, réunion en conseil d'administration
Moyens	Réunion avec les autorités administratives
Calendrier	De juin à décembre 2018
Indicateurs de résultat	Validation du projet d'établissement par le CA et les financeurs

3.2 Structurer une nouvelle organisation en réseau

3.2.1 Impulser une organisation qui favorise un fonctionnement en dispositif

Au regard de l'évolution des prestations diversifiées des services de jour, il paraît désormais nécessaire de regrouper les différents modes d'hébergement pour les mettre au service du dispositif dans l'intérêt des jeunes accueillis. Plusieurs raisons justifient cette restructuration. Il s'agit d'une part, de proposer un service d'hébergement diversifié pouvant accueillir autant un public majeur que mineur, dans le but de faciliter les

processus de transition de la minorité à la majorité et le passage d'un service à un autre dans une continuité de parcours, selon les recommandations⁶⁸ de la HAS.

Et d'autres parts, de créer un service d'hébergement diversifié élargi, ouvert à un public mineur, permettant d'anticiper sur les futures orientations concernant les jeunes majeurs, tenant compte de la baisse réelle des financements au niveau national et probablement d'ici quelques années au niveau départemental. Augmenter le nombre de places pour des mineurs en hébergement diversifié permettra de pérenniser l'activité du dispositif et de maintenir le nombre de postes actuel.

Ce choix organisationnel favorisera une meilleure lisibilité de nos actions avec nos partenaires. Il facilitera grandement la gestion du parc immobilier qui sera assuré par un chef de service entièrement dédié à la gestion et l'organisation des services d'hébergement. Réunir les équipes récentes de SHD avec l'équipe du service chambre en ville plus ancienne permettra de favoriser la transmission des savoirs, de valoriser les compétences individuelles et collectives par une complémentarité des approches, de faciliter les transitions au passage à la majorité et d'anticiper sur l'avenir des accompagnements jeunes majeurs. Un groupe de travail sera mis en place rapidement pour réfléchir avec les équipes sur les modalités organisationnelles.

Dans la continuité de cette réorganisation, les équipes des services de jour ont pu évoquer le besoin, en tant de crise, de mise à l'abri pour certains jeunes. Il s'agirait de faire dispositif aussi sur l'hébergement collectif. L'internat possède déjà une chambre d'accueil d'urgence. Une autre chambre pourrait servir au dispositif, pour permettre une mise à l'abri pour un temps d'observation et d'évaluation permettant de penser avec le jeune reçu à de nouvelles modalités d'accompagnement. Il n'y aura pas de modification d'agrément sur le nombre de jeunes accueillis à l'internat polyvalent, pour lequel les modalités d'hébergement seront plus souples.

Il s'agit de mettre des hébergements diversifiés individuels et collectifs au service du dispositif pour garder de la souplesse et de la réactivité afin de répondre de façon personnalisée aux besoins des jeunes quel que soit le service où il a été accueilli lors de son arrivée au Foyer.

De fait, cette nouvelle organisation en dispositif suppose de renforcer les coopérations entre les différentes équipes par des temps de réunions réorganisées, mais aussi en privilégiant des temps d'échanges informels pour apprendre à travailler ensemble.

⁶⁸ Recommandations HAS 2018, « *Pratiques de coopération et de coordination du parcours de la personne en situation de handicap* » Volet 1 Anticipation des besoins particuliers que nécessitent les transitions

A ce titre, il apparaît intéressant d'organiser des temps de réunion de coordination entre les services chaque mois. Ce temps de coordination regroupera un membre de chaque service avec l'ensemble des cadres intermédiaires, pour harmoniser l'accompagnement des jeunes sur le dispositif. Pour favoriser les échanges, il semble judicieux que cette réunion ait lieu chaque mois sur un site différent. La gestion de services multi-sites demande une certaine mobilité de l'équipe encadrante mais aussi des professionnels si l'on veut favoriser les temps de coopération. Pour améliorer la communication et le passage d'informations, toutes les réunions seront automatiquement suivies d'un compte-rendu diffusé à l'ensemble des équipes.

Les réunions du dispositif, regroupant l'ensemble du personnel du Foyer, auront lieu une fois par trimestre, pour favoriser les échanges entre professionnels, fédérer une culture institutionnelle et communiquer sur l'avancée des processus collaboratifs mis en place dans le cadre du fonctionnement en dispositif.

Une manière de prendre la mesure des objectifs atteints ou à atteindre, de valoriser le travail entrepris et de réajuster la stratégie managériale déployée en fonction du climat social dans l'institution. C'est aussi l'occasion de créer des synergies car l'équipe dans son ensemble, peut à ce moment-là, être force de propositions pour « faire dispositif ». L'innovation par la création de nouvelles modalités d'accompagnements et l'évolution des postures professionnelles permettent une mise en réseau qui fait lien pour les jeunes et créer une plus-value pour l'établissement.

3.2.2 Elaborer de nouvelles modalités d'accompagnements

Cette sous-partie présente les différentes modalités d'accompagnement à envisager pour permettre de faciliter les passages d'un service à un autre et de faire vivre le dispositif.

Les ateliers pluridisciplinaires, mis en place durant la réactualisation du projet d'établissement, ont amené les équipes à réfléchir ensemble au fonctionnement en dispositif et à l'intérêt pour les jeunes et pour les équipes à partager des activités communes. L'idée est de créer des passerelles entre services par le partage d'activités éducatives qui s'adresseraient à l'ensemble des jeunes accueillis sur le dispositif. Ces temps communs permettraient de faciliter les transitions, les passages entre les services par une meilleure connaissance inter-services et inter-groupes.

Les recommandations de la HAS, précisent de : « *Privilégier un processus de transition par étapes progressives de manière à rassurer et familiariser la personne aux nouveaux repères (humains, spatio-temporels, etc.). L'accueil et l'intégration nécessitent de mettre*

*en place des modalités spécifiques d'accompagnement, par exemple : (...) des rencontres et des activités entre pairs ayant des centres d'intérêt communs ».*⁶⁹

L'éducateur sportif de l'internat, a initié depuis quelques temps ce type de démarche. Régulièrement, lors des vacances scolaires, il ouvre des activités sportives aux jeunes des différents services, souvent à l'occasion de sorties extérieures. Lors de l'atelier pluridisciplinaire « *ouverture à et sur l'environnement* » auquel il a participé, il a pu faire un retour positif sur ces sorties. Cela permet de créer du lien entre les jeunes, de les préparer et les rassurer sur le passage d'un service à un autre. Pour les équipes, c'est l'occasion de travailler dans un principe de dispositif et de croiser les regards et les compétences. Cette initiative innovante crée une valeur ajoutée dans l'accompagnement proposé aux jeunes et donne une perspective pour le partage d'autres activités.

Dans cette démarche et en lien avec l'expérimentation du CVS extraordinaire mené en juin 2018, il paraît opportun de repenser ce système de participation pour favoriser les interactions entre les jeunes et faciliter les échanges au sein du dispositif.

Les recommandations des bonnes pratiques professionnelles de l'ANESM indiquent : « *L'expression et la participation des personnes concernées sont des sujets consensuels, mais leur mise en œuvre effective nécessite d'être pensée et intégrée aux pratiques des professionnels et au système d'organisation. En adaptant l'organisation pour permettre à l'expression et la participation des personnes concernées d'avoir un sens et un résultat, celles-ci auront alors des effets tangibles en termes d'appropriation des droits et d'adaptation de l'accompagnement.* »⁷⁰

La mise en place d'un CVS du dispositif, regroupant tous les élus, permettrait de créer une dynamique entre les jeunes et les professionnels représentés. Cela permettrait aux jeunes de mieux connaître le fonctionnement des différents services, leur intérêt et le travail d'accompagnement réalisé. Cette proposition doit être faite aux prochains CVS aux élus représentant les jeunes accueillis et leur famille.

Ce lieu d'expression à la fois collectif et transversal doit être porteur et garant pour chaque jeune accueilli, du respect de ses droits et libertés. Il doit permettre l'ouverture et le décloisonnement des services dans l'intérêt des besoins du jeune

La partie qui suit présente la nécessaire évolution des postures professionnelles pour mieux coordonner le parcours des jeunes accueillis au sein du dispositif du Foyer.

⁶⁹ Recommandations HAS 2018, « *Pratiques de coopération et de coordination du parcours de la personne en situation de handicap* » Volet 1 Anticipation des besoins particuliers que nécessitent les transitions p 19

⁷⁰ Synthèse RBPP ANESM décembre 2014, « *L'expression et la participation du mineur, de ses parents et du jeune majeur dans le champ de la protection de l'enfance* »

3.2.3 Former le personnel à la fonction de référent de parcours

L'évolution du fonctionnement en dispositif réinterroge les pratiques professionnelles et met en exergue la notion de référent de parcours. L'évolution des problématiques des jeunes et la multiplicité des accompagnements qu'elles génèrent, implique de nouvelles modalités d'accompagnement, prenant en compte la notion de parcours et de continuité.

Il devient alors nécessaire de proposer au personnel éducatif un complément de formation leur permettant de s'adapter aux nouvelles modalités d'accompagnement. Un plan de formation est envisagé sur 1 an et demi, afin de former l'ensemble des éducateurs à la fonction de référent de parcours. Cette formation intra-muros, personnalisée en fonction des spécificités du Foyer s'adressera à tout le personnel éducatif et sera un support pour envisager de nouvelles procédures dans l'accompagnement des jeunes que nous accueillons. Elle se déroulera par sous-groupe, composé d'éducateurs des différents services afin de croiser les regards et les pratiques, de fédérer une culture commune et de construire un processus collaboratif permettant d'identifier une procédure du projet personnalisé (PP) pour l'ensemble du dispositif.

Cette formation va remettre en question la notion de référent éducatif, elle s'inscrit dans les préconisations de l'évaluation externe de 2015 concernant la définition « *d'un plan d'appropriation des recommandations de bonnes pratiques professionnelles* » et la formalisation de « *la procédure concernant l'élaboration et le suivi du projet personnalisé* ».

Il s'agit de formaliser les méthodes et outils d'observations, d'analyse, de synthèse et d'évaluation du projet personnalisé (PP).

Selon les recommandations de la HAS, « *la démarche de coordination s'inscrit dans les pratiques professionnelles courantes. Elle a pour objectif d'améliorer la fluidité des échanges entre les divers acteurs concourant à cet accompagnement. La personne assurant la fonction de coordination ne remplace aucun autre intervenant ou aucune autre compétence mais assure le lien entre les acteurs et les différents projets personnalisés mis en œuvre au sein de chaque dispositif. Elle représente l'interlocuteur principal pour la personne accompagnée. (...) Cette fonction de coordination ne correspond pas à un nouveau métier mais à une nouvelle mission assurée par des professionnels qui conservent par ailleurs leurs attributions habituelles. Les professionnels assurant la fonction de coordination exercent une responsabilité fonctionnelle et non pas hiérarchique.* »⁷¹

⁷¹ Recommandations HAS 2018, « *Pratiques de coopération et de coordination du parcours de la personne en situation de handicap* » volet 1 les acteurs de la dynamique du projet de vie de la personne p 39

Le référent de parcours aura la responsabilité du projet personnalisé. Il aura à la fois un rôle de coordinateur et de référent de projet. Il occupera une place de choix au côté du jeune et de sa famille et sera un repère attiré. Ses délégations seront fonctionnelles, il aura à représenter l'établissement avec les partenaires extérieurs et sera le garant de la cohérence et de la continuité du parcours du jeune.

Le référent de parcours aura pour mission, en outre, de s'assurer de la mise en œuvre effective du projet du jeune, tel que défini dans son projet personnalisé. A ce titre, la traçabilité des actions mises en œuvre lui incombera.

La réunion de synthèse devra clarifier les objectifs à co-construire avec le jeune et validera les choix faits avec le jeune et sa famille porté par le référent de parcours.

Elle réunira les différents intervenants en lien avec le projet personnalisé du jeune accueilli.

Une réflexion est à avoir, concernant les écrits transmis aux inspectrices et aux juges en fonction des services.

A ce jour, pour les services accueillant les mineurs, les inspectrices et magistrats reçoivent des rapports éducatifs. Ces rapports font état de l'évolution de la situation du jeune mais il n'y a pas de Projet pour l'enfant (PPE) clairement défini. Ce travail doit faire partie des tâches du référent de parcours en lien avec le chef de service et les inspectrices ASE selon la recommandation de l'ODPE du Conseil Départemental de la Gironde. « *Au-delà du projet individualisé pour l'enfant ou du document individuel de prise en charge (DIPC), l'ODPE 33 recommande, de manière générale, la mise en œuvre du Projet pour l'enfant (PPE) dont la loi du 14 mars 2016 sur la protection de l'enfance a revu le contenu, dans un souci d'une meilleure coordination entre les différents acteurs et de mise en cohérence des actions en faveur des mineurs (...)* »⁷².

La mise en place du PPE en étroite collaboration avec les inspectrices faciliterait la coordination du parcours du jeune accueilli et favoriserait plus de réactivité et de souplesse dans l'évolution des projets des jeunes.

Pour le service jeune majeur, la procédure est plus simple puisque les éducateurs référents, accompagnent les jeunes pour le renouvellement du Contrat jeune majeur dans le bureau de l'inspectrice. Le contrat jeune majeur fait office de projet personnalisé et permet aux jeunes majeurs de se situer dans l'accompagnement qui lui est proposé à partir d'objectifs clairement définis.

Cependant toutes ces démarches administratives autour du PPE méritent d'être repensées et approfondies.

⁷² Conseil départemental de la Gironde - Observatoire départemental de la protection de l'enfance— Rapport novembre 2016 – section 5 – L'amélioration de la prise en charge des enfants confiés à l'ASE – recommandation n°10 p.21

La formation va nous permettre de réactualiser les fiches de poste du personnel éducatif et d'élaborer avec les équipes, la procédure pour la mise en place et le suivi du PPE en étroite collaboration avec les inspectrices. Plusieurs réunions sont à prévoir avec les représentants du Conseil Départemental de la Gironde dans le cadre de la mise en application du nouveau schéma départemental de protection de l'enfance et notamment dans la mise en œuvre du PPE. Les inspectrices qui sont à la fois prescripteurs et financeurs des mesures de placement, jouent un rôle essentiel dans la mise en œuvre effective du fonctionnement en dispositif. Ce sont elles qui valident les passages des jeunes d'un service à un autre après proposition faite par l'équipe pluridisciplinaire du Foyer. A ce titre, l'évolution du dispositif nous amène à imaginer une instance transversale pour décider de façon objective des changements qui surviennent dans le parcours du jeune.

3.2.4 Créer une commission d'évaluation et d'orientation du dispositif

Une commission d'évaluation et d'orientation du dispositif sera créée début 2019 et sera composée de l'équipe de direction, de deux psychologues cliniciennes, du médecin spécialiste et d'éducateurs représentants respectivement les 4 services du foyer et du référent de parcours du jeune dont la situation sera présentée. L'intérêt de cette instance a été pensé en comité de pilotage lors de la réactualisation du projet d'établissement et fait partie des axes d'amélioration à développer pour formaliser un fonctionnement en dispositif.

L'objectif de cette commission transversale sera d'évaluer la situation de jeunes nécessitant une mise à l'abri rapide sur un des services d'hébergement ou l'orientation sur un des services du dispositif en favorisant les passages de relais en interne.

La commission d'évaluation et d'orientation, transversale aux différents services, aura pour but de faciliter les relais, d'articuler les services et de préparer les services d'hébergement individuel à l'accueil inconditionnel. Cette instance permettra le débat pluri-service pour faire évoluer la question du « faire dispositif ». Elle va mettre au travail la culture institutionnelle et statuera sur les passages et les modalités d'accompagnement à mettre en place au sein du dispositif. Elle aura à réguler les tensions entre services et jouera un rôle de médiateur. Elle interviendra à chaque fois que la situation d'un jeune le nécessitera. Elle procédera à des arbitrages et des choix de priorité à partir d'un processus collaboratif de concertation.

La commission aura vocation à favoriser le développement interne des passages de relais et permettra de fluidifier ainsi le parcours des jeunes confiés à l'établissement.

Instance de réflexion et d'analyse des situations rencontrées, elle contribuera à faire évoluer le dispositif en vue d'une conceptualisation vers de nouveaux modèles d'accompagnement. Elle aura enfin un rôle de veille relatif au développement des passages de relais : la création d'indicateurs et d'un tableau de bord, contribuera à l'évaluation de ce nouvel outil institutionnel.

Objectif 2 : Initier une nouvelle organisation en réseau

Dans cette seconde étape il semble important de fédérer les équipes autour d'une nouvelle organisation, de concrétiser des pratiques de coopération et d'organiser l'accompagnement des jeunes accueillis dans une logique de parcours coordonné. Cette étape s'échelonne sur une période de deux ans.

Action 1	Elaborer de nouvelles modalités d'accompagnement – créer des passerelles entre les services
Pilote	Directrice
Acteurs	Groupe de travail avec chaque fonction du dispositif représenté + CODIR
Modalités	Mise en place de réunions mensuelles
Moyens	Réunions (hors fonctionnement habituel)
Calendrier	Septembre 2018 – décembre 2018
Indicateurs de résultat	Définition du fonctionnement en dispositif, de règles et activités communes, de méthodes de travail, de techniques de communication. Taux de participation

Action 2	Réunir les salariés pour réorganiser les services Favoriser un travail de coopération Améliorer les organisations internes
Pilote	Directrice
Acteurs	CODIR
Modalités	Demi-journée
Moyens	Réunion dispositif
Calendrier	Septembre 2018 / Janvier 2019
Indicateurs de résultat	Nouvelle organisation Mobilité des équipes Satisfaction du personnel / état du climat social
Action 3	Mettre en place une commission d'évaluation et d'orientation du dispositif
Pilote	Directrice
Acteurs	CODIR / cadres techniques / représentant de chaque équipe éducative
Modalités	Commission saisie en fonction des situations à évaluer
Moyens	Temps de réunion
Calendrier	A partir de janvier 2019
Indicateurs de résultat	Nombre de jeunes accueillis Nombre de prestations offertes Cohérence dans la coordination des parcours des jeunes accueillis

Action 4	Mettre en place des réunions de coordination
Pilote	CODIR
Acteurs	Cadres intermédiaires / Représentant de chaque équipe éducative
Modalités	De façon mensuelle
Moyens	Réunions de coordination
Calendrier	Février 2019
Indicateurs de résultat	Nombre de réunions de coordination Nombre de projets et parcours coordonnés Efficience, qualité et innovations des accompagnements
Action 5	Former le personnel éducatif à la notion de référent de parcours
Pilote	CODIR
Acteurs	Equipe éducative / Formateur
Modalités	1 journée par mois – plan de formation 2019/2020
Moyens	Temps de travail à organiser / prévoir budget remplaçants
Calendrier	Février 2019 – Juin 2020
Indicateurs de résultat	Procédure et recommandations de bonnes pratiques autour du parcours du jeune et du projet personnalisé coordonné Création de nouvelles pratiques de coopération Synergie entre les équipes Réactualisation des fiches de postes éducatifs

3.3 Formaliser l'offre de service du dispositif

3.3.1 Créer un nouvel organigramme

Cette nouvelle organisation sera formalisée par un nouvel organigramme (annexe IX), à partir du dispositif final schématisé (annexe VIII). La restructuration du SCEV, transformé en service d'hébergement diversifié pour mineurs et majeurs favorisera l'organisation en dispositif et contribuera à la qualité et la continuité des parcours. Mais ce nouveau fonctionnement devra s'appuyer sur une gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) pour faciliter la mise en œuvre finale du nouvel organigramme. Il s'agira de penser les futurs départs en retraite, d'ouvrir le dispositif à d'autres professionnels de terrain, de repenser le rôle des cadres intermédiaires et de valoriser la formation engagée pour l'ensemble des professionnels socio-éducatifs.

L'objectif de cette organisation est de générer plus de souplesse et d'articulation entre les différents services et de permettre plus de mobilité professionnelle pour dynamiser les équipes. Cette réorganisation va créer de la mobilité professionnelle pour certains éducateurs.

Il est envisagé, prochainement le passage d'un éducateur, récemment recruté sur le SHD de l'Auberge, vers le service d'internat. Ce mouvement de personnel, à la demande du salarié et souhaité par l'équipe de direction va apporter une énergie nouvelle à l'équipe d'internat. Parallèlement, une nouvelle orientation sera proposée à un éducateur d'internat (avec plus de 10 ans d'ancienneté) vers le Service d'hébergement diversifié mineurs et majeurs. Cette demande, faite par le salarié, depuis maintenant plusieurs années apparaît opportune, au regard de son expérience. L'intérêt de la mobilité est de susciter de nouvelles formes de coopération et de nouvelle collaboration entre les équipes.

Ce fonctionnement en dispositif va nécessiter des modalités de coordination fortes, qui devront être portées, en premier lieu par les cadres intermédiaires pour permettre le développement du travail en réseau. Les réunions de coordination se mettront en place au niveau de l'équipe cadres, ainsi qu'au niveau des différentes équipes afin de fédérer le projet. L'équipe de direction doit impulser ce nouveau fonctionnement dans ses pratiques de coopérations et de coordinations entre les différents services. Convaincre, persuader, définir, échanger, communiquer et « faire équipe » seront les maîtres mots de mon action managériale. Il s'agit de rendre acteur chaque salarié dans le rôle qu'il joue au niveau du dispositif en interne et en externe avec les partenaires. A ce titre, la formation de référent de parcours va permettre de renforcer les compétences des équipes éducatives autour du

PPE et de développer les délégations dans la gestion du projet du jeune avec les partenaires.

Cette nouvelle organisation va permettre plus de souplesse et de flexibilité dans l'organisation quotidienne, plus d'ouverture pour répondre aux besoins des jeunes et acter rapidement des passages d'un service à un autre. Cette réactivité est d'autant plus importante face à un public jeune, qui gère mal le rapport au temps et qui a souvent besoin de réponse rapide sous peine de perdre le lien. Resituer le jeune au centre du dispositif est ma priorité. Créer une dynamique d'ouverture et de travail en réseau fait partie de mes axes d'améliorations. Plusieurs leviers d'action s'offrent à moi pour impulser la coopération et la synergie des compétences : la formation, une nouvelle organisation et l'usage de nouvelles technologies de l'information et de la communication que je propose de développer dans la sous-partie suivante.

3.3.2 Communiquer en interne et en externe

Le fonctionnement en dispositif doit contribuer à améliorer la communication en interne et en externe et doit permettre d'inscrire le projet d'établissement dans une nouvelle dynamique au cœur du territoire. Selon les recommandations des bonnes pratiques de l'ANESM : *« L'enjeu d'une communication de qualité avec l'environnement répond à un triple objectif : modifier les représentations du public, le regard porté sur les personnes accueillies ; améliorer la visibilité des services rendus aux personnes et à l'environnement ; mettre en valeur la qualité du travail effectué. Il s'agit donc de construire une communication continue permettant de communiquer sur l'ensemble du projet de l'établissement et de faire comprendre ses principes d'interventions et objectifs »*⁷³

A) La mise en place d'outils de communication communs :

L'association a choisi depuis 2016 de développer des outils numériques de communication, avec l'installation de messagerie professionnelle nominative pour tous les professionnels de l'Institut Don Bosco. Ce nouveau moyen d'échanges d'information a contribué à renforcer le travail en réseau au niveau de l'association et à initier en interne, un travail de coopération entre les équipes. La mise en place d'un bureau à distance, avec l'accès à des dossiers communs a permis d'améliorer la communication et la coordination entre les services autour de la situation des jeunes accueillis. D'autre part, chaque équipe s'est dotée d'outils de communication visant à assurer la traçabilité des informations : cahiers de liaison, comptes

⁷³ Synthèse ANESM RBPP janvier 2012 – « Ouverture de l'établissement à et sur son environnement »

rendus de réunions, fiches de suivi individuel qui se sont améliorés au fil des évaluations internes et externes engagées depuis plusieurs années. Et c'est dans une suite logique que le Foyer Don Bosco a accepté d'être établissement pilote pour la mise en place d'un outil numérique pour la gestion des dossiers des jeunes accueillis. Ce projet nourrit l'ambition à terme de favoriser la logique de parcours des jeunes au sein des différents établissements de l'association. C'est un support qui vient, pour nous étayer notre démarche de fonctionnement en dispositif et va permettre d'améliorer de façon efficiente la gestion du parcours des jeunes.

L'Institut Don Bosco s'est lancé depuis plusieurs mois dans la réflexion quant au choix d'un logiciel permettant de gérer le dossier unique informatisé des usagers. Cette dynamique prend notamment appui sur des préconisations nationales portant sur le dossier de la personne accueillie⁷⁴. C'est le logiciel FOCAT.Net de la société AGM qui a été retenu en étudiant plusieurs critères dont les fonctionnalités de l'outil et les références d'associations utilisatrices. A terme, ce logiciel sera déployé sur un grand nombre d'établissements et services de l'association.

Une formation des personnels du Foyer à son utilisation est en cours de réalisation. Elle doit se terminer à l'automne 2018 et est entièrement gérée par la conseillère technique du siège.

Le logiciel a pour vocation de venir remplacer progressivement les supports papiers et informatiques utilisés par les différents sites pour suivre l'utilisateur. Pour ce faire, l'outil contient les informations sur les points suivants :

- Le dossier administratif (état civil, contacts, protection juridique, mesure de placement, le parcours, le contrat de séjour ou DIPC)
- Le dossier social (dossier CDAPH)
- Les emplois du temps (plannings d'activités et de RDV)
- L'accompagnement et le suivi (suivi des RDV et des activités, évaluation, habitudes de vie...)
- Le suivi professionnel et scolaire
- Le projet personnalisé
- Dossier de soins (données médicales, intervenants, accompagnement...)
- Les transmissions.

Le logiciel FOCAT est une application qui présente un socle commun et des éléments personnalisables (au niveau associatif ou au niveau des établissements). Il intègre une dimension parcours qui permet de suivre les personnes en liste d'attente, de rendre actif ou d'archiver un dossier, de transférer un dossier à un autre site d'IDB, de partager un dossier entre plusieurs sites.

⁷⁴ Guide pour les établissements sociaux et médico-sociaux : le dossier de la personne accueillie ou accompagnées, Direction générale de la cohésion sociale (DGCS), janvier 2009

Le phasage de déploiement pour tous les sites de l'Institut Don Bosco va s'étaler de 2018 à 2019. Deux référents seront identifiés pour être les interlocuteurs pour les équipes et les intermédiaires avec FOCAT ainsi que le lien avec le siège sur les modalités pratiques de déploiement. Les droits d'accès seront définis selon les profils des professionnels, les groupes et/ou section de rattachement.

En pratique, le déploiement dans chaque site se fera de façon progressive pour que l'outil devienne un support de travail collectif dans le suivi des usagers.

Le dossier unique informatisé avec l'outil FOCAT va permettre de mieux gérer la sécurisation et la circulation des données.

Chaque utilisateur aura ses propres codes d'accès ainsi qu'un niveau d'autorisation de navigation dans l'outil déterminée en fonction de son profil.

Les données contenues dans le logiciel seront stockées dans un serveur identifié et sécurisé.

Le déploiement de l'outil FOCAT s'accompagnera d'une déclaration auprès de la CNIL et d'un suivi dans le cadre de la démarche du Règlement général sur la protection des données (RGPD).

L'utilisation de ce logiciel devrait faciliter le passage d'informations entre les équipes. Elles pourront partager de façon rapide et sécurisée des données concernant les jeunes accueillis sur le dispositif. Cela devrait leur permettre d'être plus réactives quant aux réponses à donner aux jeunes, aux familles et aux partenaires et de fait, de mieux coordonner le parcours des jeunes accueillis. Ces nouveaux outils de communication devraient contribuer à améliorer les pratiques de coopération et de coordination des professionnels et favoriser le travail en réseau. C'est dans tous les cas une volonté de la direction mais aussi plus largement de l'association qui espère par cet investissement fédérer un travail inter-établissements et plus largement avec les autres associations et secteurs. Dès lors, il s'agit de renforcer la communication externe par une meilleure connaissance de notre offre de service et un développement du travail partenarial.

B) Développer le partenariat :

A l'image de son fonctionnement, le Foyer a développé jusqu'à maintenant des outils de communication par service. Je souhaite, au regard de son évolution, qu'un groupe de travail puisse être constitué dans le premier trimestre 2019 pour l'élaboration d'un livret d'accueil du dispositif. Ce support de communication doit être représentatif de la mouvance institutionnelle et présenter le dispositif du Foyer dans son ensemble. Il a pour but d'améliorer la connaissance de l'offre de services de l'établissement auprès des jeunes accueillis et de leur famille, des multiples partenaires et des nouveaux salariés. Il

doit être notre carte de visite et permettra une lisibilité de nos actions sur le territoire, tout en veillant à sélectionner nos partenaires pour éviter de stigmatiser les jeunes accueillis.

Dans la continuité de cette démarche, un recensement des différents partenaires, par service, sera fait pour réaliser une cartographie globale afin de favoriser le travail en réseau. L'objectif est de pouvoir formaliser des partenariats existants et d'en engager de nouveaux d'ici fin 2019 pour rendre efficient notre fonctionnement transversal.

Etablir des conventions et rencontres partenariales inter-associatives et multisectorielles sera notre objectif à terme. Il est question d'inscrire nos pratiques professionnelles pour les cinq prochaines années, dans des dynamiques de coopérations et de coordinations avec les acteurs du secteur sanitaire et médico-social. Le fonctionnement en dispositif doit pouvoir s'inscrire dans une logique de continuité de parcours et de qualité d'accompagnement, qui sera efficient dès lors que des procédures d'évaluation pourront être identifiées. La sous-partie qui suit va me permettre d'illustrer mes propos.

3.3.3 La démarche qualité comme levier d'évaluation du dispositif

« L'évaluation et la démarche qualité présentent une différence de nature. La première est un des moyens d'atteindre la seconde. Elles obéissent également à un ordre chronologique. L'évaluation va permettre un constat qui va générer une démarche qualité qui elle-même devra être évaluée. Ainsi, se met en mouvement le cadre vertueux de la qualité »⁷⁵.

La réactualisation du projet d'établissement a été élaborée à partir des préconisations de la première évaluation externe des 4 services du dispositif réalisée en 2015.

Cette réactualisation a été l'opportunité institutionnelle pour fédérer les équipes de professionnels autour du dispositif. Elle a permis d'évaluer les actions engagées jusque-là et a ouvert de nouvelles perspectives de développement qui seront suivies dans le cadre du Plan d'Amélioration Continue de la Qualité (PACQ) du Foyer Don Bosco. Ce plan a été initié par les évaluations internes de 2006 et 2011 et s'est concrétisé en 2013, au démarrage des quatre services, par la mise en place d'un comité de suivi et d'un rendez-vous : « *la matinale de la qualité* ». Cette réunion annuelle a contribué, depuis, à favoriser la communication et l'échange entre les différents professionnels du dispositif. Elle a permis la préparation et la réalisation de la première évaluation externe.

⁷⁵ DUCALET P., LAFORCADE M., 2002, *Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociale*, SELI ARSLAN P.102

L'équipe de direction du Foyer Don Bosco a contribué à développer ces dernières années une certaine culture de l'évaluation qui fait partie des processus de réflexion partagée : groupes de travail, comité de suivi, consultations annuelles des usagers et de leurs représentants légaux. La matinale prévue en novembre comme chaque année sera un premier rendez-vous sur la mise en place du fonctionnement en dispositif. Elle permettra de mesurer la satisfaction des jeunes accueillis et de leur famille à partir du questionnaire annuel « *Votre avis nous intéresse* ». Un calendrier sur les différentes étapes du projet du dispositif sera présenté. Cela permettra aux salariés de se projeter sur les évolutions à venir et sur leur implication dans les groupes de travail projetés pour 2019. Ce sera aussi un moment propice pour les échanges sur les perspectives et modalités d'accompagnements envisagés et sur l'état du climat social relatif aux nouvelles pratiques de coopération et d'ouverture des services.

Dans un second temps, l'évaluation interne à venir fin 2019 début 2020, nous permettra d'affiner et de réajuster le projet du dispositif en cours de façon plus globale.

Néanmoins, il me paraît judicieux de lister des indicateurs pour évaluer au fur à mesure les étapes de la mise en place du projet. Je les ai hiérarchisés en fonction de trois critères qui me semblent en lien étroit avec la nouvelle organisation : l'évolution des pratiques professionnelles transversales, la coordination du parcours des jeunes accueillis, le fonctionnement en dispositif. La liste ci-dessous tient compte des fiches actions précédemment citées.

Indicateurs sur l'évolution des pratiques de coopération

Taux de participation aux différents groupes de travail, aux réunions de coordination, aux réunions du dispositif

Etat du climat social, taux d'absentéisme

Nombre de procédures et recommandations de bonnes pratiques professionnelles instituées autour du parcours coordonné du jeune et du PPE

Nombre de parcours coordonnés

Nombre de passages de relais entre les services du dispositif

Nombre de comptes rendus de réunions de coordination, de projets rédigés

Nombre de pratiques de coopération / d'interrelations entre les équipes

Réactualisation de la fiche de poste éducatif en lien avec la formation de référent de parcours

Nombre de salariés formés

Nombre d'enquêtes satisfaction diffusées auprès des partenaires

Nombre de rencontres organisées avec les partenaires

Nombres de livrets d'accueil délivrés

Nombre de conventions signées

Indicateurs sur la coordination des parcours des jeunes accueillis

Nombre de jeunes accueillis

Nombre de situations traitées en commission d'évaluation et d'orientation

Nombres d'activités « passerelles » entre les services

Nombre de prestations offertes

Nombre de parcours coordonnés

Nombre d'accompagnements simultanés

Nombre d'accompagnements successifs

Nombre de projets personnalisés aboutis

Nombre de rencontres avec les jeunes et avec leur famille

Taux de participation des jeunes et de leur famille au PPE

Taux de participation aux questionnaires « Votre avis nous intéresse »

Taux de satisfaction des accompagnements proposés

Adéquation entre les réponses et les besoins de la personne

Indicateurs sur le fonctionnement en dispositif

Forces, faiblesses, menaces, opportunités du fonctionnement en dispositif à partir d'une analyse stratégique du MOFF

Identification des conditions favorables et défavorables aux transitions (changement de service, passage à la majorité)

Nombre de prestations offertes

Impacts sur les accompagnements proposés

Taux de satisfaction des jeunes, des familles et des partenaires

Nombre de jeunes, de familles et salariés informés sur les étapes de mise en place du fonctionnement en dispositif

Taux de nouvelles pratiques de coopération

Taux de synergie entre les équipes

Nombre de partenaires informés du fonctionnement en dispositif

Nombre de partenaires engagés dans le dispositif

3.3.4 Repenser la logique budgétaire

Pour terminer mon plan d'action, il me paraissait important d'aborder le fonctionnement du dispositif à partir d'une approche budgétaire et financière faisant lien avec le principe de

dotation globale. Il s'agit d'anticiper à partir d'un Etat prévisionnel des recettes et des dépenses (EPRD) un Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM) qui à mon sens pourrait faciliter le fonctionnement en dispositif et permettrait de repenser la gestion globale du Foyer. « *Le CPOM permet de renforcer le lien entre le financement et la réponse aux besoins et attentes des personnes, (...) cette démarche est de nature à favoriser la souplesse des réponses, (...) les passerelles entre différents modes de prise en charge et différents types d'établissements ou services [...] permet de mettre en cohérence les objectifs du gestionnaire (...) avec les priorités de politiques publiques (...)* ⁷⁶ ».

Pour le Foyer Don Bosco, plusieurs questions se posent : Comment faire dispositif, aujourd'hui avec quatre prix de journée différents (hébergement, auberge, SSE, SHD) ? Comment parler fluidité des parcours lorsque nous pouvons avoir des charges affectées à un des services pour un jeune alors qu'il est accompagné par un autre service du dispositif ?

Ne serait-ce pas préférable de faire évoluer cette organisation avec nos prescripteurs pour que les jeunes soient confiés au dispositif et non plus à l'un des services du Foyer Don Bosco, et d'étudier la possibilité avec les financeurs d'un seul budget totalisant nos 4 budgets actuels. Cela impliquerait une gestion en CPOM. La validation du projet d'établissement en conseil d'administration très prochainement et l'aval des financeurs, informés des orientations, devraient permettre d'évaluer le positionnement du Président du Conseil Départemental à cet égard. Il est question de négocier dans le cadre des rencontres budgétaires un prix de journée global. Les budgets prévisionnels à venir seront présentés à partir d'une dotation globale dès lors que le Président du Conseil Départemental donnera son accord.

Le CA de l'association a un regard positif sur ce nouveau projet de fonctionnement, qui s'inscrit dans les attentes des politiques publiques du secteur. L'association y voit une forme d'innovation et d'évolution qui pourrait nourrir la logique de parcours qu'elle souhaite développer au niveau de ses différents établissements.

La logique du CPOM comporte des enjeux managériaux qu'il convient de mesurer. Elle induit un changement de culture et met en avant des principes de performance, d'efficience, de rationalisation, de mutualisation et de transversalité à partir d'une tarification à la ressource, qui peut être support dans la mise en place d'une organisation en dispositif. Elle développe la démarche partenariale, l'autonomie de gestion, la

⁷⁶ Circulaire N°DGCS/3B/2017/148 du 2 mai 2017 relative à la transformation de l'offre d'accompagnement des personnes handicapées dans le cadre de la démarche « une réponse accompagnée pour tous » p 14

dimension pluriannuelle et une amélioration du parcours de la personne qui faciliterait grandement notre fonctionnement.

Le Foyer pourrait s'inscrire dans cette démarche. En effet, il appartient à une association structurée et solide financièrement, permettant de se projeter sur plusieurs années. Le CPOM est, selon moi un levier d'action qui peut être pertinent au regard des objectifs du dispositif qui vont être développés. Il peut l'être d'autant plus que l'association gère plusieurs MECS qui, par ailleurs, ont des intérêts communs. A plus ou moins long terme, elles devront évoluer vers des logiques de parcours et de réseau efficient qui passeront certainement par une gestion financière en CPOM.

Pour conclure, il semblerait intéressant de promouvoir les logiques de parcours et de dispositifs auprès des acteurs institutionnels et opérationnels du territoire. Après échanges avec mon directeur général et au vu des perspectives associatives, il semblerait intéressant, lors de la prochaine commission technique des MECS, de proposer la création d'un groupe de réflexion départemental, associant prescripteurs, représentants des autorités administratives, des institutions et des associations gestionnaires. Le but serait de développer les pratiques de coopérations et de coordinations, de créer des synergies et à terme, de faire évoluer au plan territorial les logiques de réseau, de financement et d'orientation.

Objectif 3 : Formaliser l'offre de service du dispositif

La dernière étape du plan d'action consiste à formaliser les nouvelles modalités d'accompagnements. Elle se décline en trois temps : mettre en place des outils de communication, formaliser un travail en partenariat et évaluer la personnalisation de l'accompagnement, ces actions s'échelonnent sur une période de deux ans.

Action 1	Mise en place du dossier unique informatisé des usagers Le logiciel FOCAT.net
Pilote	Directrice et conseillère technique du siège et formateur Focat
Acteurs	Tous les salariés du Foyer Don Bosco
Modalités	4 demi-journées par groupes de métiers
Moyens	Temps de réunion à organiser en 4 groupes de travail
Calendrier	avril 2018 – juin 2018
Indicateurs de résultat	Nombre d'utilisateurs du logiciel FOCAT Temps de gestion du dossier Taux d'informations partagées entre les équipes Nombre de dossiers informatisés mis en place

Action 2	Créer des outils de communication pour valoriser l'offre de service
Pilote	CODIR
Acteurs	Groupes de travail
Modalités	3 demi-journées
Moyens	Temps de réunion à organiser en 2 groupes de travail
Calendrier	Février 2019 – mars 2019
Indicateurs de résultat	Créer un livret d'accueil du dispositif Elaborer une cartographie des partenaires

Action 3	Communiquer en interne et en externe
Pilote	Directrice
Acteurs	CODIR
Modalités	Réunion dispositif / CVS / Rencontres des partenaires
Moyens	Imprimer en grand nombre livret d'accueil / budget à prévoir
Calendrier	Avril 2019 – Juin 2019
Indicateurs de résultat	Nombre de salariés informés Nombre de familles informées Nombres de partenaires informés Nombres de livrets d'accueil imprimés Taux de pérennité des financements

Action 4	Mettre en place des conventions et des réunions avec les partenaires
Pilote	Directrice
Acteurs	CODIR / Equipe pluridisciplinaire
Modalités	Rencontres
Moyens	Rendez-vous ou réunions planifiés
Calendrier	Septembre 2019 – octobre 2019
Indicateurs de résultat	Nombre de conventions signées Nombre de partenaires rencontrés Nombre de réunions réalisées Taux de pratiques de coopération

Action 5	Evaluer le fonctionnement en dispositif
Pilote	Directrice
Acteurs	Comité de suivi de la qualité / COPIL Evaluation interne
Modalités	3 journées / 5 journées
Moyens	Réunions mensuelles
Calendrier	Octobre 2019 – juin 2020
Indicateurs de résultat	Effets du fonctionnement en dispositif et impacts sur les accompagnements proposés Réalisation de l'évaluation de la personnalisation de l'accompagnement dans le cadre de l'évaluation interne Taux de satisfaction à partir d'enquêtes auprès des jeunes, des familles et des partenaires

Conclusion

Le projet d'action que j'ai choisi de diriger s'inscrit dans une dynamique de changement et d'évolution que j'aurai à cœur de mener car il représente non seulement un défi mais aussi une ouverture et un regain de vitalité pour les équipes du Foyer.

Le travail en réseau demande un engagement collectif, une capacité à faire équipe, à réinterroger ses pratiques.

L'évolution vers une pensée unique, les enjeux de pouvoir, les conflits, l'incompréhension, sont autant d'obstacles potentiels, qu'il paraît important d'évaluer.

Coopérer, coordonner, associer, communiquer sont des actions qui ne s'imposent pas. L'adhésion et le consentement forment la base du travail transversal. Aussi, comment créer les conditions de l'engagement et donner du sens à l'action ?

Pour développer cette dynamique, j'ai choisi d'inscrire mes actions managériales dans un cadre de travail participatif et méthodologique. Les équipes du Foyer Don Bosco partagent un savoir-faire et des valeurs « le souci du bien-être du jeune ». Cette conscience professionnelle et cette volonté de s'adapter, d'innover sont leurs points forts et fédèrent une réelle démarche professionnelle sur lesquelles je me suis appuyée pour conduire le changement. J'ai souhaité dans la mise en place de ce projet, travailler à partir de cette culture commune en développant le sens donné aux actions éducatives. Les groupes de travail formés tout au long des différentes étapes du Projet permettent une élaboration transversale.

J'agis aujourd'hui, dans un contexte de contraintes fortes, au travers duquel je dois trouver des compromis qui tiennent compte de l'individu, de ses compétences et du collectif pour créer une synergie. L'enjeu principal n'est pas de faire plus avec moins mais de travailler différemment. La logique de parcours m'amène à penser le fonctionnement des services autrement, à réorganiser le travail ensemble.

Les équipes qui ont fait preuve jusqu'à maintenant de modernité et d'innovation, doivent faire l'effort de la formalisation et d'objectivation de leurs pratiques professionnelles. C'est l'enjeu de ces cinq prochaines années : déployer l'intelligence collective au service du dispositif pour créer une communauté de destin et travailler à l'utilité sociale de la structure, au sens donné par J.R. Loubat.

La création de la commission d'évaluation et d'orientation transversale aux différents services facilitera les passages de relais et la continuité des parcours. Elle proposera de nouveaux modèles d'accompagnement et cherchera à faire évoluer les logiques de réseau, de financement et d'orientation. La mise en place de procédures basées sur les

recommandations de la HAS permettra d'adapter les pratiques professionnelles à l'évolution du secteur, de garantir des interventions de qualité et d'impliquer les équipes dans des démarches partenariales intersectorielles. L'ouverture sur l'environnement et l'engagement sur le territoire continuent d'être les objectifs premiers de notre institution plurielle. Savoir coopérer en équipes pour se représenter en dehors, dans le respect du projet du dispositif et du parcours du jeune est l'objectif central de la formation de référent de parcours qui sera engagée dans quelques mois.

La GPEC, à élaborer à partir du nouvel organigramme, permettra de répondre aux problématiques futures des ressources humaines liées au fonctionnement en dispositif. Je pense que l'évolution des besoins et attentes des jeunes que nous accueillons et de leur famille nécessitent une diversification et une complémentarité des approches éducatives. Plus concrètement, je pense que l'embauche de nouveaux profils comme des conseillères en économie sociale et familiale pour soutenir les jeunes dans la gestion de leur appartement, ou d'accompagnant éducatif et social pour la gestion des problèmes sanitaires peut apporter une plus-value dans l'accompagnement éducatif proposé au quotidien.

Cette démarche est à mettre en lien avec ma volonté de développer toute forme de résilience qui favorise la participation, la responsabilisation et le pouvoir d'agir des jeunes que nous accueillons. Il est question d'instaurer entre le jeune, sa famille, les équipes et la direction une démarche démocratique et citoyenne prenant en compte toutes les parties prenantes, sans jamais renoncer à la différenciation des places. Il s'agit de créer des conditions propices pour établir au sein des jeunes comme des équipes un climat de confiance et d'apaisement qui favorisent l'initiative, la prise de responsabilité, la créativité et l'engagement. Le sentiment de sécurité crée le sentiment d'appartenance, d'identité, qui impacte sur la notion de protection qui est notre mission première.

L'équipe cadres du Foyer impulse par ses postures, son engagement, son éthique et sa détermination une dynamique inhérente au changement et à l'ouverture qui permet d'évoluer vers des pratiques nouvelles. Pratiquer l'empowerment, développer un management bienveillant permet de développer la qualité de la relation qui dispose à agir et travailler ensemble. Développer la qualité de vie au travail prédispose les salariés à s'engager dans une démarche professionnelle humanisante et respectueuse du cadre de travail. « Faire dispositif » engage une équipe toute entière dans le respect des membres qui la composent et c'est à cette condition qu'elle pourra s'approprier, s'expérimenter, se reconnaître, se valoriser et se fédérer pour construire son avenir et sa pérennité au sein du dispositif.

Pour conclure, le Foyer à l'image de l'association se développe, s'étend, crée et innove... Le dispositif est une forme d'expérimentation au service de l'association.

Il pourrait à moyen terme permettre une réflexion élargie à l'ensemble des MECS de l'association, qui auront certainement un projet commun à construire au vu de leurs complémentarités. Il aura aussi vocation à inscrire son action de façon plus large sur le territoire pour contribuer à l'évolution du schéma départemental de protection de l'enfance et un rôle à jouer au sein du comité technique des MECS.

Plus largement, le dispositif du Foyer devra s'inscrire dans une démarche d'évaluation permanente pour continuer à répondre et à évoluer au rythme des politiques publiques tout en s'inscrivant dans une démarche intersectorielle de plus grande envergure.

Bibliographie

Ouvrages

BATIFOULIER F., 2014, *Manuel de direction en action sociale et médico-sociale*, Dunod, Paris, 494 pages

BATIFOULIER F., TOUYA N., 2014, *Travailler en MECS*, Dunod, Paris, 612 pages

BATIFOULIER.F, TOUYA.N, ELICHIRY.J-D, 2011, *Promouvoir les pratiques professionnelles en action sociale et médico-sociale, établissements, dispositifs, réseaux*, Dunod, Paris

BAUDURET J.F, 2017, *Institutions sociales et médico-sociales – De l'esprit des lois à la transformation des pratiques*, Dunod 2^{ème} édition, Malakoff, 333 pages

BLOCH M-A., HENAUT L., 2014, *Coordination et parcours – La dynamique du monde sanitaire, social et médico-social*, Dunod, Paris, 315 pages

CABIN P., CHOC B., 2005, *Les organisations – Etat des savoirs*, Sciences humaines éditions, Auxerre, 435 pages

CHARLEUX F., LOUBAT J-R., 2017, *Motiver les équipes en travail social*, 3^{ème} édition ESF éditeur, Montrouge, 175 pages

CHENUT.M, VIALLEIX.L, 2018, *Les MECS au cœur des évolutions de la protection de l'enfance – « travailler avec l'impossible »*, édition ERES, 408 pages

DEPAULIS A., NAVARRO J., CERVERA G., 2013, *Travailler ensemble, un défi pour le médico-social – Complexité et altérité*, Collection Empan, édition Eres, Toulouse, 201 pages

DHUME-SONZOGNI F., 2010, *Du travail social au travail ensemble*, 2^{ème} édition ASH, 203 pages

DUCALET P., LAFORCADE M., 2002, *Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociale*, Seli arslan

FOUDRIAT M., 2016, *La co-construction une alternative managériale*, Presses de l'EHESP, Rennes, 193 pages

HEINRY H., 2016, *La fabrique du changement au quotidien – paroles de directeur*, Presses de l'EHESP, Rennes, 241 pages

HEUZE S., 2016, *De nouvelles pratiques d'accompagnement. L'ITEP et son dispositif, un concept d'intervention*, édition Champ social

JAEGER.M, 2012, *L'articulation du sanitaire et du social*, Dunod, Paris

LE BOTERF G., 2013, *Travailler en réseau et en partenariat, Comment en faire une compétence collective*, édition Eyrolles.

LOUBAT J-R., 2015, *Coordonner parcours et projets personnalisés en action sociale et médico-sociale*, Dunod.

LOUBAT J-R., 2016, *Concevoir des plateformes de services en action sociale et médico-sociale*, Dunod.

Sous la direction de AIRE et METIS Europe, 2016, *Dispositif ITEP : Métamorphoses institutionnelles – Enjeux pour les différents acteurs, les organisations et l’environnement*, édition Champ social, 350 p

MIRAMON J-M., COUET D., PATURET J-B., 2002, *Le métier de directeur - techniques et fictions*, Presses de l’EHESP

Séminaires, conférences, colloques

Les CPOM dans le secteur médico-social : quels enjeux et évolutions des pratiques pour les équipes de direction ? – Conférence « soirées du management » 31 mai 2018, IRTS Talence

De la maison à la plateforme de services – Entre ruptures et continuité ? – 8ème rencontres nationales des professionnels des MECS, 22 et 23 mars, Saint Etienne, 2018

Les enjeux du parcours de l’enfant en MECS - Entre attachements, co-responsabilité et transversalité – 7èmes rencontres nationales des professionnels des MECS, 30 et 31 mars, Paris, 2017

Les MECS à l’heure de la diversification des services - 3èmes rencontres nationales des professionnels des MECS, 21 et 22 mars, Lille, 2013

JANVIER R., Conférence donnée dans le cadre des rendez-vous régionaux du travail social de Bretagne à l’AFPE – 3 Mai 2012, St Brieuc

Périodiques

BOUQUET B., DUBECHOT P., 2017/2, « Parcours, bifurcations, ruptures, éléments de compréhension de la mobilisation actuelle », « Du projet au parcours » - *Vie sociale* – n°18

JAEGER M., 2017/2, « Une nouvelle temporalité dans l’action sociale et médico-sociale », « Du parcours au projet » - *Vie sociale* - n°18

JUNG C., ABBOTT A., GAME C., 2017/2, « Logiques de parcours, travail de coopération » « Du projet au parcours » - *Vie sociale* – n°18

BATIFOULIER F., 2018, « Diriger en action sociale et médico-sociale : du primat de la gestion à l’œuvre commune », *les cahiers de l’actif* – N°500/503

GENELOT D., 2017, « Appréhender le changement dans la complexité, et si la complexité était une chance à saisir », *les cahiers de l’actif* – N° 492/495 p10/11

JANVIER R., 2017, « Pratiques de management et conduite du changement, Pour un changement de paradigme managérial », *les cahiers de l'actif* – n°492/495 p 224/225

CHRETIEN J., SOUBIE A., 2016, « Les adolescents en difficulté : quel accompagnement sur les territoires ? », *Les cahiers de l'actif* - N°480/481

DELION.P, 2012, « Observer, comprendre, agir à propos des troubles psychiques : une belle occasion d'articuler social, médico-social et psychiatrie », *les cahiers de l'actif* - N°434/435 et N°436/437

GABBAI P., 2012, « Problématiques comportementales et psychopathologie dans les ESMS » « Troubles psychiques et comportements problèmes dans les ESMS : observer, comprendre, agir », *Les cahiers de l'actif* - n°434-437

LARCHER P., déc. 1977- mars 1998, « Réseaux de soins et systèmes d'information », *Echanges santé-social*, n°88-89

Rapports

Stratégie protection de l'enfance 2018-2022- préconisations de la CNAPE

Rapport DESAULLE « une réponse accompagnée pour tous » juillet 2017

Démarche de consensus sur les besoins fondamentaux de l'enfant en protection de l'enfance – Rapport du 28 février 2017

Observatoire national de la protection de l'enfance – « Protection de l'enfant : les nouvelles dispositions issues de la loi n°2016-297 du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfant » - Note d'actualité mars 2016

Conseil départemental de la Gironde - Observatoire départemental de la protection de l'enfance– Rapport novembre 2016

Projet Réforme Séraphin, janvier 2015

Rapport PIVETEAU « Zéro sans solution » juin 2014

Conseil Général de la Gironde - Observatoire départemental de la protection de l'enfance – Rapport décembre 2014

Contribution de la CNAPE aux travaux européens relatifs à la désinstitutionalisation de la protection de l'enfance – octobre 2012

Textes législatifs et réglementaires

Conseil Départemental de la Gironde - Schéma départemental conjoint de prévention et de protection de l'enfance 2018-2022

Instruction n°DGCS/3B/2017/241 du 2 juin 2017 relative au déploiement du fonctionnement en dispositif intégré des ITEP et des SESSAD

Instruction n°DGCS/3B/2017/148 du 2 mai 2017 relative à la transformation de l'offre d'accompagnement des personnes handicapées dans le cadre de la démarche « une réponse accompagnée pour tous », de la stratégie quinquennale de l'évolution de l'offre médico-sociale (2017-2021) et de la mise en œuvre des décisions du CIH du 2 décembre 2016

Conseil Départemental de la Gironde - Schéma départemental conjoint de prévention et de protection de l'enfance 2012-2016

Loi n°2016-297 du 14 mars 2016

Recommandation CM/Rec (2010)2 du Comité des Ministres aux Etats membres relative à la désinstitutionalisation des enfants handicapés et leur vie au sein de la collectivité

Circulaire de la D.P.J.J. du 18 février 2008 relative à l'application de la M.A.J. dans les services et établissements du secteur public et du secteur associatif habilité.

Loi n°2007-293 du 5 mars 2007

Convention Internationale des droits de l'enfant / Traité adopté par l'Assemblée Générale des Nations Unies, le 20 novembre 1989

Recommandations des bonnes pratiques professionnelles

Recommandations HAS mars 2018 - « *Pratiques de coopération et de coordination du parcours de la personne en situation de handicap* »

Synthèse ANESM décembre 2014 - « *L'expression et la participation du mineur, de ses parents et du jeune majeur dans le champ de la protection de l'enfance* »

Synthèse ANESM janvier 2012 – « *Ouverture de l'établissement à et sur son environnement* »

Guides

Guide pour les établissements sociaux et médico-sociaux : le dossier de la personne accueillie ou accompagnées, Direction générale de la cohésion sociale (DGCS), janvier 2009

Liste des annexes

Annexe I : Organigramme associatif

Annexe II : Fiche signalétique

Annexe III : Localisation des différents sites

Annexe IV : Organigramme fonctionnel

Annexe V : Besoins spécifiques / offres de services

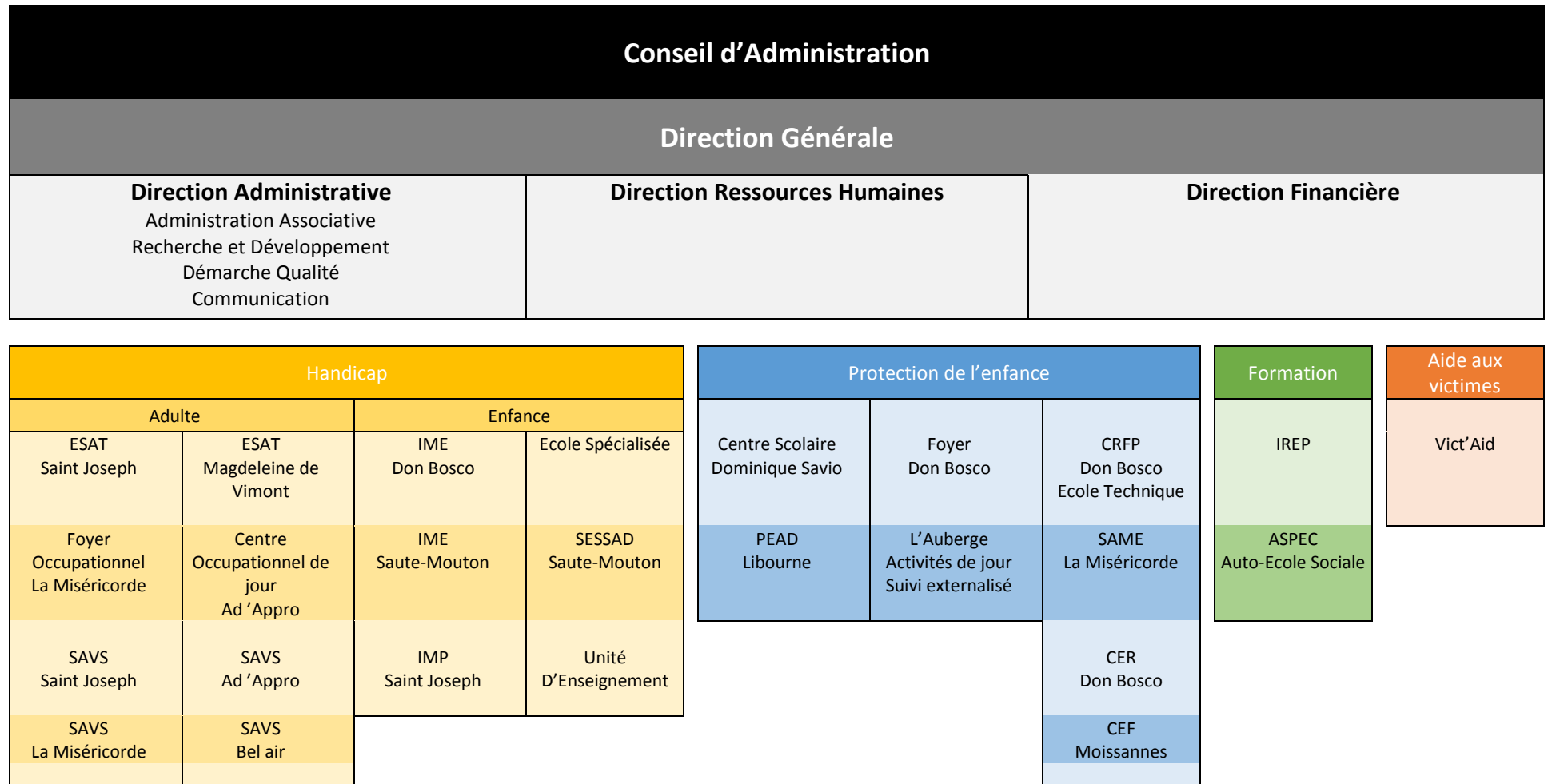
Annexe VI : Tableau du MOFF

Annexe VII : Diagramme de Gantt

Annexe VIII : Dispositif final schématisé

Annexe IX : Nouvel organigramme du dispositif

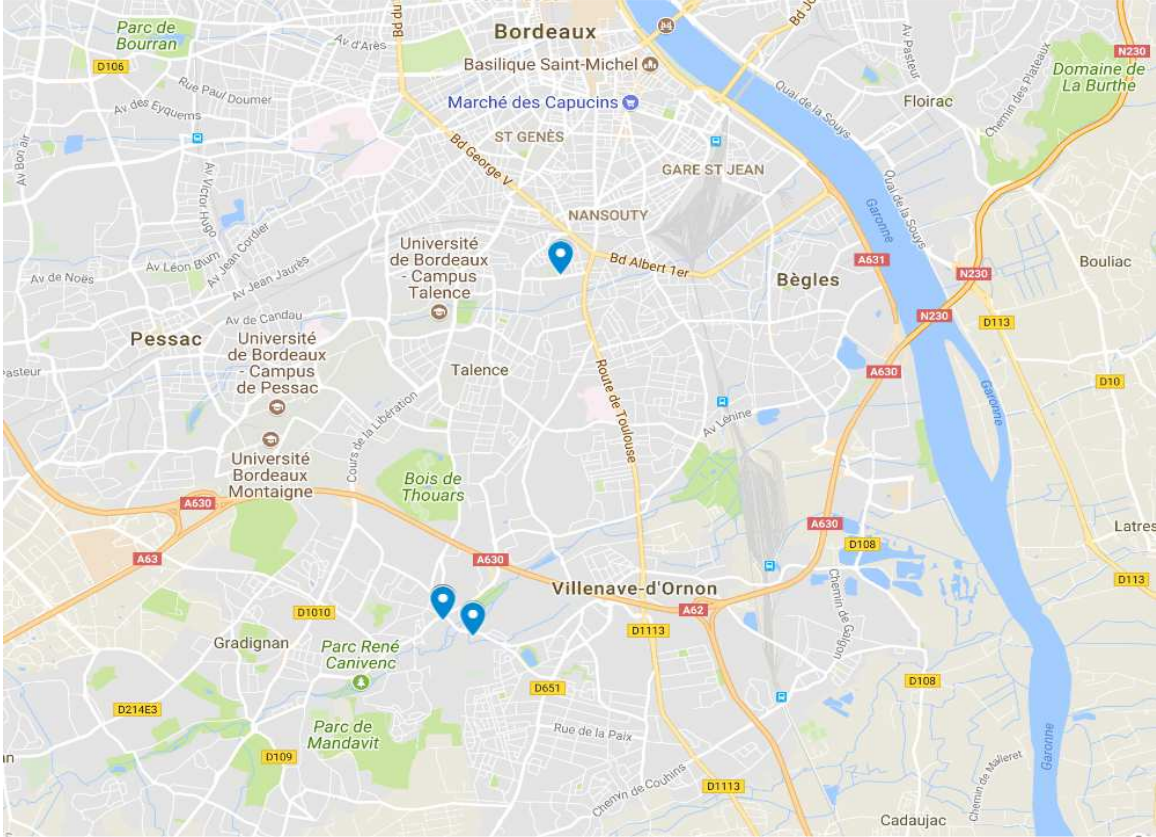
ANNEXE I : ORGANIGRAMME ASSOCIATIF DE L'INSTITUT DON BOSCO



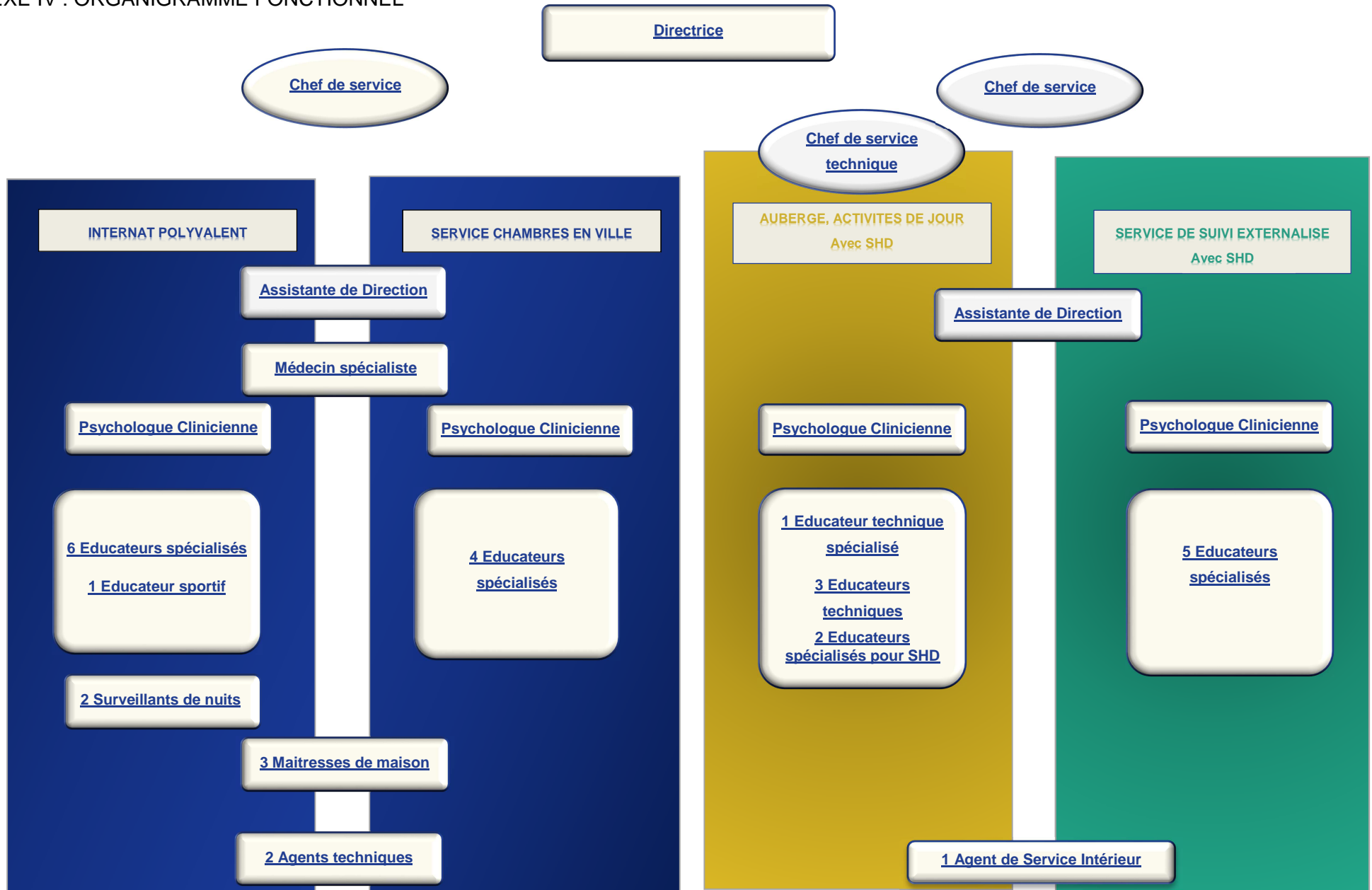
ANNEXE II : FICHE SIGNALÉTIQUE

Association	INSTITUT DON BOSCO
Etablissement	FOYER DON BOSCO
Adresse	181 rue saint François Xavier 33170 GRADIGNAN
Service internat	181 rue saint François Xavier 33170 GRADIGNAN
Service de chambres en ville	18 rue jean moulin 33400 TALENCE
Service de suivi externalisé	151 rue saint François Xavier 33170 GRADIGNAN
Service d'activité de jour	151 rue saint François Xavier 33170 GRADIGNAN

ANNEXE III : LOCALISATION DES DIFFERENTS SITES



ANNEXE IV : ORGANIGRAMME FONCTIONNEL



ANNEXE V : BESOINS SPECIFIQUE ET OFFRE DE SERVICE⁷⁷

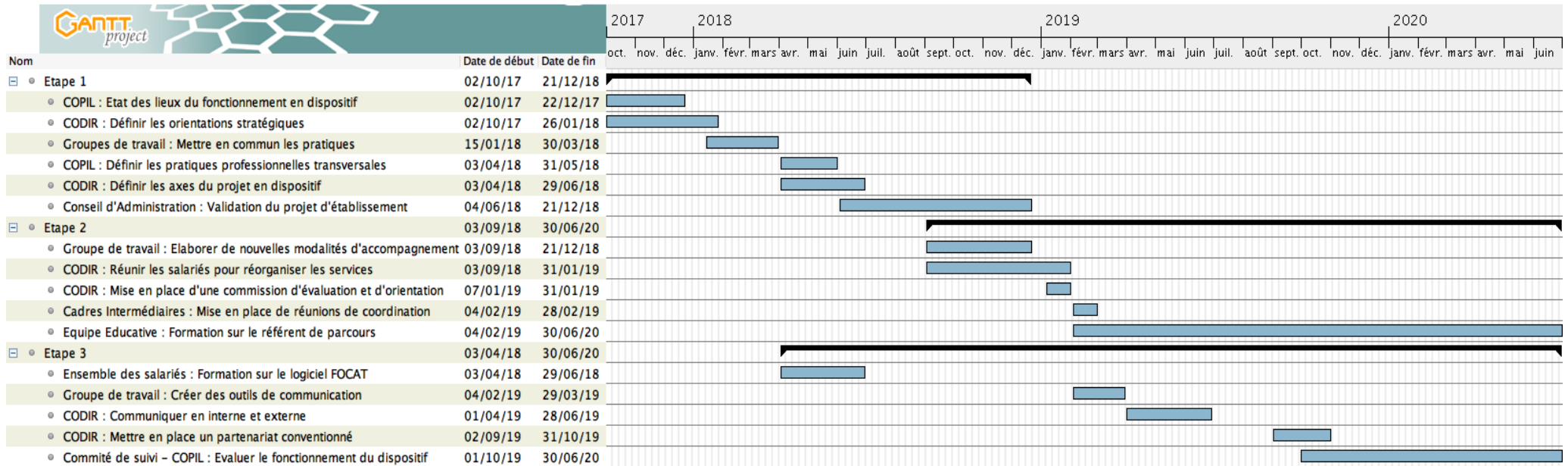
BESOINS SPECIFIQUES		OFFRE DE SERVICE
Besoin de protection	<p>D'un cadre de suppléance compensateur structurant.</p> <p>De bienveillance, d'être accueilli, de repères, de se référer à la norme sociale, d'un environnement stable et apaisant, d'un environnement stimulant, de modèles identificatoires</p> <p>D'une séparation momentanée d'avec la famille et/ou du maintien du lien avec elle et la fratrie, d'une guidance parentale</p> <p>De comprendre son histoire familiale</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Prise en charge globale, éducative et individualisée en lien avec le projet personnalisé - Permanence de la présence des professionnels qualifiés - Modalités d'accueil diversifiées dans des locaux protégés - Soutien à la parentalité
Besoin d'autonomisation	<p>D'être socialisé, d'avoir confiance en l'autre, de soutien dans le rapport aux autres</p> <p>D'ancrage socio-culturel</p> <p>D'accompagnement à la citoyenneté, D'accompagnement dans l'utilisation des nouvelles technologies</p> <p>D'être plus autonome, d'être responsabilisé,</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Apprentissage de la citoyenneté et des règles de vie collective - Développement de l'autonomie et de la socialisation - Ouverture à et sur l'environnement - Participation à la vie associative et à la vie locale
Besoin de considération	<p>D'étayage, de soutien, d'écoute, de médiation avec l'environnement et avec l'autre</p> <p>De verbaliser, d'être en capacité de penser par soi-même, de comprendre les raisons du placement</p> <p>De gérer la frustration</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Soutien, écoute et communication avec les professionnels - Entretiens individuels avec l'éducateur référent du projet
Besoin de soins	<p>De prévention, de rééducations, de traitement médical, d'un suivi santé</p> <p>D'apprentissage et de soutien dans la prise en charge de l'hygiène</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bilan de santé et suivi des soins dispensés par des professionnels formés et qualifiés - Suivi psychologique en interne et en externe - Partenariats avec les centres médicaux (CMP, C.A.T.T.P., etc.)

⁷⁷ Extrait du projet d'établissement 2018 – « Exacerbation des besoins fondamentaux et des besoins de compensation liés aux troubles de la séparation et du placement » P 20

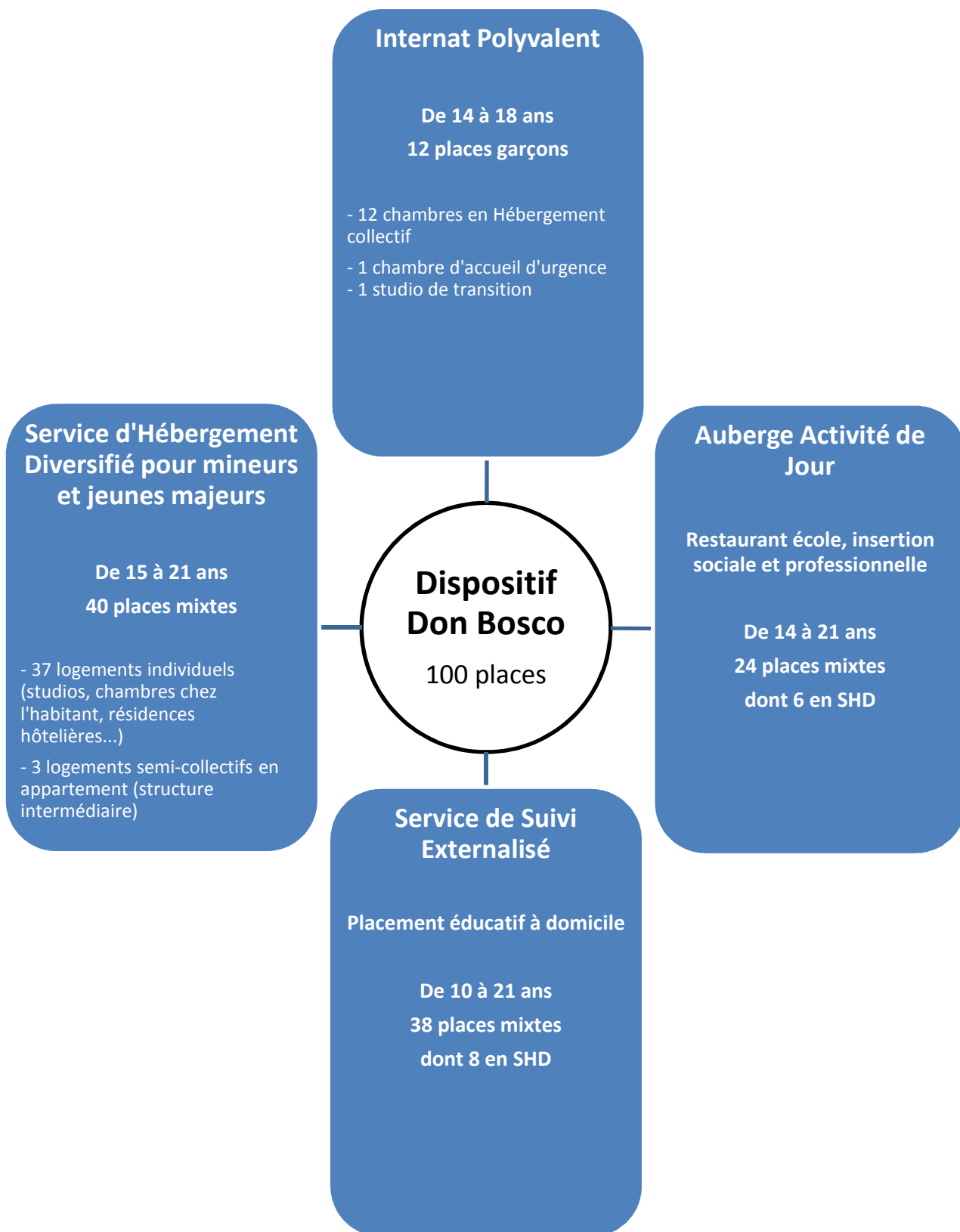
ANNEXE VI : GRILLE D'ANALYSE STRATEGIQUE DU MOFF

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Un service d'hébergement diversifié (chambres individuelles à l'internat, studios de transition, studios, appartement en résidence hôtelière, chambre chez l'habitant, chambre en hôtel demi-pension) qui permet de répondre aux multiples situations que rencontrent les jeunes des différents services. ✚ Un accompagnement de jour (restaurant d'application, ateliers pédagogiques, scolarité extérieure, stages professionnels) adapté aux différents besoins des jeunes accueillis. ✚ Un service de suivi externalisé qui accompagne le retour en famille et assure le suivi éducatif à domicile ou dans un lieu ressource personnalisé. ✚ Des équipes, dans une dynamique d'échange et de réflexion : <ul style="list-style-type: none"> - Découverte des pratiques professionnelles de chacun - Questionnement sur les modalités d'accompagnement des jeunes ✚ Une équipe d'hébergement avec de l'ancienneté et expérimentée ✚ Un esprit d'équipe et une bienveillance à l'égard des jeunes accueillis (Evaluation externe de 2015) ✚ Un établissement identifié en dispositif avec une volonté de l'équipe de direction de développer une organisation dans une logique de parcours ✚ Un projet d'établissement en cours de réactualisation avec la mise en place d'un comité de pilotage et des ateliers pluridisciplinaires à thèmes regroupant les professionnels des 4 services ✚ La mise en place d'une démarche qualité depuis 2 ans avec un comité de suivi représentatif de l'ensemble du dispositif 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Un manque d'hébergement dans l'accompagnement de certains jeunes accueillis sur les services de jour ✚ Un manque d'accompagnement pédagogique pour certains jeunes déscolarisés sur les services d'hébergement ✚ Une équipe d'internat en difficulté pour fédérer un projet de service ✚ Une équipe de service de chambres en ville isolée géographiquement, dans un fonctionnement autonome sans présence de cadres de direction avec actuellement des arrêts maladie conséquents. ✚ Un clivage entre les deux équipes d'hébergement qui coexiste depuis la création du Foyer. ✚ Un dispositif avec une moyenne d'âge de 48 ans ✚ Un fonctionnement cloisonné dans une logique de service : <ul style="list-style-type: none"> - Des pratiques professionnelles singulières (livret d'accueil, règlement de fonctionnement, procédure d'admission propre à chaque service) - Peu de coordination et un manque de formalisation dans l'accompagnement des jeunes pris en charge sur deux services - Pas de procédure de la mise en œuvre des projets personnalisés - Un éloignement géographique entre les services (3 sites différents) - Un manque de lisibilité du parcours du jeune dans le dispositif (Evaluation externe de 2015)
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Un dispositif MECS unique en Gironde, avec un restaurant d'application, un service de suivi externalisé et deux services d'hébergement ✚ Une implantation du dispositif bien située sur le territoire (proche de la métropole / bien desservi) permettant d'accueillir autant des jeunes du Sud Gironde que du secteur du Médoc, du Bassin, de Bordeaux centre et de la périphérie sud-ouest ✚ Une reconnaissance par les prescripteurs de l'utilité de chaque service (inspectrices, juge des enfants et service PJJ), du travail réalisé auprès des jeunes (appel régulier des partenaires pour proposer des jeunes à l'admission) ✚ Une activité de jour conventionnée avec l'IREP (centre de formation de l'association) pour la réalisation quotidienne d'ateliers pédagogiques ✚ Un partenariat avec les 3 autres établissements sur le site associatif (2 MECS, 1 IME) ✚ Une politique associative offensive avec fusion/absorption d'établissements du secteur médico-social dans un souci de transversalité et de travail en réseau entre établissements et une évolution des politiques publiques de la protection de l'enfance en faveur d'une logique de parcours et de projet personnalisé coordonné 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Une baisse des contrats jeunes majeurs au niveau national et sur le département de la Gironde l'année dernière ✚ Une communication externe peu valorisée, absence de supports de communication à destination des partenaires. Méconnaissance de l'offre assez récente des 4 services rattachés au dispositif par les partenaires du secteur et notamment les prescripteurs (confusion au niveau des différentes offres de service des trois MECS proposées sur le site associatif) ✚ Partenariat et travail en réseau non formalisés et cloisonnés par service, au cas par cas (absence de cartographie des partenaires, peu de conventions signées et de réunions avec les partenaires) ✚ Politiques publiques axées vers la désinstitutionalisation

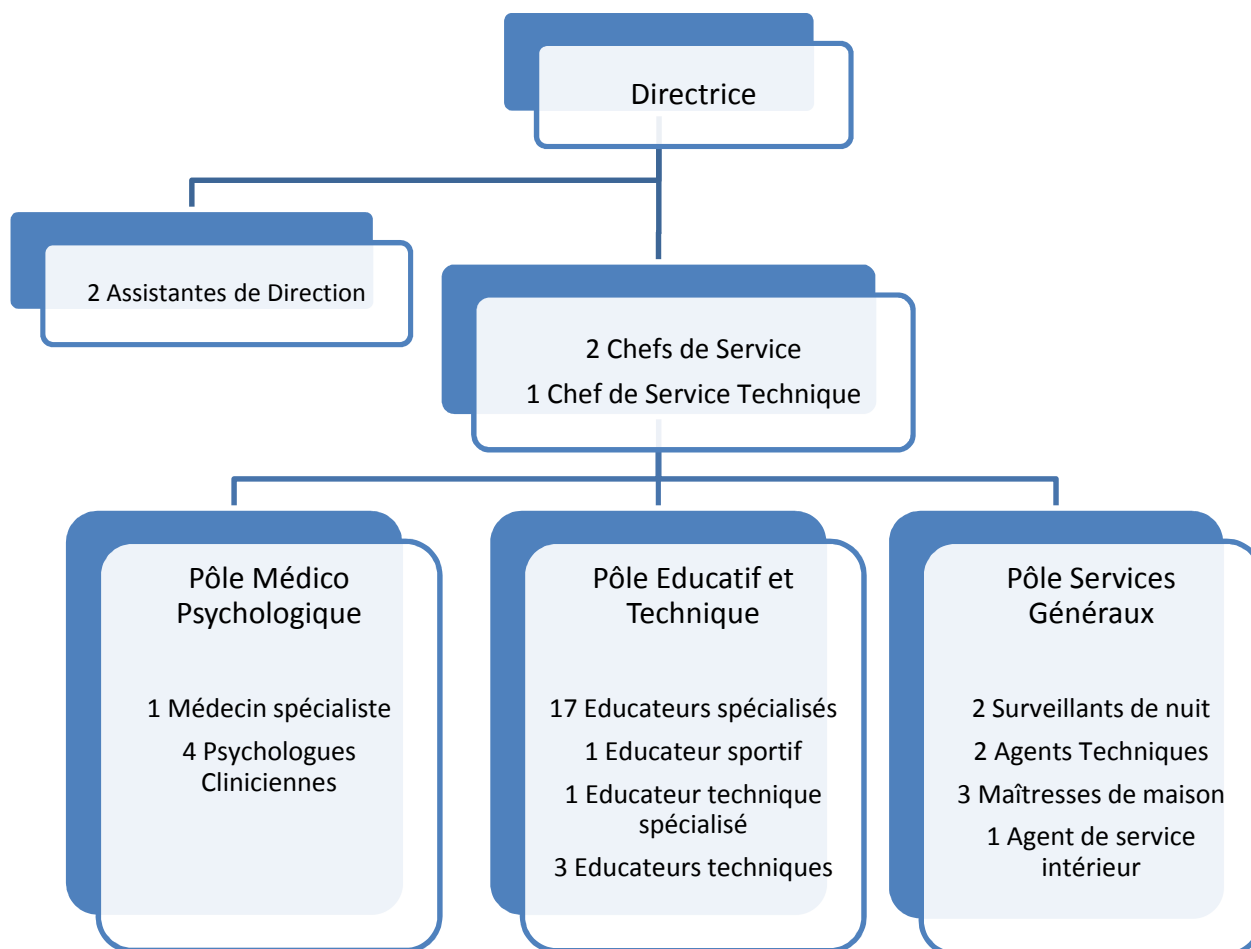
ANNEXE VII : DIAGRAMME DE GANTT



ANNEXE VIII : DISPOSITIF FINAL SCHEMATISE



ANNEXE IX : NOUVEL ORGANIGRAMME DU DISPOSITIF



BEYLOT	Sandrine	Novembre 2018
<p align="center">Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale</p> <p>ETABLISSEMENT DE FORMATION : IRTS AQUITAINE</p>		
<p align="center">IMPULSER UN FONCTIONNEMENT DES QUATRE SERVICES DE LA MECS EN DISPOSITIF POUR MIEUX COORDONNER LE PARCOURS DES JEUNES ACCUEILLIS</p>		
<p>Résumé :</p> <p>Le Foyer Don Bosco est composé depuis cinq ans de quatre services qui ont contribué à faire évoluer l'offre de service de la MECS en dispositif. Cette évolution s'inscrit dans un souhait de répondre au plus près des besoins des jeunes accueillis et en cohérence avec les politiques publiques de Protection de l'Enfance de 2007 et de 2016.</p> <p>La mise en place d'une offre de service multiple et diversifiée est venue répondre très concrètement au concept d'inclusion et à une volonté d'adapter l'accompagnement aux besoins des jeunes accueillis.</p> <p>Cependant cette diversification s'est élaborée de façon cloisonnée par service et montre aujourd'hui ses limites dans la cohérence et la continuité des parcours des jeunes que nous accompagnons. La question de l'articulation des quatre services devient centrale et se pose comme une condition pour mieux coordonner le parcours du jeune accueilli dès lors qu'il est admis sur un des services de la MECS.</p> <p>J'é mets l'hypothèse que pour un accompagnement de qualité il faut pouvoir s'assurer de l'accueil inconditionnel sur les 4 services et permettre la continuité, la cohérence et le lien dans l'accompagnement du jeune à partir de pratiques professionnelles transversales. Pour cela, je fais l'hypothèse opérationnelle que l'évolution des 4 services vers un fonctionnement en dispositif va fédérer une culture institutionnelle commune favorisant des pratiques de coopération et l'émergence d'un travail en réseau en interne et en externe, qui à moyen terme permettra de formaliser la logique de parcours à l'œuvre.</p>		
<p>Mots clés : Parcours, coordination, coopération, réseau, décloisonnement, dispositif, accompagnement</p>		
<p align="center"><i>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.</i></p>		