

**DIVERSIFIER ET GRADUER LES MODES D'ACCUEIL ET
D'ACCOMPAGNEMENT DE LA MECS POUR ADAPTER LES REPONSES AUX
BESOINS DES ENFANTS ET DE LEURS FAMILLES**

**UN ENJEU DE PERSONNALISATION ET DE COHERENCE DU PARCOURS DE
L'ENFANT SOUCIEUX DES LIENS AVEC SON ENVIRONNEMENT FAMILIAL**

Thomas BRICHARD

2018

R e m e r c i e m e n t s

Je tiens en premier lieu à remercier tous les formateurs et mes collègues de l'IFEN avec qui j'ai passé ces presque 3 années de formation. De longs mois, denses mais très enrichissants tant professionnellement qu'humainement, j'en ressors déjà grandi.

Merci également à tous les salariés de la maison d'enfants Providence-Miséricorde, pour leur investissement et leur professionnalisme m'ayant permis de m'absenter sereinement durant cette formation. Particulièrement mon prédécesseur, auprès de qui j'aurais grandi pendant sept ans. Merci pour la confiance accordée, et toutes les choses apprises à vos côtés. J'essaie tous les jours de les mettre en œuvre.

Comment ne pas remercier aussi mes parents et mon frère. Vous avez toujours été là quand il le fallait, pour me soutenir, me motiver et me guider dans des décisions qui ont parfois été difficiles à prendre. Des choix d'études, de carrière, de vie... j'ai toujours pu compter sur vous, et compte bien encore le faire.

Il m'est également impossible d'oublier de remercier mes beaux-parents qui nous ont accueillis, ma « petite famille » et moi, une semaine sur quatre pendant 3 ans. Au-delà de votre bienveillance et de votre logistique toujours parfaite, vous avez su m'encourager et me donner les forces nécessaires au suivi de cette formation. Vous avez clairement votre « patte » sur ce mémoire.

Enfin, je ne peux pas oublier les deux personnes qui me sont les plus chères et qui partagent ma vie de tous les jours, ma femme et mon fils.

Caroline, tu es la femme de ma vie, pardon et merci. Pardon car depuis 3 ans tu supportes mes humeurs, mes inquiétudes et mes agacements, peut-être encore plus persistants que d'habitude. Merci, car malgré cela tu es toujours là, courageuse et aimante. J'ai énormément de chance de t'avoir à mes côtés, tu es une femme et une mère extraordinaire. Noé, tu es né au début de cette formation et auras, tout comme moi, évolué pendant 3 ans. Quand j'étudiais le management, tu apprenais à parler ; quand je me risquais à la comptabilité, tu t'aventurais à la marche ; aujourd'hui, alors que je termine ma formation, tu rentres à l'école. Nous sommes heureux avec toi, tu seras un super grand frère.

Je vous aime tellement.

S o m m a i r e

Introduction	1
1 La MECS Providence-Miséricorde, en décalage avec son temps.....	4
1.1 La protection de l'enfance en France	4
1.1.1 Le cadre légal.....	4
1.1.2 Les dernières lois d'importance	6
1.1.3 Les bénéficiaires de l'Aide Sociale à l'Enfance.....	8
1.2 Une inscription territoriale, la Seine-Maritime.....	9
1.2.1 La spécificité de la délégation globale de prise en charge	9
1.2.2 Les caractéristiques de la population territoriale	10
1.2.3 Le dispositif départemental.....	11
1.2.4 Les orientations du schéma départemental enfance-famille 2016-2021	13
1.3 La fondation Apprentis d'Auteuil, histoire et perspectives.....	13
1.3.1 Une fondation historique.....	13
1.3.2 Une volonté d'adaptation aux réalités d'aujourd'hui.....	14
1.4 La MECS, une réponse unique face à des besoins multiples	15
1.4.1 Les jeunes accueillis	16
1.4.2 Les familles accompagnées	19
1.4.3 Le projet d'établissement.....	21
1.5 Conclusion de la partie 1, des écarts importants à combler.....	24
2 La MECS Providence-Miséricorde, une nécessité de changement	26
2.1 Eclairages théoriques des besoins exprimés	26
2.1.1 La continuité et la cohérence.....	26
2.1.2 L'attachement.....	27
2.1.3 La parentalité	28
2.2 Constats des évaluations interne et externe.....	29
2.2.1 L'évaluation interne	30
2.2.2 L'évaluation externe	31
2.3 Analyse et pistes d'actions.....	32
2.3.1 La cohérence des parcours : de nouveaux PPJ à intégrer au PPE.....	32
2.3.2 L'environnement familial : une coéducation à rechercher	35
2.3.3 La personnalisation des parcours : des accompagnements à diversifier	38
2.3.4 L'adaptation aux besoins : une organisation à assouplir.....	42

2.3.5	La rénovation de l'établissement : des investissements nécessaires	44
2.4	Les conditions du changement	47
2.4.1	Forces et faiblesses de la MECS	47
2.4.2	Enjeux et risques du changement.....	48
2.5	Conclusion de la partie 2, le temps du changement	48
3	Vers une Maison d'Enfants Cohérente et Souple (MECS)	50
3.1	La cohérence par le développement du partenariat.....	50
3.2	La souplesse par la diversification des accompagnements.....	52
3.2.1	Les accueils accompagnés	53
3.2.2	Les interventions à domicile.....	53
3.2.3	Le service de semi-autonomie et d'autonomie	54
3.2.4	Le suivi des anciens.....	54
3.3	Une organisation favorisant le projet	55
3.3.1	Un parcours institutionnel adaptable	55
3.3.2	Une organisation agile	58
3.4	L'adaptation de l'établissement aux changements	60
3.4.1	La fonction immobilière	60
3.4.2	La fonction transport	61
3.4.3	La fonction maintenance.....	61
3.4.4	La fonction hébergement	61
3.4.5	Le schéma directeur	62
3.5	Le management du projet et le plan d'actions.....	62
3.5.1	La communication.....	62
3.5.2	Le management.....	64
3.5.3	La responsabilisation des salariés par une co-construction du projet.....	65
3.5.4	La montée en compétence par une GPEC.....	68
3.6	L'évaluation et l'amélioration continue de la qualité.....	70
3.6.1	L'évaluation.....	70
3.6.2	La démarche d'amélioration continue de la qualité.....	71
3.7	Conclusion de la partie 3.....	73
	Conclusion.....	75
	Bibliographie.....	77
	Liste des annexes.....	I

Liste des sigles utilisés

AED	Aide Educative à Domicile
AEMO	Action Educative en Milieu Ouvert
AP	Accueil Provisoire
ASE	Aide Sociale à l'Enfance
AVS	Assistant de Vie Scolaire
CER	Comité d'Entreprise Régional
CHSCT	Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail
CLIS	Classe pour L'Inclusion Scolaire
CMP	Centre Médico-Psychologique
CMPP	Centre Médico-Psycho-Pédagogique
CNAEMO	Carrefour National de l'Action Educative en Milieu Ouvert
COFIL	COmité de PILOTage
CPOM	Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens
CREAI	Centre Régional d'Etude et d'Action sur les handicaps et les Inadaptations
CSE	Chef de Service Educatif
DACQ	Démarche d'Amélioration Continue de la Qualité
DIPC	Document Individuel de Prise en Charge
DP	Délégué du Personnel
DREES	Direction de la Recherche, des Etudes, de l'Evaluation et des Statistiques
DVH	Droits de Visites et d'Hébergements
EJE	Educateur de Jeunes Enfants
EREA	Etablissement Régional d'Enseignement Adapté
ERP	Etablissement Recevant du Public
ES	Educateur Spécialisé
ETP	Equivalent Temps Plein
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
HAS	Haute Autorité de Santé
ICPE	Inspecteur Chargé de la Protection de l'Enfance
IF	Intervenante Famille
IRP	Instances Représentatives du Personnel
MDPH	Maison Départemental des Personnes Handicapées
ME	Moniteur Educateur
MECS	Maison d'Enfants à Caractère Social
ODPE	Observatoire Départemental de la Protection de l'Enfance
OPP	Ordonnance Provisoire de Placement

PAP	Plan d'Actions Prioritaires
PMR	Personnes à Mobilité Réduite
PPE	Projet Pour l'Enfant
PPI	Plan Pluriannuel d'Investissement
PPJ	Parcours Personnalisé du Jeune
PPP	Parcours Personnalisé du Parent
RBPP	Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles
RH	Ressources Humaines
RSA	Revenu de Solidarité Active
SEGPA	Section d'Enseignement Général et Professionnel Adapté
TISF	Technicien de l'Intervention Sociale et Familiale
TPE	Tribunal Pour Enfants
UAF	Unité d'Accueil Familial
UTAS	Unité Territoriale d'Action Sociale
ULIS	Unités Localisées pour l'Inclusion Scolaire
UOE	Unité d'Orientation Educative
UTAS	Unité Territoriale d'Action Sociale
UV	Unité de Vie

Introduction

Le secteur de la protection de l'enfance et les Maisons d'Enfants à Caractère Social en particulier, connaissent depuis de nombreuses années d'importantes évolutions réglementaires. Les dernières lois d'importance en la matière, celles de 2002, 2007 et 2016, ont eu pour points communs le souhait de personnaliser les parcours des enfants confiés en s'adaptant davantage à leurs besoins, et de renforcer le travail sur la parentalité. L'objectif principal est d'inciter les établissements, les familles d'accueil ainsi que les différentes mesures de suivi à redonner une juste place aux jeunes et à leurs familles.

Cette volonté d'individualisation des accompagnements et d'ouverture du travail avec les familles a entraîné, de fait, de nombreuses modifications au sein de la MECS Providence-Miséricorde. Notre établissement a dû rénover ses pratiques, mettre en place des outils comme ceux de la loi 2002, envisager de nouveaux types d'accompagnements des parents et accompagner les professionnels dans ces changements institutionnels.

Cependant, je constate aujourd'hui que malgré les efforts fournis par l'ensemble des salariés de notre MECS nous n'arrivons toujours pas à véritablement individualiser les parcours. En effet, la volonté de replacer le jeune et sa famille au centre du dispositif rend notre projet d'établissement caduque. Si nous voulons véritablement répondre aux commandes des politiques publiques et aux besoins multiples des usagers, il me semble impératif de questionner fondamentalement notre accompagnement et notre organisation. Je constate que « la vraie personnalisation des parcours est incompatible avec certaines formes d'organisations traditionnelles où l'activité, les horaires, l'établissement constituent les cadres principaux d'intervention »¹.

Les jeunes de notre maison d'enfants n'ont donc finalement pas de réels projets personnalisés, mais doivent se contenter de l'unique accompagnement classique d'accueil en internat proposé par notre MECS. Peu importe leurs droits, leurs problématiques et les perspectives, nous agissons globalement de la même manière pour tous.

En plus de ce manque de personnalisation, je remarque également qu'il nous est difficile d'être cohérent dans les actions menées. En effet, nos actions se situant dans « un dispositif plural de protection de l'enfance, l'enfant peut être soutenu et accompagné par plusieurs adultes, à des titres différents »². Les jeunes et leurs familles peuvent alors connaître de nombreux professionnels durant leurs parcours et par conséquent

¹ LOUBAT JR., 2013, « Parcours et projets de vie : vers une reconfiguration de l'action médico-sociale », *Les Cahiers de l'Actif* n° 446-447

² MINISTERE DES AFFAIRES SOCIALES ET DE LA SANTE, GOUTENOIRE A., 2014, Rapport du groupe de travail-Protection de l'enfance et adoption

d'importantes ruptures ; avant, pendant et après le placement dans notre MECS. Par conséquent, nous ne devons plus agir « tête baissée » mais se soucier du travail partenarial nécessaire à la continuité de la prise en charge. Cette continuité permet de donner du sens aux projets des enfants et donc de garantir une cohérence de leurs parcours.

La problématique dégagée est donc que **face à une multitude de profils et de besoins, et en lien avec les politiques publiques, la MECS Providence Miséricorde doit mener des actions pour personnaliser et rendre cohérent le parcours des jeunes et des familles.**

Cette introduction me permet également de présenter la méthodologie employée pour mener ce projet d'action social. Appuyée sur les ouvrages suivants, « Politiques sociales et de santé, Comprendre et agir »³, et sur la « Méthodologie d'élaboration et de rédaction des projets »⁴ du CREAL, ma démarche comportera plusieurs phases :

- Phase 1 : Identifier le contexte.

Dans cette partie il s'agit de connaître l'environnement, légal, territorial, social et associatif. Mais également les usagers, leurs profils et leurs besoins.

- Phase 2 : Réaliser un diagnostic social.

Il faut réaliser un état des lieux de ce qui est vécu au quotidien, en regroupant les besoins, demandes, envies et problèmes rencontrés. Cela passera par une analyse du terrain, de la population, de nos pratiques, des ressources humaines, ou encore des moyens. Nous pourrons ensuite déterminer des pistes d'actions. Pour ce diagnostic social, les salariés, les jeunes, les familles, les partenaires et les personnes ressources du territoire Normandie d'Apprentis d'Auteuil seront sollicités.

- Phase 3 : S'assurer de la faisabilité.

Il faut s'assurer que le projet soit réaliste. Je vais donc mettre en avant les opportunités, menaces, points forts et points d'effort de l'établissement, mais aussi les enjeux et risques du changement. Ce sera ici mon rôle et ma responsabilité. Pour cela je me ferai de nouveau épauler par l'équipe du territoire Normandie d'Apprentis d'Auteuil.

- Phase 4 : La mise en place du projet.

Elle sera l'étape clé de mon projet d'action sociale. Le point de vue des différents acteurs est nécessaire (jeunes, familles, partenaires, salariés). En effet, les besoins des jeunes et des familles doivent être les éléments centraux du projet. Je préciserai alors dans la partie 3, la méthodologie employée.

³ RAYSSIGUIER Y., HUTEAU G., 2018, Politiques sociales et de santé, Comprendre pour agir. Presses de l'EHESP, 792 pages.

⁴ GUYOT P., 2005, Méthodologie d'élaboration et de rédaction des projets d'établissements, CREAL de Bourgogne

- Phase 5 : Un échéancier.

Il permet de savoir quoi faire et quand, mais est aussi utile pour démontrer à chacun que le projet est réaliste puisqu'il existe une temporalité.

- Phase 6 : L'évaluation et le bilan du projet.

L'évaluation permet de suivre et de contrôler le sens et l'impact de notre action. Il s'agira de comparer les indicateurs posés avec la réalité issue de la mise en œuvre du projet.

Mon mémoire sera composée de 3 parties.

Dans la première partie de ce document je présenterai le cadre d'intervention de la MECS, les évolutions législatives et la situation particulière du département de Seine-Maritime. Je préciserai également nos fondements et engagements associatifs, le public accueilli, son profil, ses besoins et les difficultés qu'il rencontre. L'objectif principal de cette partie est de déterminer les écarts entre les politiques publiques, le projet associatif, le besoin des usagers et notre projet d'établissement actuelle. (Phase 1).

Dans la deuxième partie je proposerai une analyse plus fine de la situation aux travers d'éclairages théoriques, des constats des évaluations interne et externe, de l'avis des jeunes et des familles et de nos pratiques professionnelles. Cela me permettra d'envisager des pistes d'actions concrètes, correspondant à notre établissement, pour tenter d'apporter des réponses aux besoins repérés. (Phases 2 et 3).

Enfin, dans la troisième partie je présenterai le projet envisagé et la méthodologie employée pour favoriser l'adhésion et la participation de tous. Enfin, j'aborderai la question de l'évaluation et de la Démarche d'Amélioration Continue de la Qualité pour maintenir des prestations en adéquation avec les besoins des usagers. (Phases 4, 5 et 6).

1 La MECS Providence-Miséricorde, en décalage avec son temps

Avant de commencer la réflexion sur les prestations de la maison d'enfants Providence-Miséricorde, il me paraît fondamental de présenter l'environnement législatif et associatif dans lequel elle se situe. Pour comprendre et analyser le fonctionnement d'un établissement, il faut en effet avant tout connaître les forces qui guident son action.

1.1 La protection de l'enfance en France

1.1.1 Le cadre légal

La Convention Internationale des Droits de l'Enfant⁵ adoptée le 20 novembre 1989 précise trois notions nécessaires à la compréhension de la protection de l'enfance :

- « Les enfants ont besoin d'une attention particulière en raison de leur vulnérabilité ».
- « La responsabilité fondamentale en matière de soins et de protection de l'enfant incombe en premier lieu à sa famille (les parents, ou détenteurs de l'autorité parentale) ».
- « La nécessité d'une protection sociale qui incombe à l'Etat ».

A) L'enfance en danger

Les enfants sont dépendants et vulnérables. Le code civil affirme donc tout d'abord la responsabilité des parents de l'enfant : « L'autorité parentale est un ensemble de droits et devoirs ayant pour finalité l'intérêt de l'enfant. Elle appartient aux père et mère jusqu'à la majorité ou l'émancipation de l'enfant pour le protéger dans sa sécurité, sa santé et sa moralité, pour assurer son éducation et permettre son développement dans le respect dû à sa personne. Les parents associent l'enfant aux décisions qui le concernent, selon son âge et son degré de maturité»⁶.

Cependant, certains parents sont dans l'incapacité momentanée ou durable de protéger leurs enfants et peuvent de ce fait les mettre en danger. Lorsque l'on parle de l'enfance en danger, il convient de distinguer l'enfant maltraité et l'enfant en danger.

« On entend, par enfant maltraité tout enfant victime de violences physiques, d'abus sexuels, de violences psychologiques, de négligences lourdes, ayant des conséquences graves sur son développement physique et psychologique » ; et « par enfant en risque tout enfant qui connaît des conditions d'existence qui risquent de compromettre sa santé, sa sécurité, sa moralité, son éducation (...), mais n'est pas pour autant maltraité »⁷.

⁵Convention Internationale relative aux Droits de l'Enfant. [15/06/19], disponible sur : <http://www.droitsenfant.org/convention/texte-integral-convention-internationale-relative-droits-enfant-1989/>

⁶ MINISTERE DE LA JUSTICE, code civil, Article. 371-1 relatif à l'autorité parentale, disponible sur : legifrance.gouv.fr

⁷ SANCHEZ JL., 2001, ODAS, *L'observatoire de l'enfance en danger : guide méthodologique*, édition revue et complétée. Odas Editeur, 38 pages.

B) L'action sociale

Lorsque les parents ne sont pas en mesure de protéger leurs enfants, la société via son action sociale prend le relais. « L'action sociale et médico-sociale tend à promouvoir, dans un cadre interministériel, l'autonomie et la protection des personnes, la cohésion sociale, l'exercice de la citoyenneté, à prévenir les exclusions et à en corriger les effets. Elle repose sur une évaluation continue des besoins et des attentes des membres de tous les groupes sociaux, en particulier des personnes handicapées et des personnes âgées, des personnes et des familles vulnérables, en situation de précarité ou de pauvreté, et sur la mise à leur disposition de prestations en espèce ou en nature. Elle est mise en œuvre par l'Etat, les collectivités territoriales et leurs établissements publics, les organismes de sécurité sociale, les associations ainsi que les institutions sociales et médico-sociales au sens de l'article L.311-1 du code de l'action sociale et des familles »⁸.

Cette protection est mise en œuvre à travers deux niveaux : la protection administrative et la protection judiciaire. La protection administrative est gérée depuis la loi de décentralisation⁹ par les Départements, alors que la protection judiciaire est de la responsabilité des juges pour enfants.

Dans les deux cas, c'est l'Aide Sociale à l'Enfance qui met en œuvre les mesures.

Ses missions consistent notamment à « apporter un soutien matériel, éducatif et psychologique tant aux mineurs et à leur famille ou au détenteur de l'autorité parentale, confrontés à des difficultés risquant de mettre en danger la santé, la sécurité, la moralité de ces mineurs ou de compromettre gravement leur éducation ou leur développement physique, affectif, intellectuel et social, qu'aux mineurs émancipés et majeurs de moins de vingt et un ans confrontés à des difficultés familiales, sociales et éducatives susceptibles de compromettre gravement leur équilibre »¹⁰.

a) *Les mesures administratives*

Les mesures administratives ne peuvent excéder un an et nécessitent l'adhésion des parents. Ces derniers sont donc à l'origine de la demande d'aide, ou du moins n'y sont pas opposés. Les services que l'ASE proposent sont les suivants :

⁸ MINISTERE DE LA SANTE ET DES SOLIDARITES, code de l'action sociale et des familles, Article L. 116-1 relatif à l'action sociale, disponible sur : legifrance.gouv.fr

⁹ MINISTERE DE L'INTERIEUR, Loi n° 83-8 du 7 janvier 1983 relative à la répartition de compétences entre les communes, les départements, les régions et l'Etat, disponible sur : legifrance.gouv.fr

¹⁰ MINISTERE DE LA SANTE ET DES SOLIDARITES, code de l'action sociale et des familles, Article L. 221-1 relatif à l'action sociale, disponible sur : legifrance.gouv.fr

- L'Aide Educative à Domicile « qui est attribuée sur sa demande, ou avec son accord, à la mère, au père ou, à défaut à la personne qui assume la charge effective de l'enfant, lorsque la santé de celui-ci, sa sécurité, son entretien ou son éducation l'exigent »¹¹.

- L'Accueil Provisoire. « Le service de l'ASE prend en charge sur décision du président du Conseil Départemental, les mineurs qui ne peuvent demeurer provisoirement dans leur milieu de vie habituel et dont la situation requiert un accueil à temps complet ou partiel, modulable selon leurs besoins, en particulier de stabilité affective, ainsi que les mineurs rencontrant des difficultés particulières nécessitant un accueil spécialisé, familial ou dans un établissement ou dans un service»¹².

b) *Les mesures judiciaires*

Les mesures judiciaires ne peuvent excéder deux ans et s'imposent aux jeunes et à leurs familles, par décision du juge pour enfant, lorsqu'il estime que les mineurs sont en danger. Il peut alors confier le jeune directement à un établissement, ou à l'ASE qui se chargera de lui trouver une mesure ou un lieu d'accueil adapté. La mesure judiciaire prend également 2 formes principales :

- La mesure d'Action Educative en Milieu Ouvert, qui permet le maintien de l'enfant dans sa famille et qui est exercée par « soit une personne qualifiée, soit un service d'observation, d'éducation ou de rééducation en milieu ouvert, avec pour mission d'apporter aide et conseil à la famille, afin de surmonter les difficultés matérielles ou morales qu'elle rencontre. Cette personne ou service est chargé de suivre le développement de l'enfant et d'en faire rapport au juge périodiquement »¹³.

- L'Ordonnance de Placement Provisoire qui permet de confier l'enfant à « l'autre parent ; à un membre de la famille ou un tiers digne de confiance ; à un service ou un établissement sanitaire ou d'éducation, ordinaire ou spécialisé ; à un service départemental de l'ASE »¹⁴.

1.1.2 Les dernières lois d'importance

Si cette organisation est stable depuis plusieurs années, trois lois majeures sont tout de même venues rénover et réformer le secteur de la protection de l'enfance.

A) La loi de 2002 rénovant et modernisant l'action sociale

Sans préciser tous les contours de cette loi, il me paraît important de présenter les 3 orientations majeures qui ont toutes leurs importances dans le cadre de notre projet.

¹¹ MINISTERE DE LA SANTE ET DES SOLIDARITES, code de l'action sociale et des familles, Article L. 222-2 relatif à l'action sociale, disponible sur : legifrance.gouv.fr

¹² MINISTERE DE LA SANTE ET DES SOLIDARITES, code de l'action sociale et des familles, Article L. 222-5 relatif à l'action sociale, disponible sur : legifrance.gouv.fr

¹³ MINISTERE DE LA JUSTICE, code civil, Article. 375-2, disponible sur : legifrance.gouv.fr

¹⁴ MINISTERE DE LA JUSTICE, code civil, Article. 375-3, disponible sur : legifrance.gouv.fr

- « Affirmer et promouvoir le droit des usagers ». Il est essentiellement question ici d'associer les jeunes et leurs familles à la rédaction et la mise en œuvre des projets. Cette volonté est notamment passée par 7 outils légaux qui sont le livret d'accueil ; la charte des droits et libertés ; le contrat de séjour ; un conciliateur ou médiateur ; le règlement de fonctionnement de l'établissement ; le projet d'établissement ou de service et le conseil de la vie sociale.

- « Diversifier les missions et les offres en adaptant les structures aux besoins ». Cette loi incite les établissements à innover ainsi qu'à diversifier leurs services et prestations. Un premier constat national fait apparaître que beaucoup de structures répondent de manière trop uniformisée aux besoins multiples des usagers.

- « Mieux piloter le dispositif, notamment grâce à l'évaluation ». Il s'agit d'aider les établissements à mieux connaître les besoins et leurs évolutions, pour ainsi mieux y répondre. Suite aux évaluations faites, il est donc désormais nécessaire de développer des plans d'actions et de se fixer des objectifs de développement. Enfin, un accent est mis sur la coordination et la collaboration des établissements pour sortir des fonctionnements parfois autarciques.

La loi de 2002 est fondamentale dans notre volonté actuelle de mieux accompagner les jeunes et leurs familles. La mise en place des 7 outils au sein de la MECS n'est pas suffisante pour donner sens à ce texte. Nous devons mieux évaluer les situations et réaffirmer le droit aux usagers, pour ensuite véritablement diversifier nos actions en fonction des besoins repérés.

B) La loi du 5 mars 2007

Cette loi a réformé la protection de l'enfance, dans son pilotage et sa mise en œuvre.

Pilotage	Mise en œuvre
<ul style="list-style-type: none"> -Affirmation du rôle de chef de file du Département. -Amélioration du dispositif de repérage des situations des familles en difficultés éducatives et affirmation du positionnement de la cellule de recueil et de traitement de l'information préoccupante. -Mise en place de l'ODPE, instance partenariale de concertation et de suivi de la mise en œuvre de la politique de protection de l'enfance favorisant l'analyse et l'évolution du Dispositif. 	<ul style="list-style-type: none"> -Renforcement de la prévention. -Affirmation du caractère second de l'intervention judiciaire ; principe de l'accord parental comme critère de la prise en charge administrative. -Diversification des modes d'intervention et des modalités d'accompagnement, vers le développement de réponses alternatives pour adapter le degré et le mode de prise en charge au plus près des besoins. -Déploiement du Projet Pour l'Enfant pour garantir la mise en cohérence des accompagnements, la prise en compte des besoins des enfants et des jeunes et ainsi l'individualisation des réponses. -Amélioration de la formation des professionnels.

L'intérêt de l'enfant et les relations avec sa famille sont ici les repères importants. Ainsi, de nouveaux modes d'accompagnement apparaissent et permettent de sortir de l'alternative

aide à domicile / placement. Nous pouvons citer ici l'accueil de jour, le placement à domicile ou encore l'accueil spécialisé.

Cette loi a une importance fondamentale dans notre projet de changement car elle accorde énormément d'importance à la formation des professionnels, à la diversification des modes d'intervention, au travail mené avec les familles et à la cohérence des parcours.

C) La loi du 14 mars 2016 poursuivant la réforme de la protection de l'enfance

L'évaluation de la loi de 2007 a permis d'identifier des points d'amélioration à apporter au pilotage et à la mise en œuvre de la protection de l'enfance.

Les deux grands axes de cette loi sont les suivants :

- « Mieux prendre en compte les besoins de l'enfant : vers plus de protection et de stabilité dans les parcours de l'enfant et du jeune adulte ». « Se centrer sur l'enfant c'est envisager la pluralité de ses besoins, c'est prendre en compte son parcours et les ressources de son environnement »¹⁵.

- « Améliorer la gouvernance nationale et locale de protection de l'enfance : pour une politique décloisonnée et transversale ». Les interventions en protection de l'enfance nécessitent un partenariat dynamique afin qu'elles soient décloisonnées dès la prévention, tout au long du parcours de l'enfant et jusqu'à la sortie du dispositif.

Cette troisième loi, comme les deux premières, s'inscrit pleinement dans notre projet. Une attention toute particulière est ici accordée aux besoins des enfants, à la stabilité de leurs parcours et à la nécessité d'un travail en partenariat.

Si je devais résumer les grandes orientations de la protection de l'enfance de ces 15 dernières années, je dirais, travail avec les familles, personnalisation des projets, diversification des prestations, cohérence des parcours et ouverture au partenariat.

1.1.3 Les bénéficiaires de l'Aide Sociale à l'Enfance

Pour les données statistiques de la protection de l'enfance sur le plan national je me suis appuyé sur les travaux de la Direction de la Recherche, des Etudes, de l'Evaluation et des Statistiques¹⁶.

En 2014, 322 000 mesures d'ASE ont été exercées, un peu plus qu'en 2013 (+1 %). Ce chiffre correspond à 19 mesures pour 1 000 jeunes de moins de 21 ans.

Les mesures sont constituées pour moitié de placement en institution (AP/OPP) et pour l'autre moitié de milieu ouvert (AED/AEMO). Le taux de placement comparé à celui de mesures en milieu ouvert diffère selon les départements (de 27/73% à 68/32%) et est plus

¹⁵ ROSSIGNOL L., assises du CNAEMO, le 23 mars 2016.

¹⁶ AMAR E., BORDERIES F et LEROUX I, 2016, *Les bénéficiaires de l'aide sociale départementale en 2014*, série statistique n°200, DRESS, 46 pages.

faible dans la moitié sud du territoire. Pour 46 % des départements, les mesures de placement sont plus nombreuses que les mesures de milieu ouvert.

Parmi les 161 700 enfants bénéficiant d'une mesure de placement, 76 % le sont dans le cadre judiciaire, soit plus de 111 400 enfants. Ce nombre a augmenté de 3 % par rapport à 2013, et confirme la tendance observée : +13 % entre 2010 et 2014, soit près de 3 % en moyenne annuelle.

Pour cette même période, plus de la moitié (75 000) des enfants placés sont hébergés en famille d'accueil (+1 % en un an), et 39 % (55 000) en établissement (-1% en un an).

Il existe d'autres modes d'hébergement : appartement indépendant, villages d'enfants, tiers dignes de confiance (...). Ces enfants ainsi hébergés représentent 11 % de l'ensemble. Ces modes d'hébergement sont encore en hausse par rapport à 2013 (+15 %), et de manière générale sur les cinq dernières années (+48 % depuis 2010).

Les placements en institution restent donc très nombreux au niveau national. Aussi, la déjudiciarisation souhaitée par la loi de 2007 n'a toujours pas eu l'effet escompté. De ce fait, et malgré les discours parfois critiques envers les MECS, leur place n'est selon moi pas à interroger. Il existe toujours une nécessité de protection pour un certain nombre d'enfants. Cependant, comme nous l'avons vu dans les lois précédentes, c'est davantage dans les prestations que les MECS mettent en place que le changement est à mener.

1.2 Une inscription territoriale, la Seine-Maritime

1.2.1 La spécificité de la délégation globale de prise en charge

En juillet 2007, en Seine-Maritime, la notion de référent ASE a été annulée par le schéma départemental 2004-2008. Le département a ainsi confié aux établissements via une délégation globale de prise en charge le travail social avec les familles, pendant la durée de placement des enfants. Chaque établissement a donc dû se réorganiser, notamment avec des moyens supplémentaires, pour mener le travail auprès des parents.

L'Article 1 de cette convention précise que « La maison d'enfants dispose, dans le cadre des décisions d'orientation du service de l'Aide Sociale à l'Enfance lui déléguant la garde des mineurs et jeunes majeurs préalablement admis à l'aide sociale à l'enfance, d'un mandat de prise en charge globale portant sur l'ensemble des éléments constitutifs des projets d'accueils individuels établis en concertation ».

Cependant, ce mandat d'accompagnement global peut être transformé en une délégation partielle si l'établissement ou l'ASE l'estime nécessaire. Cela peut être lié à des relations très difficiles avec la famille, pour des questions d'organisation (visites médiatisées, fratries éclatées), ou encore pour des mineurs en situation d'isolement familial (pupilles, tutelles, délégations d'autorité parentale, mineurs non accompagnés), et certains jeunes majeurs.

L'Article 3 précise le domaine de délégation aux établissements :

- « Protection physique et psychique de l'enfant mineur ou du jeune majeur ».
- « Prise en charge éducative de l'enfant mineur ou du jeune majeur ».
- « Observation et évaluation de l'évolution du mineur ou du jeune majeur ».
- « Proposition et organisation d'une scolarité adaptée, et contribution à l'élaboration des dossiers d'orientation spécialisée ».
- « Organisation du suivi médical et des soins thérapeutiques requis par l'enfant mineur ou le jeune majeur ».
- « Contribution et préparation de l'orientation de l'enfant mineur ou du jeune majeur ».
- « Aide et conseil aux responsables légaux dans le cadre des mesures d'assistance éducative et d'accueil provisoire ».
- « Accompagnement, soutien, mobilisation des compétences parentales ».
- « Planification et mise en place des droits de visite et d'hébergement acquis aux responsables légaux ».
- « Actions de rapprochement des enfants de fratries séparées ».

Cette délégation montre bien à quel point notre établissement doit aujourd'hui être en mesure d'assurer un accompagnement global des jeunes et des familles. Cela implique que nous avons une plus grande responsabilité dans leurs parcours.

Cependant, l'ASE tient toujours une place prépondérante, notamment concernant l'orientation des enfants. La maison d'enfants est en effet dans l'obligation de transmettre au responsable de l'ASE une copie du Document Individuel de Prise en Charge, au stade de l'admission, de même qu'à l'occasion de ses différentes modifications. Cela permet à l'ASE de s'assurer que la MECS soit bien en conformité avec les décisions d'orientations judiciaires ou administratives.

Toute modification de projet, de réorientation, de Droits de Visites et d'Hébergements... doit être validée par les services de l'ASE, qui en cas de mesure judiciaire transmettra la demande au magistrat. Nous devons également les informer des incidents comme les fugues, les hospitalisations, les incidents avec les parents, notamment autour des DVH.

La maison d'enfants rend compte annuellement de son travail à l'ICPE par l'envoi d'un rapport d'évolution.

1.2.2 Les caractéristiques de la population territoriale

Pour les données suivantes, je me suis appuyé sur le schéma départemental des services aux familles 2015-2017, de Seine-Maritime¹⁷.

La Seine-Maritime est un département particulièrement jeune. Le taux de jeunes de moins de 20 ans atteint 24,9 % contre 24,4 % en France métropolitaine.

¹⁷ CONSEIL DEPARTEMENTAL DE SEINE-MARITIME, 2017, Schéma départemental des services aux familles 2015-2017

Les proportions de familles avec enfant(s) de moins de 6 ans et moins de 3 ans sont identiques à celles mesurées dans la France entière.

Le département compte davantage de familles monoparentales, et sont plus souvent sans emploi (36,3 % contre 31,1 % en France métropolitaine). De ce fait elles sont donc plus fréquemment touchées par la pauvreté financière. En effet, la proportion de famille bénéficiaire du RSA est importante et près de 35,5 % des familles monoparentales disposent de ressources inférieures au seuil de pauvreté (+4.5% que le niveau national). Il est noté que ces familles en difficulté financière se concentrent à l'intérieur des agglomérations, là où l'offre de logements sociaux est la plus développée.

Le taux d'activité des monoparents remonte sensiblement une fois les enfants scolarisés mais les conditions d'emploi restent difficiles, notamment en raison de la faiblesse des niveaux de qualification.

Il est inscrit que les facteurs de vulnérabilité (répartition des familles monoparentales, niveau de revenu, activité et chômage, déscolarisation des enfants, ...) sont plus présents dans l'Unité Territoriale d'Actions Sociales 1, celui de la maison d'enfants.

Notre établissement est donc dans une zone sensible et de ce fait susceptible d'accueillir encore des enfants en difficultés. Notre taux d'activité tous les ans supérieurs à 100% montrent bien l'importance de notre positionnement et de notre action.

1.2.3 Le dispositif départemental

Les données ci-dessous sont extraites du schéma départemental enfance-famille 2016-2021¹⁸. La géographie de l'action sociale et médico-sociale en Seine-Maritime se caractérise par une grande diversité d'échelles d'interventions (annexe 1).

A) Les mesures de placement

En Seine-Maritime, 27 mesures ont été exercées pour 1000 jeunes de moins de 18 ans en 2015 (19 pour 1000 de moins de 21 ans au niveau national). Ce chiffre considérable représente près de 8000 mesures en 2015.

Comme au niveau national, la moitié des mesures exercées sont des mesures de milieu ouvert. La répartition entre ces mesures et celles de placement est restée stable au cours des 4 dernières années. Cela montre également au niveau territorial l'absence de désinstitutionalisation dans le fonctionnement de la protection de l'enfance.

La déjudiciarisation est elle aussi à la peine. Fin 2015, seulement 42,5% des mesures de milieu ouvert et 10.5% des mesures de placement sont des administratives. Les placements judiciaires représentent près de 70% de l'ensemble des mesures (72% en 2011).

¹⁸ CONSEIL DEPARTEMENTAL DE SEINE-MARITIME, 2016, Schéma départemental enfance-famille 2016-2021

La faible proportion des mesures administratives en Seine-Maritime semble s'expliquer par l'importance des facteurs de vulnérabilité du public du Département. Cependant le schéma départemental s'interroge également sur « le poids de l'équipement et sur les pratiques professionnelles mises en œuvre ». Deux facteurs semblent en effet être un frein à la déjudiciarisation des mesures.

La saturation est le premier. Aujourd'hui en Seine-Maritime, et selon mes échanges avec les éducateurs de l'Unité d'Orientation Educative en charge de trouver des lieux d'accueil aux enfants, près de 250 mesures ne sont pas exécutées faute de places. De ce fait les magistrats sont saisis car les situations se dégradent.

Le second semble lié directement à la délégation globale de prise en charge. Les professionnels, étant en lien direct avec les familles, se disent sécurisés lorsqu'ils interviennent dans un cadre judiciaire. Certaines mesures sont ainsi judiciairisées malgré l'adhésion des familles.

Encore plus qu'au niveau national, les mesures de placement sont importantes en Seine-Maritime. Elles sont pour moitié réalisées en établissement, sous la forme judiciaire, ce qui montre bien une nouvelle fois la cohérence du positionnement de notre MECS.

Même si une dynamique de diversification a été engagée, il est noté dans le schéma une « faible proportion des réponses intermédiaires entre accompagnement à domicile et placement (5,6% des réponses) ». Cela doit nous interroger sur les manières de prévenir les placements ou de faciliter les retours à domicile. Des réponses sont donc certainement à déployer dans notre MECS pour améliorer l'accompagnement et la cohérence des parcours.

B) Les équipements

Selon le schéma, l'activité présentée plus haut est liée au taux d'équipements. Si le département exécute beaucoup de placements, ce constat est à mettre en lien avec le taux d'équipement élevé que ce soit en établissements ou en familles d'accueil.

Notre Département est mieux doté que les autres territoires de comparaison en termes d'établissements. « Avec 6,6 lits pour 1000 jeunes de moins de 21 ans, le taux d'équipement de la Seine-Maritime est 2,2 fois supérieur à celui de la Haute-Garonne, et plus de deux fois supérieur à celui de l'Isère ».

Le nombre d'assistants familiaux est lui aussi important car nous comptons 5 agréments pour 1000 enfants de 0-17 ans en 2015, ce qui est nettement plus que les mêmes territoires de comparaison.

Malgré cette importante offre d'accueil, il est inquiétant et paradoxal de savoir que de nombreux enfants sont en attente de placement. Il n'est donc de ce fait pas à l'ordre du jour de supprimer des places d'internat dans le département.

1.2.4 Les orientations du schéma départemental enfance-famille 2016-2021

Les orientations concernant les politiques sociales sont définies dans le schéma départemental d'action sociale ou médico-sociale que chaque département doit élaborer, dans le cadre de la loi sur la décentralisation du 22 juillet 1983 n°83-663.

Fort du bilan du schéma 2011-2015, le schéma départemental 2016-2021 de la protection de l'enfance donne 4 nouvelles grandes orientations :

- « Renforcer la prévention précoce et consolider le repérage des situations de risque et de danger ». L'objectif est de mieux soutenir les familles dans leurs fonctions parentales.
- « Adapter l'accompagnement des familles en fonction des besoins de l'enfant ». Il est question de valoriser les compétences des parents dans l'ensemble des mesures.
- « Diversifier les modalités de prise en charge pour favoriser une meilleure adaptation des réponses aux besoins des familles et des enfants. Les différents modes de prise en charge devront être gradués afin que l'intensité de l'accompagnement soit adaptée à l'évolution des besoins de l'enfant et de sa famille ».
- « Mieux garantir la cohérence des parcours au travers d'une approche globale et partagée de l'enfant et de sa famille. Pour cela l'approche multidimensionnelle de l'accompagnement devra être envisagée. Les sorties du dispositif de protection de l'enfance devront être mieux accompagnées ».

Ces 4 orientations viennent directement interroger les actions et la place de notre MECS. Dans notre projet de changement, le schéma départemental semble apporter une grande partie des réponses à mettre en place pour personnaliser et rendre cohérent les parcours des jeunes et des familles.

1.3 La fondation Apprentis d'Auteuil, histoire et perspectives

Pour poursuivre l'analyse et envisager le futur de notre MECS, il est primordial de s'arrêter sur l'entité à laquelle elle appartient, la Fondation Apprentis d'Auteuil.

1.3.1 Une fondation historique

La MECS Providence-Miséricorde fait partie de la Fondation Apprentis d'Auteuil qui a récemment fêté ses 150 ans. C'est en 1866 que l'abbé Louis Roussel (religieux des frères de Saint Vincent de Paul) recueille les premiers enfants, orphelins ou abandonnés.

A cette époque difficile, les enfants vagabonds et errants sont nombreux dans les rues de Paris. Ainsi des garçons en détresse, de 12 à 20 ans, sont recueillis dans une mesure du village d'Auteuil (aujourd'hui le siège de la Fondation).

L'abbé Roussel veut, dans un esprit de gratuité, les recevoir, leur donner une formation humaine, sociale, professionnelle et spirituelle ainsi que les conditions d'un accueil familial.

Il crée l'« Œuvre de la Première Communion », qui deviendra « Les Orphelins Apprentis d'Auteuil », et que des bienfaiteurs et généreux donateurs font vivre.

En 1923, l'œuvre est confiée à la Congrégation du Saint Esprit. C'est alors que le père Brottier prend la direction des Orphelins Apprentis d'Auteuil auxquels il consacra sa vie, jusqu'à donner lui donner une dimension nationale.

En 1929, elle est reconnue d'utilité publique. En 1936, la fondation compte 1300 enfants et 15 maisons d'accueil dans toute la France.

En août 2010, la Fondation d'Auteuil devient la Fondation Apprentis d'Auteuil.

Après 150 ans d'existence, la mission première de son fondateur est toujours d'actualité : « Accueillir, Eduquer, Former, Insérer des jeunes en difficulté ».

Depuis 2007, en complément de son implication dans la protection de l'enfance et dans la prévention, la Fondation Apprentis d'Auteuil souhaite intervenir plus tôt auprès des jeunes et de leur famille, en proposant un soutien à la parentalité. Par ailleurs, elle s'engage aussi de plus en plus auprès de la petite enfance, notamment dans un cadre de prévention.

Aujourd'hui, Apprentis d'Auteuil accueille, éduque, forme et insère 13 000 jeunes en difficulté scolaire, sociale, familiale, au sein de plus de 200 établissements en France.

La gouvernance est composée d'un Conseil d'Administration (de 12 membres) et d'une Direction Générale (de 6 membres). Apprentis d'Auteuil est aujourd'hui organisé en régions et territoires. Notre établissement fait partie du territoire Normandie (Le Havre, Evreux, Lisieux, Rouen) et de la Région Nord-Ouest (Normandie, Loire-Atlantique/Vendée, Centre-Ouest, Centre, Bretagne). En tant que directeur, la direction du territoire m'assure un soutien Ressources Humaines, gestion/finances et projet. La direction régionale m'apporte quant à elle des fonctions support tels que conseiller qualité, responsable communication, responsable mécénat notoriété et responsable développement.

1.3.2 Une volonté d'adaptation aux réalités d'aujourd'hui

En tant que directeur d'une MECS faisant partie d'une Fondation, il m'est nécessaire dans le cadre de ce projet de faire un focus des grandes orientations prises. La fondation a pour la période 2016-2021 rédigé un projet stratégique¹⁹ ayant pour ambition de rénover nos pratiques. Particularité intéressante pour notre MECS, ce projet est sur la même temporalité et les mêmes grandes orientations que le schéma départemental enfance-famille.

Le directeur général d'Apprentis d'Auteuil nous indique que le projet stratégique doit désormais être « notre feuille de route partagée. Sa vision, ses orientations et ses priorités nous invitent à concentrer nos énergies sur le sens et la qualité de notre projet éducatif ». Il a été validé par le Conseil d'Administration fin 2016 et défini 4 orientations principales :

¹⁹ APPRENTIS D'AUTEUIL, 2016, Projet stratégique 2016-2021, Réussir ensemble

« Avec les jeunes et les familles, placer la relation au cœur du projet éducatif »

Apprentis d'Auteuil souhaite un projet éducatif de qualité et partagé pour les jeunes et leurs familles. La notion de relation a ici une place déterminante afin de co-construire et de s'engager avec confiance. Elle est aussi primordiale dans « une société fracturée par les défis de l'individualisme et des communautarismes, des replis et des rejets ». Dans le cadre de notre futur projet, nous devons donc nous situer au plus près des jeunes et des familles.

« Rendre ensemble Apprentis d'Auteuil plus agile et efficient »

L'objectif est ici de mieux mobiliser notre intelligence collective et nos moyens pour l'accompagnement des jeunes et des familles. Nous devons évoluer ensemble vers un fonctionnement plus souple et agile permettant de s'adapter aux nombreuses évolutions permanentes. Apprentis d'Auteuil souhaite un fonctionnement plus responsabilisant et décentralisé, tout en précisant davantage les responsabilités de chacun. La place du directeur d'établissement, par la suppression de l'échelon territorial prévu pour 2019, va reprendre toute son importance. La Fondation souhaite également plus de travail en réseau et de coopération pour le bien des usagers. Enfin, elle favorise les initiatives, les expérimentations et l'adaptation de modalités d'accompagnement dans les établissements. Cette orientation est encourageante dans le cadre de notre projet, j'entends par là que nous avons le droit d'essayer. Cela devra certainement passer par des évolutions de culture interne, de modes de management, d'organisation et de fonctionnement.

« S'ouvrir et agir en partenariat »

Les besoins des jeunes et familles étant nombreux et différents, nous devons travailler en partenariat pour proposer un accompagnement global et au plus près des attentes.

« Accompagner les jeunes vers leur insertion dans la société et le monde du travail »

L'accès à l'emploi est une préoccupation majeure pour les jeunes. Pour Apprentis d'Auteuil, trouver sa place dans la société passe par la possibilité d'avoir une activité, une utilité sociale, un travail, mais aussi par l'insertion familiale, sociale et citoyenne.

Tout comme le schéma départemental, le projet stratégique d'Apprentis d'Auteuil, vient nous donner de fortes pistes d'actions pour répondre à notre problématique. Les notions de relation, d'agilité, de partenariat et d'insertion semblent clairement à mettre en œuvre.

1.4 La MECS, une réponse unique face à des besoins multiples

Depuis 1818, La Congrégation de la Miséricorde, puis la Providence de Lisieux ont dirigé à Rouen, en plein centre-ville, un orphelinat devenu plus tard une Maison d'Enfants à Caractère Social. L'établissement est conventionné avec le Conseil Départemental de

Seine-Maritime depuis le 13 avril 1979 et habilité à recevoir des enfants et adolescents relevant de l'Aide Sociale à l'Enfance, dans la limite de 55 places. En 2005, alors que la MECS connaît d'importantes difficultés financières et organisationnelles pointées par le Département, la Congrégation fait appel à Apprentis d'Auteuil. L'amélioration de l'accompagnement s'est notamment effectuée, cette dernière décennie, par la rédaction d'un projet d'établissement, par la mise en place des projets individuels et par l'ouverture du travail avec les familles. Les services ressources RH et finance sont également intervenus pour « redresser le navire ».

Le dernier arrêté en date du 3 janvier 2017, transfère à Apprentis d'Auteuil l'autorisation de gérer la maison d'enfants Providence-Miséricorde pour une durée de 15 ans.

L'accueil des jeunes s'organise autour de cinq unités de vie. Quatre Unités de Vie, d'une capacité de 11 jeunes chacune, accueillent des garçons et filles âgés de 3 à 18 ans. La cinquième unité de vie, de 11 places aussi, assure l'accueil de jeunes âgés de 8 à 18 ans.

1.4.1 Les jeunes accueillis

A) Leurs profils

Les statistiques sur les placements permettent de voir que le profil des jeunes accueillis sur la maison d'enfants n'est jamais le même, mais surtout évolue.

L'accueil en fratrie

L'une des spécificités de la maison d'enfants est d'accueillir les enfants en fratrie. En effet, nous sommes persuadés que l'accueil en fratrie est limitatif des traumatismes liés au placement, mais aussi que la question des liens fraternels est un véritable sujet de réflexion. En moyenne depuis 2014, 80% des jeunes accueillis le sont en fratrie. Des fratries pouvant aller de 2 à 5 enfants. Cette statistique a encore tendance à progresser du fait de l'identification par l'ASE d'un « établissement fratrie ».

La Pyramide des âges des jeunes accueillis

Année	3-7 ans	8-12 ans	13-15 ans	16 et plus	Total
2011	31%	35%	18%	16%	100%
2012	32 %	40 %	16 %	12 %	100 %
2013	25 %	45 %	16 %	14 %	100 %
2014	25 %	45 %	16 %	14 %	100 %
2015	28 %	48 %	16 %	10 %	100 %
2016	25 %	43 %	19 %	13 %	100 %

La pyramide des âges est stable depuis 2011. Nous accueillons tous les ans des jeunes entre 3 et 18 ans, scolarisés de l'école maternelle au lycée. Nous pouvons cependant remarquer que les enfants ont essentiellement entre 3 et 12 ans (70% de notre effectif). Nous sommes davantage repérés et reconnus par l'ASE pour le travail effectué avec des

enfants d'âge primaire ou collège, plus que pour l'accompagnement des adolescents. Il est vrai que la prise en charge des plus grands n'a jusqu'à aujourd'hui jamais été réellement réfléchie, ni sur les questions de projet (vers l'insertion et l'autonomie), ni sur les questions architecturales.

Scolarité

L'une des particularités des enfants placés est leur difficulté à investir la scolarité. Cela se traduit par des difficultés d'attention, de concentration et d'apprentissage assez importantes. Si du fait de leurs jeunes âges, les enfants sont presque tous scolarisés, ils sont nombreux à avoir des emplois du temps aménagés, avoir une année de retard, ou se voir rapidement proposer des scolarités adaptées. La statistique évolue peu ces dernières années, nous avons tous les ans environ 30% d'enfants scolarisés en CLIS, ULIS, SEGPA, EREA, ou à avoir une AVS. Nous avons aujourd'hui des difficultés pour orienter et suivre ces scolarités spécifiques, du fait d'une méconnaissance des dispositifs et de l'absence de partenariat avec les établissements scolaires.

Santé

Les troubles les plus fréquemment rencontrés sont les troubles du comportement, notamment avec des difficultés importantes à gérer la frustration, des violences verbales et physiques et une difficulté générale à maîtriser ses émotions. Chez les plus jeunes enfants, cela se répercute au quotidien par des troubles d'ordre somatique tel que des problèmes de sommeil, de l'énurésie ou encore de l'encoprésie.

Beaucoup d'enfants sont confiés du fait de carences éducatives et de négligence de soins qui entraînent pour la plupart le besoin d'une prise en charge en psychothérapie.

Je remarque, ces trois dernières années, que les enfants de notre établissement sont de plus en plus carencés et souffrent plus souvent de troubles du comportement. Aujourd'hui 60% des enfants accueillis ont un suivi ou sont en attente d'un suivi psychothérapeutique dans un CMP ou CMPP. Le tableau suivant indique bien l'évolution des suivis médicaux au sein de la MECS. Cette évolution est à la fois due à l'accueil d'enfants avec des difficultés que nous ne rencontrions pas auparavant, mais aussi certainement à la mise en place des projets personnalisés qui ont mis l'accent sur un besoin particulier de prise en charge.

Suivis / années	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Suivis CMP	12	18	21	19	24	28	33
CAMSP	0	0	0	0	3	2	4
Orthophonie	2	3	3	2	4	2	3
Psychothérapie	4	3	4	1	3	4	4
Dossier MDPH	2	4	6	5	9	9	8

La protection de l'enfance a pour objectif de sécuriser des enfants vivant des situations parfois très difficiles. Pourtant, certains jeunes refusent le placement soit parce qu'ils ne

l'acceptent pas, ne l'ont pas compris ou par loyauté envers leurs parents. Ils rejettent alors la mesure et l'aide proposée par de nombreux passages à l'acte (fugue, scarification, conduite à risque...). La séparation parents/enfants causée par un placement agit parfois à l'inverse de la mission de protection tellement les jeunes sont en souffrance.

Je n'ai pas de données statistiques particulières, mais les équipes relèvent bien que les passages à l'acte sont de plus en plus réguliers. Nous allons donc devoir organiser le recueil de tous ces passages à l'acte afin de les répertorier et de les relire en équipe.

La mise en place du soin est un élément incontournable pour le bien-être des enfants. Cependant, cette prise en charge thérapeutique ne peut avoir de sens et d'effet, que si elle est jumelée au travail éducatif, que ce soit avec le jeune ou sa famille. Nous devons donc, comme pour les établissements scolaires, s'ouvrir aux CMP/CMPP avec qui nous avons et aurons certainement des échanges de plus en plus nombreux.

B) Leurs besoins

Dans le cadre de ce mémoire, j'ai décidé d'interroger les jeunes de notre MECS pour savoir précisément quels étaient leurs besoins. Cela s'est fait par l'intermédiaire des conseils d'unité de vie, qui ont lieu tous les 15 jours, et par le conseil des jeunes qui lui est mensuel. Les éducateurs, lors des conseils d'unité de vie, et moi-même lors du conseil des jeunes, avons posé la question suivante : « Quels sont vos besoins durant le placement ? »

Voici les besoins les plus souvent exprimés :

Apprendre
Être dans le calme, sortir du groupe et de l'univers collectif
Jouer et avoir des amis
Etre soigné
Que leurs parents soient respectés
Qu'ils soient informés des choix les concernant
Connaître les éducateurs
Ne pas changer d'école
Rester / rentrer chez leurs parents
Voir leurs parents plus souvent
Que leurs parents viennent les chercher à l'école, qu'ils assurent des rendez-vous...
Que le placement soit secret, que personne ne le sache (école, stage..., clubs...)
Que l'on s'occupe d'eux
Que l'on s'occupe de leurs parents
Qu'ils comprennent pourquoi ils sont là
Que leur placement soit simple
Ne pas changer régulièrement d'établissement ou de type d'accueil

Voici aussi quelques-uns de leurs propos :

« Mes parents m'aiment et personne ne le croit ».

« Je ne comprends rien au placement, je suis placé mais quand je suis chez moi le weekend personne ne sait ce qu'il se passe ».

« Je n'ai pas le besoin d'être tout le temps à la MECS, mes parents ne me tapent pas ».
« Voir ma famille une semaine sur deux c'est dur quand on avait l'habitude d'être tout le temps ensemble ».
« Il faut aider mes parents ».
« Tout est de ma faute, si j'avais été sage je ne serais pas placé ».
« C'est à la maison qu'on a besoin d'être aidé ».
« Pourquoi ce ne sont pas mes parents qui sont placés ? ».
« Je ne vois même plus mes copains d'avant ».
« Vous ne savez pas ce que cela fait d'être placé, c'est la honte ».
« Je crois que je ne retournerai jamais chez moi ».

Des besoins cités et finalement des échanges et des propos qui ont eu lieu, nous pouvons retenir plusieurs choses. Tout d'abord, pour beaucoup d'enfant, le placement et ses raisons ne sont pas claires. Aussi, et certainement par souci de loyauté, le placement est de leur faute. Un vrai travail via le projet individuel de l'enfant sur la compréhension des motifs du placement est à réaliser. Pour résumer, je dirais avant tout que les enfants ont besoin d'espérance, surtout autour du fait de retourner chez leurs parents. Je rajouterai que les enfants souhaitent que l'on s'occupe d'eux, de leurs parents, que le lien soit maintenu et que nous puissions les aider au domicile.

1.4.2 Les familles accompagnées

A) Leurs profils

Le premier constat global qui peut être fait est que les familles accompagnées sont de plus en plus fragiles socialement, budgétairement et culturellement. Les familles monoparentales sont également de plus en plus nombreuses et ont des difficultés dans la prise en charge de leurs enfants.

Origine géographique

Tous les parents des jeunes accueillis depuis 2015 sont originaires de Seine-Maritime, principalement domiciliés sur l'agglomération rouennaise, dont la moitié à Rouen. La mise en place de la délégation globale invite à cette proximité des parents pour les faire participer au placement de leurs enfants et pour un travail soutenu sur la parentalité. La proximité géographique des parents est pour ainsi dire aujourd'hui le seul critère d'admission.

Raisons du placement

Les parents des enfants de la MECS sont en difficulté pour assurer l'éducation de leurs enfants. Cela est souvent dû à une histoire difficile, pour beaucoup d'entre eux ils ont déjà connu le placement. Les difficultés économiques, familiales, sociales, relationnelles ou de santé sont nombreuses. Cela se traduit par des carences éducatives envers leurs enfants. Depuis 2011, près de 95% des placements sont judiciaires et 99% se font dans le cadre de

la délégation globale de prise en charge. Les délégations partielles sont très rares. Cela est dû au bienfondé de transférer l'ensemble du travail en direction des familles aux établissements, mais aussi à la saturation des éducateurs UOE en terme de mesure, qui dès que possible transfère leurs responsabilités à l'établissement.

Après relecture des ordonnances, j'ai classé l'évolution des motifs de placement selon les années (exprimé en nombre de jeunes).

Causes	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Carences éducatives	41	40	45	38	36	40	42
Conflit familial	28	24	26	29	32	31	34
Difficultés psy. parents	4	6	4	2	8	12	14
Absentéisme scolaire	7	7	10	12	9	4	10
Addictions	8	6	7	9	10	8	9
Logement	15	12	10	14	16	17	15
Maltraitance lourde	3	4	4	4	7	6	8

Sur la même période statistique, de 2011 à 2017, nous avons pu observer que :

- 52% sont en foyers séparés (60% foyers monoparental et 40% foyers recomposés)
- 15% ont déjà été incarcérés
- 65% ont eux-mêmes connu une situation de placement

Nous voyons bien que la plus grande majorité des placements est liée à des carences éducatives. Sans minimiser leur importance, qui nécessite un placement en MECS, cela doit nous amener à réfléchir à nos actions et à notre nécessité d'ouverture au travail à domicile. Les conflits familiaux étant très importants, il pourrait être intéressant de former certains professionnels à la « thérapie familiale ». Nous n'agissons aujourd'hui pas de manière professionnelle sur le sujet. Les problèmes d'addiction, de logement, de santé sont également à accompagner via un partenariat aujourd'hui inexistant avec les assistantes sociales de secteur, les CMP/CMPP... Enfin la question du logement comme motif de placement doit nous amener à réfléchir aux accompagnements que l'on pourrait alors proposer.

B) Leurs besoins

Lors de deux « café des parents », j'ai souhaité interroger ces derniers sur leurs besoins. La question posée se voulait simple, « De quoi avez-vous besoin durant le placement de vos enfants ? ».

Voici les besoins les plus souvent exprimés :

Comprendre le placement, pourquoi nous en sommes là et comment en sortir
Ne pas avoir à faire à une multitude de professionnels durant le placement
Rester parents
Que les professionnels puissent les épauler à leurs domiciles, dans leur quotidien
Que lors des retours à domicile, la maison d'enfants puissent assurer la mesure
Etre informé de l'évolution de la situation

Ne pas rencontrer trop de professionnels pour ne pas avoir à répéter
Savoir que leurs enfants sont en sécurité
Rencontrer régulièrement l'équipe pour faire le point
Disposer de repères éducatifs pour exercer la parentalité
Pouvoir dire ses problèmes sans se sentir jugé
Participer à la vie quotidienne de leurs enfants
Assurer les différents rendez-vous, scolaires, médicaux...
Participer à la vie de la maison
Etre considéré et respecté en tant que parent et personne
Trouver et nommer ses ressources propres (forces, qualités)
Voir les progrès et les initiatives encouragés
Etre respecté dans leurs droits
Sortir de la culpabilité, reprendre confiance dans ses capacités
Voir davantage leurs enfants, les récupérer au domicile

Voici quelques-uns de leurs propos :

- « J'ai eu peur de demander de l'aide de peur qu'on me retire mon enfant ».
- « Mon enfant n'est pas maltraité, je l'aime, il doit pouvoir grandir auprès de moi ».
- « Qui décide et gère la situation, le juge, l'ASE ou vous (la MECS) ? ».
- « Cela serait bien que vous puissiez finir le travail en assurant le retour à domicile »
- « Je ne comprends pas que mon enfant soit placé depuis plus d'un an alors qu'il est tous les weekends et toutes les vacances scolaires chez moi ».

Tout comme pour les enfants, j'aimerais retenir les besoins et propos suivants : Les parents ont aussi besoin que l'on s'occupe d'eux, de leurs enfants et que le lien soit maintenu notamment par le fait de participer à la vie de leurs enfants. D'une manière générale sur le placement, ils veulent le comprendre, en sortir, être accompagnés de manière continue et cohérente et que nous puissions intervenir à leur domicile.

1.4.3 Le projet d'établissement

La maison d'enfants a durant ces dix dernières années adapté son projet d'établissement. La loi de 2002 et ses outils, la reprise par Apprentis d'Auteuil, la mise en place de la délégation globale et le schéma départemental 2011-2015 ont été les amorces fondamentales de nos nouvelles pratiques.

Après avoir analysé le cadre légal, le périmètre associatif ainsi que les profils et les besoins des usagers, il est utile de s'arrêter sur le projet d'établissement et ses réponses.

Dans sa version actuelle le projet d'établissement tente de s'inscrire dans les orientations du schéma départemental 2011-2015 en faveur de l'Enfance et de la Famille de Seine-Maritime. Notamment en ce qui concerne l'orientation stratégique n° 4 : « Renforcer la place et l'association des familles dans la mise en œuvre des mesures éducatives ».

Pour toutes les données statistiques suivantes, je suis, dès que cela a été possible, remonté jusqu'en 2007, au début de la mise en œuvre de la délégation globale.

A) Le Parcours Personnalisé du Jeune

Le PPJ est la terminologie du projet personnalisé au sein d'Apprentis d'Auteuil. Il se veut être un document individualisé de planification et de coordination des actions menées pour le jeune. Il doit établir un lien entre les besoins et les attentes du jeune et de ses parents et les équipes de l'établissement.

Le cahier des charges des écrits sur le PPJ contient : une finalité, une projection vers l'avenir ; des objectifs mesurables ; une identification des moyens requis et des conditions de leur application ; des actions organisées et utilisées de façon à favoriser un progrès chez le jeune ; une évaluation des résultats obtenus.

Par le PPJ et la notion de référence, l'éducateur prend en compte le jeune et décline le projet institutionnel en fonction des échanges, de l'âge, du sexe, de l'histoire, des talents, des difficultés, des objectifs, des moyens et des évaluations.

Tout ce travail autour du PPJ est aujourd'hui réalisé 2 fois dans l'année. Voici ci-dessous, un tableau indiquant l'évolution du travail autour du PPJ. Les chiffres 0 ne signifient pas l'absence de projet, mais l'absence de formalisation.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PPJ Réalisés	0	0	18	45	53	76	85	90	95	101

Comme il est de coutume de le dire « la quantité ne fait pas la qualité ». Si d'une manière quantitative le nombre de PPJ semble satisfaisant, nous n'avons aucune donnée sur l'aspect qualitatif. Dans le cadre de ce projet, et nous le verrons en deuxième partie, il sera intéressant de s'arrêter sur le contenu des PPJ.

B) Principes d'interventions avec les familles

L'évolution du travail avec les familles a été importante ces dernières années. Nous sommes passés d'une maison d'enfants où les parents n'avaient pas le droit de passer le sas d'entrée, à un établissement où les parents sont associés, invités et informés. Les principes d'interventions avec les familles sont évidemment subordonnés à la notion de protection et d'intérêt premier du jeune. Le projet envisage 4 modalités de travail :

a) *La participation des parents au placement*

Celle-ci commence dès l'admission, par la reconnaissance du statut parental. La préparation puis la signature du DIPC inscrivent les parents en tant qu'acteurs du placement. Le travail de préparation et d'évaluation des objectifs éducatifs du PPJ avec l'éducateur référent, initie peu à peu les parents à cerner les besoins de l'enfant. Des réponses concrètes sont envisagées puis évaluées conjointement. Les parents sont

également invités dès que possible à participer aux démarches et rendez-vous liés à la santé ou à la scolarité, voire à les assurer eux-mêmes dès que possible.

Les prestations : *L'entretien d'admission / La signature du DIPC / Les points PPJ / Les rendez-vous médicaux et scolaires.*

b) L'accompagnement à la parentalité

Animé par l'intervenante famille et la psychologue, l'accompagnement à la parentalité concerne principalement le travail sur les motifs du placement et la dynamique interne à la famille. L'intervention est assurée à travers divers entretiens parentaux ou familiaux.

Les prestations :

- L'entretien parental : Ces entretiens sont menés par l'intervenante famille. Ils ont pour objet, au travers des échanges et au fil du temps, de rester en lien avec la famille, d'entendre ce qu'elle dit du travail avec leurs enfants, mais aussi aborder la problématique familiale et les motifs du placement.

- L'entretien familial : Cet espace de dialogue parents-enfants, est proposé lorsque les parents sont prêts à écouter leurs enfants et à revenir sur certains événements familiaux douloureux voire traumatiques. Le binôme psychologue/intervenante famille veille à soutenir chacun dans l'expression de sa parole et aide chacun à trouver ou retrouver sa place au sein de la famille. Garant du cadre et d'un espace sécurisé, le binôme est attentif à l'évolution de la dynamique familiale et interroge les ouvertures potentielles des droits.

- La visite à domicile : La visite à domicile a pour but d'évaluer les conditions d'accueil. Elle est réalisée par l'intervenante famille et est organisée préalablement à la mise en place des droits d'hébergements.

Le tableau ci-dessous montre bien l'évolution du travail mené ces dernières années.

		2012	2013	2014	2015	2016	2017
Entretiens parentaux	IF	84	98	116	117	140	148
	Psychologue	19	24	28	21	41	62
	CSE	47	69	75	56	78	72
Entretiens familiaux	IF + psychologue	12	24	19	45	61	54
Visite à domicile	IF	0	24	44	49	50	61
Total guidance parentale		162	239	282	288	370	397

Suite à la délégation globale, l'établissement a eu besoin de temps pour assurer quantitativement le travail auprès des parents. Nous nous apercevons que nous sommes de plus en plus capables d'assurer à moyen constant le travail auprès des parents. Les actes posés sont plus nombreux, même si une meilleure répartition est encore à trouver entre l'intervenante famille, la psychologue, les chefs de service et les éducateurs. Les éducateurs n'interviennent aujourd'hui pas du tout dans le travail avec les familles, cela se révèle être un manque.

c) *L'accompagnement à la parentalité dans le cadre d'une dynamique collective*

Les parents d'enfants placés souffrent fréquemment d'isolement et de culpabilité.

Ce troisième axe de travail vise à mettre les parents en lien les uns avec les autres.

Les prestations :

- Le café des parents : Une fois par mois, les parents sont invités à se rassembler pour un temps de dialogue et de réflexion entre eux. Ce temps est animé par les chefs de service et l'intervenante famille. L'objectif est de positionner les parents en tant que ressources potentielles les uns pour les autres par un partage d'expériences ou de questionnements.
- Les formations : De courts temps de formations sur des sujets divers sont proposés (la diététique, le développement, atelier cuisine, préparation au Brevet des premiers secours, intervention sur l'accompagnement du temps d'étude du soir).

d) *La participation des parents à la vie institutionnelle*

Faire participer les parents à la vie de l'établissement constitue une véritable plus-value pour le bien des enfants. Les prestations (quelques exemples) :

- Le Goûter des parents : Organisé chaque année en novembre, il réunit autour d'un goûter les parents auprès de leurs enfants pour partager les photos et les films de l'année.
- La coupe Barbecue : Fin juin, la maison d'enfants organise sa kermesse interne. Le groupe de parents est invité à co-organiser et co-animer ce temps festif.
- Le groupe théâtre : Les parents qui le désirent sont invités à participer à l'activité théâtre, en apportant leurs compétences dans la construction des décors ou des costumes.

1.5 Conclusion de la partie 1, des écarts importants à combler

Nous avons pu voir dans cette première partie que le champ de la protection de l'enfance est en profonde mutation. Si la place de notre maison d'enfants n'est pas remise en question de par les importantes difficultés de la population territoriale, et de par le taux important d'enfants confiés en institution, notre action a tout de même vocation à évoluer.

De tous bords, jeunes, familles, textes légaux, projet associatif, nous sommes incités à moderniser notre fonctionnement et nos pratiques pour mieux nous adapter aux besoins.

Le fonctionnement de notre MECS répondant de la même manière à tous n'est plus d'actualité. Nous voyons bien que l'écart entre les besoins des jeunes et des familles, les politiques publiques, le projet associatif et l'accompagnement proposé est particulièrement lié à cet accueil et cet accompagnement quasi identique pour tous les jeunes.

En effet, même si la MECS Providence-Miséricorde assure aujourd'hui un travail de qualité, citée à titre d'exemple dans le dernier schéma départemental (annexe 2), elle est en décalage avec son temps. Elle n'a toujours pas intégré les lois de 2007 et 2016, le schéma départemental 2016-2021, et le projet stratégique d'Apprentis d'Auteuil, souhaitant que les MECS apportent davantage de personnalisation et de cohérence aux parcours des enfants.

Des pistes d'action émergent déjà de cette première partie. Il serait certainement opportun de mettre en place différents types d'accompagnement afin d'adapter les réponses aux besoins multiples et évolutifs des usagers, et de s'ouvrir au partenariat pour assurer une approche globale et donc une cohérence des parcours.

Cependant, afin de vérifier cette hypothèse, mais aussi savoir précisément quels accompagnements et partenariats pourraient éventuellement être mis en place, il est nécessaire de s'appuyer sur un éclairage théorique et une analyse contextuelle des pratiques au sein de notre établissement. C'est ce que je présenterai dans la suite de mon travail.

2 La MECS Providence-Miséricorde, une nécessité de changement

Pour répondre au problème institutionnel relevé, nous devons donc réfléchir à une éventuelle diversification de nos accompagnements. Ces accompagnements devront tenir compte des motifs du placement, des différents partenaires, des problématiques du jeune, de ses suivis médicaux, du lieu du domicile de ses parents, de sa scolarité ou encore des droits de visites et d'hébergements... Il est clair que la diversification des accompagnements passe avant toute chose par l'élaboration d'un PPJ déterminant les besoins de l'enfant, et par des objectifs de travail avec les parents.

Dans cette deuxième partie je proposerai tout d'abord une analyse de la situation aux travers d'éclairages théoriques concernant les besoins cités par les jeunes et les familles. Il sera aussi important de s'arrêter, professionnels, jeunes et familles sur les parcours au sein de notre MECS, sur nos pratiques professionnelles, et sur nos moyens afin d'envisager des pistes d'actions spécifique à notre établissement. Pour une réflexion partagée, j'ai donc rencontré des jeunes, des familles et des salariés. Cela nous permet d'analyser plus finement notre fonctionnement. Je n'ai pas voulu mener cette démarche seule, j'ai donc également demandé aux chefs de service et aux éducateurs de rencontrer les enfants.

2.1 Eclairages théoriques des besoins exprimés

Comme nous l'avons vu précédemment, des besoins ont été exprimés, à leur façon, par les enfants et les parents. Il s'agit du besoin de cohérence-continuité, d'attachement et de parentalité. Dans la perspective du changement, il est nécessaire de préciser ces notions.

2.1.1 La continuité et la cohérence

Dans le cadre du placement, les enfants et leurs familles ont besoin de cohérence et de continuité. Ces deux notions sont liées. La cohérence et la continuité ont été citées de nombreuses fois par les parents et les enfants lors des échanges menés avec eux. Ils ont pour beaucoup ce besoin, car « la discontinuité oblige les parents (et les jeunes) à se (re)raconter. Cela oblige à remettre de la proximité dans des événements lointains. Raconter encore une fois son histoire c'est revenir sur ce qui a conduit à la séparation familiale et bien souvent sur des faits douloureux »²⁰.

La continuité est définie comme : « Caractère de ce qui est continu ; permanence, persistance »²¹. Cela implique bien que les jeunes et les familles doivent avoir connaissance du « fil rouge » de l'action que nous allons mener ensemble. J'en comprends aussi que ce fil doit pouvoir être solide et ne pas rompre, malgré les obstacles du parcours.

²⁰ E. POTTIN, 2012, *Enfants placés, déplacés, replacés : parcours en protection de l'enfance*, Erès, 516 pages.

²¹ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/continuit%C3%A9/18625>

La cohérence est quant à elle définie ainsi : « Dont les parties s'enchaînent bien et présentent entre elles des rapports logiques ; qui se tient, logique »²².

Roger NIFLE²³ a initié le concept de cohérence. Il explique que « la cohérence est reliée à un système, et que celui-ci est cohérent à condition qu'on lui trouve un sens ».

Dans la cadre de notre champ d'action, la cohérence peut donc être entendue comme la façon dont les professionnels de la maison d'enfants, mais aussi les partenaires extérieurs, arrivent à travailler en lien afin de donner un même sens au parcours de l'enfant et de sa famille. La cohérence nécessite donc un travail pluridisciplinaire et partenarial.

Notre document PPJ devra donc pouvoir porter et faciliter cette continuité et cette cohérence dans les accompagnements.

2.1.2 L'attachement

Les jeunes et les familles souhaitent dans une très grande majorité des cas continuer à être ensemble, malgré le placement et les difficultés traversées. Il me paraît donc nécessaire d'interroger la notion d'attachement afin de savoir s'il est judicieux de vouloir travailler intensément avec les parents, au plus proche de l'environnement familial des jeunes.

La théorie de l'attachement de Bowlby²⁴ est une théorie du lien entre le jeune enfant et sa mère. « L'attachement est un besoin primaire, c'est-à-dire inné et indépendant des autres besoins physiologiques de l'enfant ». Cette théorie concerne directement le secteur de la protection de l'enfance car elle s'intéresse au développement de l'enfant ainsi qu'aux questions de liens et de séparation.

Pour Bowlby, la notion d'attachement est nécessaire aux jeunes enfants afin de maintenir un « sentiment de sécurité » mais également pour pouvoir s'ouvrir au monde extérieur.

Depuis plusieurs années maintenant, la théorie de l'attachement s'intéresse à la relation père-enfant. De nombreux travaux attestent désormais que la relation d'attachement père-enfant est elle aussi très importante. Le père peut être considéré comme une figure d'attachement au même titre que la mère, mais avec une fonction différente puisqu'il servirait de « pont entre la famille et le monde extérieur »²⁵. Ces mêmes travaux attestent également que la fratrie joue un rôle important dans le développement affectif, cognitif et social des enfants. Cet éclairage est très important dans notre projet d'accueil en fratrie et nous invite à aller encore plus loin dans la démarche.

Cette théorie s'intéresse également « aux effets des séparations à court et long terme, ainsi qu'aux carences de soins maternels »²⁶. Les recherches montrent que la séparation n'est

²² https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/coh%C3%A9rent_coh%C3%A9rente/17014

²³ NIFLE R., 1986, *Au cœur du sujet : la théorie de l'instance et des cohérences*, Ed. Poliphile, 350 pages.

²⁴ BOWLBY J., 1978, *Attachement et perte, tome 1*, PUF, 544 pages.

²⁵ TROUPEL-CREMEL O., ZAOUCHE-GAUDRON C., 2006, Article original, *De l'attachement mère-enfant à l'attachement fraternel : évolution des paradigmes de recherche*, 11 pages.

²⁶ M. DAVID et G. APPELL, 1973, *Loczy ou le maternage insolite*, Erès, 268 pages.

pas forcément la solution pour résoudre les difficultés rencontrés dans la protection de l'enfance. Comme nous l'avons concrètement observé dans la MECS, ces travaux indiquent que les enfants peuvent « par leurs comportements entraver les apprentissages, l'activité et les relations sociales », par ce qui est appelé « le syndrome de mal placement ». Le nouveau cadre proposé, mais surtout la rupture des liens peuvent amener les enfants à « développer une symptomatologie particulière : angoisse d'abandon, culpabilité, perte de l'estime de soi, conduites provocantes, déni de la séparation, comportements à risques, etc..., qui renvoient à des troubles de l'attachement ».

La théorie de l'attachement permet donc une meilleure analyse des comportements parfois à risques ou difficiles des enfants, et ainsi tenter d'y apporter la meilleure réponse. Elle permet aussi de mieux évaluer les situations familiales pour tenter encore une fois d'y répondre de la façon la plus adaptée. Enfin, elle nous conforte dans notre volonté de maintenir autant que cela est possible le lien parents-enfants, mais aussi le lien fraternel. La place de la famille, parents, fratrie est donc très importante, notamment pour les jeunes enfants. Il est donc nécessaire, pour construire le PPJ, d'envisager le lien familial.

2.1.3 La parentalité

L'exercice de la parentalité, priorité annoncée par l'établissement et besoin insistant des parents et des enfants, mérite d'être précisée. Elle désigne « l'ensemble des façons d'être et de vivre le fait d'être parents »²⁷. Au-delà de l'autorité parentale dont la définition a été donnée en première partie, la parentalité regroupe les différentes fonctions parentales : matérielle, affective, morale et culturelle. Elle est le lien entre un adulte et un enfant, afin d'assurer le soin, le développement et l'éducation de ce dernier.

Didier Houzel²⁸ définit trois axes de la parentalité :

- « l'exercice de la parentalité » : c'est l'ensemble des droits et des devoirs que tout parent acquiert à la naissance de son enfant. Comme nous l'avons vu précédemment, les textes de lois de ces quinze dernières années soulignent l'importance de la responsabilité parentale dans l'éducation des enfants.
- « l'expérience de la parentalité » : c'est le fait de devenir parent. C'est un processus psychologique, qui est je pense, l'une des difficultés des parents de notre MECS. Pour certains d'entre eux, leurs propres parents n'ont pas toujours été des modèles positifs, par conséquent, lors de la mise au monde de leurs enfants (souvent jeunes parents), ils ont du mal à passer du statut de femme ou homme à celui de mère ou père.

²⁷ HOUZEL D., 1999, *Les enjeux de la parentalité*, Erès, 200 pages.

²⁸ HOUZEL D., 1999, *Les enjeux de la parentalité*, Erès, 200 pages.

- « la pratique de la parentalité » : Ce sont les tâches qui incombent aux parents dans l'éducation de leurs enfants. Nous devons donc dans la mesure du possible permettre aux parents de mettre leur parentalité en pratique dans le cadre du placement.

D. Houzel évoque également une parentalité partielle, qui précise que les parents doivent faire ce qu'ils sont en mesure de faire. Cela implique que nous devons bien connaître les « niveaux de parentalité » afin d'organiser des actions sur mesure, où nous laissons le plus de place possible aux parents.

Il est également important de s'intéresser à la manière dont les parents peuvent vivre leur parentalité durant le placement. Régis Secher²⁹ a mené des entretiens auprès de parents d'enfants placés et a distingué quatre types de discours, que nous reconnaissons bien :

- « La révolte et le sentiment d'injustice ». Les parents acceptent le placement mais se sentent victime d'une injustice. De plus, les raisons du placement ne sont pas totalement comprises.

- « La dénonciation de l'abus ». Si les parents étaient en accord avec la décision initiale, ils estiment que le renouvellement de la mesure est abusif. Ils disent être mal compris et que leurs efforts « ne servent à rien ».

- « La logique de résignation ». Pour beaucoup, le placement est une épreuve de plus dans la vie. Les parents baissent alors les bras et les placements peuvent être longs.

-Celui de « l'acceptation et de la justification ». Les parents sont à l'origine de la demande d'aide dans l'accompagnement de leurs enfants.

Nous comprenons donc qu'il n'existe pas un unique type de parentalité, mais plusieurs. Cette diversité est encore plus importante dans le cadre du placement où les parents ne sont pas amenés à le vivre de la même manière, où ils n'ont pas les mêmes droits et où ils sont plus ou moins éloignés de leurs enfants. Il est donc important de bien connaître les situations de chaque parent et savoir ce qui pose problème dans leur parentalité pour les aider au mieux. Nous voyons bien que la multitude de types de parentalité nous oblige, là aussi, à individualiser nos accompagnements. La création d'un document formalisant et officialisant le travail auprès des familles pourrait alors être envisagé

2.2 Constats des évaluations interne et externe

Pour notre projet de changement et afin d'apporter les meilleures réponses possibles il est nécessaire d'analyser les constats des évaluations interne et externe. La dernière évaluation interne s'inscrit dans une histoire assez récente où le temps s'est accéléré pour la maison d'enfants Providence Miséricorde :

²⁹ SECHER R., *Reconnaissance sociale et dignité d'enfants placés*, Ed. L'Harmattan, 208 pages.

- Reprise par Apprentis d'Auteuil – 2005
- Rédaction du premier projet d'établissement - 2006
- Mise en place de la Délégation globale – juillet 2007
- Rapport d'évaluation interne et plan d'action prioritaire - octobre 2010,
- Rénovation du projet d'établissement – mai 2012
- Rapport d'évaluation externe – décembre 2013.
- Deuxième évaluation interne – octobre 2014.

2.2.1 L'évaluation interne

Le dernier rapport d'évaluation interne constate d'importantes avancées dans nos accompagnements :

- Prise en compte des droits et la promotion des capacités parentales. Dans l'esprit des lois de 2002 et 2007, un véritable changement de posture institutionnelle a eu lieu. Les parents perçoivent davantage une institution à leur service et dont ils attendent le soutien. La méfiance tend désormais vers l'alliance. La qualité de l'intervention et la pertinence du positionnement en direction des familles comme des enfants sont reconnus.
- Construction et mise en œuvre du PPJ : Les conclusions de l'évaluation interne ont essentiellement fait émerger des difficultés rencontrées par les équipes éducatives, notamment sur la question de la formalisation et la structuration de leurs PPJ. Par exemple, les professionnels de l'institution ont pu exprimer leur ressenti quant à un manque d'outils d'informations à leur disposition, et, une commande peu claire énoncée par l'équipe de direction sur la question des PPJ. Même s'il leur est remis tous les ans le projet d'établissement, on note bien ici un déficit d'informations sur la question du sens et des modalités de construction des écrits professionnels. Actuellement chaque éducateur référent s'organise à sa manière pour le suivi du jeune. Il s'appuie sur les observations du quotidien, sur les échanges qu'il peut avoir avec ses collègues et sur les observations obtenues dans le dossier du jeune. Aucun travail partenarial n'est mené pour construire le projet du jeune.
- L'évaluation du PPJ : Actuellement l'évaluation en équipe du PPJ est inexistante. Il n'existe en effet pas de temps institutionnel pour la réflexion autour des projets. Les conclusions de l'évaluation interne font également apparaître que le PPJ doit être régulièrement actualisé, avec comme souci premier l'intérêt et la progression du jeune.
- Participation du jeune et de ses représentants légaux : L'équipe éducative a également insisté sur sa méconnaissance des positionnements parentaux quant à la prise en charge des enfants. Du fait d'un manque de temps institutionnalisé à cet effet, les éducateurs rencontrent peu les parents, et n'ont alors pas la possibilité d'échanger sur le projet de l'enfant. Cette absence de temps formels est aussi pointée afin de rencontrer régulièrement les jeunes autour de leur PPJ.

- Accompagnement des équipes : L'autre difficulté remontée par les équipes concerne les mutations internes de ces dernières années. Elles ont entraîné de profondes remises en cause, ayant parfois valeur de révolution culturelle chez les professionnels. L'ouverture et les changements ont suscité quelques légitimes tensions ou inquiétudes, notamment parce qu'ils se sont faits rapidement et qu'ils n'ont pas été particulièrement accompagnés.

2.2.2 L'évaluation externe

TABLEAU D'ANALYSE DE L'ÉVALUATION EXTERNE		
	Points forts	Points d'efforts
Le projet	Le projet présente de manière très claire les principes et les champs d'intervention de l'établissement.	Le projet d'établissement ne comporte pas de dimension prospective.
	Les grandes orientations de l'établissement sont clairement identifiées et s'inscrivent dans le schéma départemental 2011-2015. Les grands objectifs mentionnés dans le schéma sont repris ainsi que les éléments de réponse apportés par le projet d'établissement, en accord avec les recommandations de l'HAS.	Le projet d'établissement ne définit pas les principes et les modalités du travail en réseaux (interlocuteurs, fréquence et nature des rencontres) et notamment les établissements scolaires, de santé, les dispositifs sociaux, de formation et d'insertion, d'animation, de loisirs et cultures. L'HAS recommande: « d'analyser les ressources locales en vue de faciliter le positionnement de la structure sur le plan de la coopération ».
	Le projet d'établissement présente les caractéristiques et les besoins des jeunes et des familles.	L'élaboration du projet d'établissement n'a pas été participative.
	Les principes d'intervention avec les familles dans le cadre de la délégation globale signée avec l'ASE en 2007 sont déclinés dans le projet d'établissement. En cela, la MECS respecte l'esprit de la recommandation de l'HAS concernant « L'Exercice de l'autorité parentale dans le cadre du placement » qui rappelle notamment le cadre juridique du rôle des parents.	Le cadre réglementaire relatif à la pratique de l'évaluation interdisciplinaire de la situation du mineur n'est pas mentionné dans le projet d'établissement. L'HAS recommande que : « L'évaluation n'est pas un acte isolé mais un processus qui s'inscrit dans le temps. Il prend en compte l'histoire, les accompagnements précédents et le parcours du jeune ; évalue la situation actuelle du jeune et de son environnement familial et social ; détermine des pistes de travail permettant d'associer le jeune dans un projet personnalisé pour sa protection et pour la construction de son avenir ».
Le pilotage du projet	L'ensemble des outils de la loi 2002-2 a été élaboré conformément aux exigences réglementaires.	L'établissement n'est pas inscrit dans son environnement et ne développe de partenariat.
	Les modalités de remise des outils aux enfants et à leur famille sont adaptées.	L'établissement n'organise pas de réunions plénières.
	Le pilotage du projet d'établissement s'appuie sur une équipe qualifiée, aux compétences en adéquation avec ses missions. L'accompagnement est de qualité.	Les usagers et les familles n'ont pas été associés à l'évaluation interne.
	La MECS peut s'appuyer sur des fonctions supports au niveau national et régional.	Les formations de ces dernières années n'ont pas été en lien avec le projet.
	La MECS dispose de moyens en adéquation avec le projet.	

L'accompagnement des usagers	Le processus d'admission est progressif et permet aux usagers de prendre leurs repères.	La sortie des jeunes n'est pas intégrée dans un processus rigoureux. Aucune évaluation n'
	L'accueil du jeune est chaleureux et son intégration est accompagnée.	La procédure d'admission n'est pas toujours respectée et les modalités d'accompagnement ne facilitent pas toujours la progressivité du parcours des jeunes.
		L'accompagnement vers l'autonomie et la socialisation n'est pas assez progressif et suivi.
		La MECS ne travaille pas suffisamment en lien avec les dispositifs médicaux (CMP, médecins, Maison des Ados, l'hôpital...).
		Les PPJ sont davantage des documents administratifs que de réels projets. Les objectifs et les moyens fixés sont très généraux.
		Le travail sur la parentalité ne s'appuie sur aucun document officiel, il n'est pas possible de savoir ce qui est travaillé.

Plusieurs points sont à retenir de cette évaluation externe, et sont en lien étroit avec l'analyse réglementaire de la partie 1. Nous allons devoir rédiger, en faisant participer les salariés, un nouveau projet d'établissement avec un plan d'action prioritaire et des perspectives. Aussi, il sera nécessaire d'améliorer les évaluations initiales des situations pour ensuite mettre en œuvre un PPJ et un accompagnement parental de qualité visant à la cohérence des parcours. Enfin, l'ouverture au partenariat et la formation des salariés seront des axes à développer.

2.3 Analyse et pistes d'actions

Compte tenu des politiques publiques et des besoins des usagers vus en première partie, puis des éclairages théoriques et des constats des évaluations internes et externes de cette deuxième partie, il est nécessaire d'amorcer le changement au sein de notre MECS. Ce changement concernera notamment la diversification des accompagnements. Nous allons donc maintenant analyser nos pratiques (avec les jeunes, les familles et les salariés), ainsi que nos ressources et nos moyens (avec l'échelon territorial et régional d'Auteuil), pour apporter des réponses appropriées à notre établissement.

2.3.1 La cohérence des parcours : de nouveaux PPJ à intégrer au PPE

A) Constats

Le PPJ

Jusqu'à présent les admissions se font toutes de la même manière, par la lecture du document d'admission transmis par l'UOE. Ce dossier comporte généralement les ordonnances de placement et les écrits des précédents travailleurs sociaux. Cette étape d'admission n'est gérée que par l'équipe de direction, sans aucun croisement avec la

psychologue, les éducateurs ou les professionnels ayant déjà suivi la famille en amont du placement. De ce fait il n'est pas possible de réaliser une première évaluation précise des besoins du jeune et de sa famille.

Tout le travail par la suite ne peut donc pas être personnalisé ; les DIPC, ainsi que les PPJ de la MECS sont aujourd'hui très uniforme. En effet, après analyse, je constate que malgré la bonne volonté des éducateurs, les PPJ ne sont pas satisfaisant par rapport aux attentes légales. Notre PPJ individualise bien le fait que les jeunes doivent avoir ou non un soutien scolaire, qu'ils puissent s'inscrire à tel ou tel sport, ou encore qu'ils aient besoin de soins..., mais il ne comporte aucune partie sur le projet de placement de l'enfant, les liens avec sa famille ou encore le parcours (annexe 3). Assurer une continuité d'accompagnement est alors difficile.

De plus, le travail en partenariat autour du PPJ est inexistant, les enseignants, les services de soins, les maîtres de stages... ne sont pas consultés pour l'élaboration du document. Cela est notamment dû à notre organisation horaire complexe, qui fait que ce n'est pas forcément l'éducateur référent qui assure les rendez-vous du jeune dont il a la charge de coordonner le parcours.

Cette dimension d'un PPJ assez superficiel n'a pas aidé les professionnels de l'établissement à prendre de la hauteur et à s'interroger sur les réels besoins des enfants. Ce sont pourtant l'analyse fine de ces besoins qui permettent de déterminer les accompagnements spécifiques qui pourraient être proposés.

Ce constat est également effectué par les évaluations interne et externe qui indiquent que le PPJ est avant tout un document administratif, d'informations sur la situation de l'enfant, et non un document envisageant des actions communes vers un futur souhaité. « La partie projet du PPJ n'est pas bien maîtrisée, avec un couple objectifs / moyens peu pertinent et généralisé ».

L'avis des salariés

J'ai demandé aux deux chefs de service d'interroger les éducateurs, lors de leurs réunions d'équipes, sur ce qu'ils pensaient du PPJ. Pour la plupart ils disent ne pas s'être appropriés le document, notamment parce qu'on le leur a imposé. Aussi, certains d'entre eux estiment qu'il est fastidieux à remplir, qu'il fait doublon avec le rapport d'évolution et qu'il n'est plus adapté. Ils soulignent notamment l'intérêt de l'adapter à l'âge des enfants.

La méthode est à également à revoir. En effet, les salariés se plaignent de « porter » seul ce document, mais surtout cette responsabilité. Ils aimeraient qu'un temps soit prévu en réunion d'équipe afin que l'éducateur référent puisse présenter le PPJ à l'équipe. Idem pour l'évaluation. Il est vrai que les réunions sont actuellement monopolisées par l'organisation, la régulation et le point sur le quotidien des 11 jeunes du groupe.

Les salariés vont même jusqu'à penser que les PPJ devraient être revus plus souvent dans l'année. Nous sommes actuellement calqués sur le rythme scolaire car les PPJ sont actuellement rédigés d'octobre à novembre, pour être évalués en mai/juin. De ce fait nous ne sommes pas suffisamment réactifs pour nous adapter aux évolutions de situations. Si la situation a déjà évolué en janvier, il est dommage d'attendre le mois de juin pour réagir. Aussi, un enfant arrivant en mai, n'aura son PPJ qu'à la rentrée des classes suivantes.

L'avis des jeunes

Les jeunes eux même ont du mal à comprendre l'intérêt du PPJ. J'ai organisé un conseil des jeunes spécifique pour leur demander ce qu'ils en pensaient. Ils ont été nombreux à dire qu'ils ne rencontraient pas suffisamment leurs éducateurs référents pour faire le point. Il est pourtant souhaité que « le service examine avec le mineur toute décision le concernant et recueille son avis » et l'article L. 223-1 du même code, relatif au projet pour l'enfant, dispose que celui-ci doit être « porté à la connaissance du mineur »³⁰.

Beaucoup ne connaissent pas les objectifs fixés, voir pour certains ne connaissent pas du tout le document. D'autres ont pu nommer leurs objectifs et alors se rendre compte qu'ils étaient les mêmes pour tout le monde, ce qui n'est pas faux.

Un véritable travail est à mener autour du document PPJ, auprès des salariés mais aussi auprès des jeunes qui ne se sont pas non plus appropriés le document.

L'avis du département sur PPE (issu su schéma départemental 2016-2021)

La délégation globale de prise en charge n'a toujours pas été l'objet d'une évaluation spécifique de la part du Département. Cependant, comme noté dans le schéma, il apparaît clairement que cette délégation « ne favorise pas toujours la cohérence et la fluidité du parcours des enfants confiés. Notamment dans le cas d'accompagnement successifs qui nécessite une articulation fine entre les différents services ».

Le référent ASE, premier interlocuteur des familles sur les questions de parcours, n'existant plus, cette tâche est désormais implicitement confiée aux établissements.

Ce constat pose directement la question du Projet Pour l'Enfant comme « fil rouge » de l'accompagnement tout au long du parcours de l'enfant. Le PPE est aujourd'hui davantage mis en œuvre par les ICPE dans les mesures administratives, mais presque jamais dans les mesures judiciaires. Il n'est donc pas encore conçu comme une démarche au service de la cohérence et de la continuité des parcours.

Pour notre MECS composé à 99% d'accueil judiciaire, cela est vraiment problématique.

³⁰ MINISTERE DE LA SANTE ET DES SOLIDARITES, code de l'action sociale et des familles, Article L. 223-4-1 relatif à l'action sociale, disponible sur : legifrance.gouv.fr

B) Perspectives

Le schéma départemental 2016-2021, dans son orientation 4, souhaite garantir la cohérence des parcours aux travers d'une approche globale et partagée de l'enfant et de sa famille.

La loi redéfinit le PPE comme un outil pour accompagner le mineur tout au long de son parcours de protection. Dans la loi de 2007, ce projet a trois finalités : individualiser la prise en charge pour un enfant, impliquer ses parents, et assurer la cohérence/continuité de sa prise en charge.

Lors de la présentation du nouveau schéma, à laquelle j'étais présent, la vice-présidente du Département a laissé entendre que les PPE seraient désormais davantage portés par les établissements. Les ICPE de Seine-Maritime ayant pour certains jusqu'à 400 situations à suivre, ce travail leur est impossible.

Prévu pour accompagner le mineur tout au long de son parcours, le PPE est le document principal de la prise en charge des enfants. Par conséquent, les différents projets individuels que le jeune aura eu durant son parcours, qu'il ait été accueilli dans plusieurs établissements ou en famille d'accueil, constitueront les pièces du puzzle du PPE. Il est donc nécessaire que les documents internes de notre MECS comme le PPJ ou le DIPC puissent s'articuler avec ce PPE.

De ce fait, nos documents doivent être régulièrement adaptés en fonction de l'évolution des besoins de l'enfant et de la situation. Cette mise à jour du PPE se fera à partir des rapports annuels d'évolution, mais aussi plus fréquemment via les documents transmis par l'établissement : les notes de situation, les demandes de modifications des droits, les PPJ dès lors qu'ils ont été revus.

La fonction de référent va donc se développer et prendre une nouvelle dimension. Nous allons devoir préciser les missions du référent, l'accompagner dans ces nouvelles fonctions et réinterroger le document PPJ ainsi que ses modalités d'élaboration et d'évaluation.

2.3.2 L'environnement familial : une coéducation à rechercher

A) Constats

Mise en place depuis plus de 10 ans maintenant, la délégation globale de prise en charge a permis à notre maison d'enfants d'enrichir sa compétence envers les familles. Nous pouvons aujourd'hui constater de manière assez évidente que le travail engagé sur la parentalité dès l'admission contribue à la qualité de prise en charge des enfants. Les parents s'investissent mieux et plus rapidement dans le placement de leurs enfants. Leur positionnement constructif autorise alors la pleine adhésion de leurs enfants, heureux et rassurés de savoir leurs parents en proximité. La délégation globale semble avoir apportée une certaine sérénité à notre établissement. Elle limite le nombre d'interlocuteurs face aux

parents et donc les déperditions d'informations. Elle donne à l'établissement la proximité et la réactivité nécessaires à la mobilisation des parents.

L'avis des familles

Malgré l'avis positif que nous avons sur le travail avec les parents, ceux-ci ne se sentent toujours pas suffisamment sollicités et accompagnés au sein de notre MECS. En effet, afin d'avoir un avis actualisé sur notre travail, j'ai décidé de mener une enquête à partir d'un questionnaire distribué aux familles (annexe 4). Si l'échange autour de leurs besoins s'est fait ensemble lors de deux « café des parents », il m'est apparu plus judicieux de les interroger différemment cette fois-ci. Les échanges entre les professionnels de la MECS et les parents étant souvent emprunts d'enjeux, il était pour moi nécessaire de garantir la véracité des propos via un questionnaire anonyme. 21 parents ont accepté de réaliser le questionnaire. Voici les résultats :

- 45% des parents ne connaissent pas le contenu du DIPC.

- 38% estiment le dialogue difficile avec l'équipe de direction.

- 65% n'ont ne pas avoir été invités à co-construire le PPJ.

A travers le suivi éducatif, le DIPC ou le PPJ, le rapport aux parents est plutôt celui de l'information et de la validation que celui de la co-construction.

- 70% estiment que nous ne leur faisons pas suffisamment confiance.

- 55% n'ont jamais assuré de rendez-vous scolaire pour leurs enfants.

- 40% n'ont jamais assuré de rendez-vous médiaux.

- 85% n'ont jamais réalisé les devoirs de leurs enfants au sein de l'établissement.

- 75% aimeraient être davantage investis dans la prise en charge de leurs enfants.

- 75% des parents disent ne pas savoir ce qui est travaillé à leurs égards par l'IF.

- 25% ne se sentent pas soutenu.

- 65 % aimeraient un accompagnement éducatif à leur domicile.

- 75 % aimeraient que nous les aidions dans leurs démarches administratives.

- 60% disent ne plus se sentir parents pendant le placement.

- 40% sont en désaccord avec les motifs du placement.

- 75% estiment que nous devons améliorer notre accompagnement à leur égard.

Suite à ce constat il est clair que le travail sur la parentalité doit monter en qualité. Nous allons devoir identifier plus finement les besoins en matière de soutien à la parentalité et mieux prendre en compte les besoins particuliers de certains parents (parents d'adolescents, parents isolés, parents d'enfants porteurs de handicap, parents souffrant de troubles psychiques...)

Il n'existe à ce jour pas de document officialisant le travail avec les familles. Cela se révèle être un manque important dans notre dispositif. En effet, soit il n'existe pas d'objectifs

particuliers dans le cadre du travail sur la parentalité, soit ces objectifs sont très généralistes et communs à toutes les situations. Sur les quelques documents renseignés par l'intervenante famille et la psychologue, ou suite à des échanges avec elles, je me rends compte que les objectifs sont toujours les mêmes. Nous retrouvons ainsi souvent « maintenir le lien parents-enfants », « mise en place d'entretiens parentaux », et « mise en place d'entretien familiaux ». La question de l'évaluation des rares objectifs pertinents fixés est absente.

Comme pour le PPJ, aucun travail vers l'extérieur ne se fait. Nous ne nous mettons pas en lien avec les assistantes sociales de secteur, les bailleurs sociaux, les dispositifs de soins... pour accompagner les parents sur les questions du travail, de la santé et du logement. Même si la mission de la maison d'enfants n'est pas de faire à la place de professionnels compétents sur le sujet, nous devons au moins orienter les parents et savoir où ils en sont.

B) Perspectives

Le schéma départemental, dans son orientation 2, souhaite adapter l'accompagnement des familles en fonction des besoins de l'enfant ; mais aussi de valoriser les compétences parentales dans l'ensemble des mesures de prévention et de protection.

« Toute famille possède des ressources potentielles qui peuvent être exploitées. Quand la famille pose un problème dans le domaine de l'éducation, elle a aussi, en réserve, même si elle l'ignore, la solution de son problème »³¹.

Il est parfois nécessaire de séparer les enfants de leurs parents lorsque ces derniers sont toxiques ou dangereux. Dans ce cas, le placement risque d'être long, éventuellement jusqu'à la majorité de l'enfant. C'est selon moi alors davantage la mission des familles d'accueil, voir éventuellement même des services d'adoption.

Dans la plupart des cas, les parents ne sont pas toxiques mais sont dépassés par la gestion du quotidien, rencontrent des problèmes financiers, conjugaux, ou de santé... Je suis convaincu qu'en prenant soins des parents, nous prenons soins des enfants. Nous devons donc, dans la mesure du possible, aider les parents à aller mieux pour que leurs enfants aillent mieux. Un placement n'étant jamais de « la faute » d'un enfant mais plutôt de la responsabilité de ses parents, il n'est pas imaginable que l'enfant puisse grandir sereinement et retourne vivre au domicile si nous n'accompagnons par les parents.

De ce fait, il me semble également important de prendre en considération la charte de coéducation d'Apprentis Auteuil, qui affirme les principes suivants :

- « Les parents sont les premiers éducateurs de leurs enfants. Avec les parents, l'enfant et les partenaires nous devons définir des objectifs d'évolution du jeune et les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre. Il faut évaluer ensemble et régulièrement le PPJ ».

³¹ AUSLOOS G., 1995. *La compétence des familles*, Erès, 174 pages.

- « Les familles doivent être reçues avec bienveillance et considération. Nous devons les respecter et bâtir avec eux une relation de confiance. Il faut impérativement tenir compte dans nos pratiques professionnelles de leurs réalités sociales, économiques et culturelles ».
- « Les désirs et attentes des parents pour leur enfant doivent être recueillis et pris en compte, et ce dans toutes les dimensions de la vie de leur enfant (physique, psychologique, sociale, affective, cognitive et spirituelle) ».
- « Les familles disposent de connaissances, d'expériences et de ressources nécessaires à l'accueil et l'accompagnement de leur enfant. Nous devons donc nous appuyer dessus et valoriser les réussites ».
- « Tout parent doit pouvoir être accompagné et soutenu dans l'éducation de son enfant. Nos actions doivent viser entre autre à les conduire à assumer leurs responsabilités parentales, sans se substituer à eux ».

Pour conclure, il apparaît clairement que pour un travail de qualité et individualisé avec les familles, nous devons pouvoir formaliser nos actions. Nous pourrions alors créer le Parcours Personnalisé du Parent (PPP). Il serait le moyen d'officialiser et d'individualiser la démarche. Ce document devra nous aider à avoir une connaissance plus de la parentalité, des motifs du placement, des suivis thérapeutiques, des recherches d'emplois, des problématiques familiales... pour ainsi apporter la réponse la plus adaptée.

2.3.3 La personnalisation des parcours : des accompagnements à diversifier

Nous l'avons vu, notre unique mode de prise en charge ne permet pas la cohérence des parcours, ni la mise en œuvre de réponses personnalisées et adaptées à l'intensité du besoin d'accompagnement. Il m'a alors semblé utile d'analyser le parcours des enfants de notre MECS afin d'envisager les nouveaux accueils et accompagnements possibles. Les chefs de service, la psychologue et moi-même avons alors mené cette réflexion lors de 2 réunions de 2 heures. En voici les constats et perspectives.

A) Constats

Sur les placements réalisés en 2017, 95% le sont dans le cadre d'un placement judiciaire, 5% dans le cadre d'un placement administratif. Ces chiffres sont stables depuis plusieurs années. Malgré la loi de 2007 incitant à la déjudiciarisation, les placements sont encore très judiciaires. Ce taux est supérieur à la moyenne départementale. Cela peut s'expliquer par le jeune âge des enfants accueillis et par le fait qu'ils le soient en fratrie. Le placement en fratrie relève plus souvent de problématiques liées à des carences constatées chez les parents, touchant à des domaines importants comme la sécurité matérielle, sanitaire, alimentaire, psychologique ou affective des enfants. Nous sommes moins dans une

demande d'aide formulée par la famille, comme cela pourrait être le cas dans la prise en charge des adolescents.

Nous observons clairement, et les chiffres suivants vont venir le montrer, que les 10 années de délégation globale de prise en charge ont apporté des changements aux parcours des enfants notre établissement.

Durées de placement

		Au 31/12/10	Au 31/12/11	Au 31/12/12	Au 31/12/13	Au 31/12/14	Au 31/12/15	Au 31/12/16	Au 31/12/17
Durées. Exprimé en nombre d'enfants	0 à 3 ans	24	35	42	37	40	47	40	42
	3 à 6 ans	19	11	6	10	8	8	15	13
	6 à 9 ans	12	9	7	8	7	0	0	0

L'ancienneté dans la prise en charge au sein de l'établissement

Anc moyenne des sortants (en année)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	4.01	3.21	3.54	2.59	2,33	1,39	1,95	1.85

Des deux tableaux ci-dessus nous voyons bien que les placements sont de plus en plus courts. L'ancienneté moyenne des sortants a été divisée par 2 en 7 ans. L'ouverture du travail avec les familles dans le cadre de la délégation globale de prise en charge et le travail sur les projets individuels des enfants ont permis de réduire les délais de placement. Les actions se déroulant désormais plus près des familles, nous sommes plus réactifs que l'ASE et l'ancien référent famille face aux demandes des parents. Les parcours d'enfants placés pendant plus de 10 ans dans notre structure n'existent plus. En 2008, 4 adolescents quittaient encore la maison d'enfants à leur majorité alors qu'ils étaient arrivés entre 3 et 5 ans.

Face à des placements de plus en plus courts, ne devons-nous pas nous adapter et agir différemment pour maintenir une cohérence de nos actions ?

Près d'un quart des enfants est tout de même accueilli depuis plus de 3 ans. Généralement, les placements longs dans notre établissement sont le fait de jeunes pour qui l'orientation en famille d'accueil n'est pas adaptée et pour qui le retour à domicile est souvent empêché par une situation précaire des parents. De plus, des familles peuvent parfois nous dire, lorsque nous les revoyons, avoir du mal à se réappropriier toutes les tâches du quotidien (devoirs, repas, rendez-vous...). Plus le placement est long plus ce constat est fait.

Face à ces constats ne devons-nous pas imaginer pour ces jeunes des modalités d'accueil spécifiques et tenter de maintenir le lien parents-enfants ?

Avant le placement dans notre MECS (exprimé en nombre de jeunes)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
AEMO / AED	6	7	11	18	22	16	18	24
SMD	0	0	0	2	4	0	0	0
Autres MECS	5	4	6	4	2	0	1	0
Pouponnière	0	3	2	0	0	2	0	0
Famille d'accueil	0	0	0	2	0	2	0	0

Les enfants arrivent de plus en plus jeunes dans notre institution. De ce fait, nous sommes généralement leur premier lieu de placement. Cependant, comme le fait apparaître ce tableau, ils ont pour beaucoup déjà connus des mesures à domicile en amont du placement.

Face à de plus en plus de situations d'AEMO ou d'AED avant placement, ne devons-nous pas organiser un vrai partenariat avec l'ASE et les services de mesures à domicile afin d'assurer une continuité et une cohérence d'accompagnement ?

Analyse des droits de visite et d'hébergement (exprimé en nombre de jeunes)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Visites médiatisées	24	21	18	14	12	9	10	8
Visites libres	18	19	14	17	12	13	12	12
Sorties libres	16	14	12	16	14	18	17	14
Hébergement weekend	12	16	16	17	21	19	24	28
Hébergement weekend et vacances scolaires	14	12	10	17	19	16	21	24

Les parents, selon l'avis du magistrat se voient ordonner des droits pouvant aller de la visite médiatisée, à l'hébergement tous les weekends et toutes les vacances scolaires. Les magistrats de Rouen classent ainsi les droits de visite et d'hébergement :

- Visite médiatisée : rencontre parents-enfants en présence d'un tiers professionnel
- Visite libre : visite parents-enfants libre au sein de la MECS
- Sortie libre : sortie libre parents-enfants à l'extérieur
- Hébergement weekend
- Hébergement weekend et vacances scolaires

Les droits de visites et d'hébergement ont évolué ces dernières années. Nous avons de moins en moins de visites médiatisées et plus de sorties libres voir d'hébergements.

Cet élargissement des DVH est de mon point de vue dû à l'évolution des lois et à la volonté du législateur de s'appuyer sur les compétences parentales. Les droits des parents sont donc de plus en plus ouverts, il convient alors de s'interroger sur nos prestations.

Face à des droits de plus en plus ouverts ne devons-nous pas proposer des interventions éducatives à domicile ?

Le maintien des visites et sorties libres est souvent lié à l'impossibilité pour les parents d'accueillir leurs enfants du fait d'un logement trop exigu ou de l'absence de celui-ci.

Face à des parents dans l'impossibilité matérielle d'accueillir leurs enfants, ne devons-nous pas organiser les conditions d'accueil dans notre structure ?

L'orientation à l'issue du placement

Sorties sur l'année	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Total, dont :	8	9	12	17	23	30	20	19	24
En famille	4	5	8	6	13	15	11	9	16
En famille d'accueil	3	0	3	5	8	10	3	7	7
Une autre MeCS	1	2	1	3	1	2	5	1	1
Service de suite ext	0	2	0	3	1	3	1	2	0
Majorité (18 ans)	2	3	1	4	2	4	5	3	4

Le renouvellement annuel des effectifs de la MECS est en expansion depuis ces dernières années. Les placements étant de plus en plus courts nous avons de fait davantage de jeunes qui quittent l'établissement tous les ans. Les orientations principales sont les retours à domicile ou les départs en famille d'accueil. Cette dernière modalité nous pose généralement la difficulté d'avoir à séparer les fratries pour que le projet se fasse.

Face à des situations de jeunes qui évoluent plus rapidement ne devons-nous pas pour la cohérence de leurs parcours développer notre partenariat, que ce soit avec d'autres MECS, les services d'UAF, de SMD, d'AEMO... ?

Nous avons également tous les ans des adolescents dont les mesures prennent fin car ils arrivent à leur majorité. Ces jeunes ne sont pas préparés à l'autonomie et retournent régulièrement au domicile parental même si les motifs du placement ne sont pas dépassés. Dans ces conditions, difficile pour eux de poursuivre les études, de mener des démarches administratives, de trouver un logement ou d'obtenir un diplôme. Les contraintes budgétaires actuelles du département font que les mesures « jeunes majeurs », allant jusqu'à 21 ans sont devenues de plus en plus rares. Il nous est donc nécessaire de travailler plus précocement l'autonomie et l'insertion professionnelle des jeunes. Un autre chiffre confirme cette nécessité, un quart des sans domicile fixe sont d'anciens enfants confiés³².

Face à cet alarmant constat, ne devons-nous pas améliorer notre accompagnement des adolescents en créant un service de semi-autonomie et d'autonomie afin de mieux préparer leur insertion dans la société ?

D'une manière générale, ne devons-nous pas imaginer que l'établissement puisse être si besoin et dans la durée, un lieu de ressources pour les enfants ayant été confiés dans notre MECS ?

³² <https://www.franceinter.fr/info/contrats-ase>

B) Perspectives

Dans son orientation 3, le schéma départemental 2016-2021, souhaite graduer les modes de prise en charge alternatifs pour adapter l'intensité des accompagnements à l'évolution des besoins de l'enfant et de sa famille.

L'expérience acquise ces dernières années, tout comme les limites perçues dans certaines situations, nous incitent à modifier notre accompagnement en :

- Accueillant les parents au sein de notre institution pour leur permettre de passer des temps de vie avec leurs enfants.
- Intervenant au domicile des parents pour permettre un accompagnement in-situ.
- Organisant un accompagnement favorisant l'autonomie pour les jeunes adolescents en fin de mesure de protection.
- Proposant un soutien au long cours pour les anciens.
- Mettant en place un partenariat favorisant la cohérence de nos actions

2.3.4 L'adaptation aux besoins : une organisation à assouplir

Je pense qu'il est nécessaire, pour une réelle adaptation aux besoins des jeunes et des familles, de réinterroger fondamentalement notre organisation et nos pratiques. En effet, la personnalisation nécessite de partir des besoins de la personne, et non de les faire s'adapter à un fonctionnement préétabli.

A) Constats

L'équipe de direction est composée du directeur et de deux chefs de service. Une psychologue partiellement rattachée à l'équipe vient compléter l'effectif.

L'équipe éducative est quant à elle composée d'une intervenante famille (en charge du travail sur la parentalité), de 25 ETP d'éducateurs (5 EJE, 8 ME, 9 ES, 3 non diplômés) et de 4 maîtresses de maison (dont une gouvernante).

Enfin l'équipe administrative, d'entretien et de nuit est composée 10 personnes (5 surveillants de nuit, un agent d'entretien, une lingère, une secrétaire de direction, une secrétaire d'accueil et une comptable de proximité (annexe 5).

Les tâches et les fonctions de chacun sont très cloisonnées, notamment en ce qui concerne le travail avec les familles et les jeunes (annexe 6). D'un côté nous avons les éducateurs qui assurent l'accompagnement des enfants, de l'autre la psychologue et l'intervenante famille qui s'occupent du travail sur la parentalité. Il s'agit comme nous l'avons vu précédemment, des entretiens parentaux, familiaux et des visites à domicile.

Le redressement mené par mon prédécesseur de 2008 à 2018, si positif soit-il au niveau du travail mené auprès des enfants et des familles, est passé par la mise en place d'un système très rigide, sans concertation, cloisonné où les éducateurs n'ont que très peu de responsabilités. Les postes et fonctions de chacun sont donc très rigides, les rendez-vous

devant être assurés, les accompagnements scolaires, les audiences de placement, les rencontres avec les parents... tout est noté sur une note de service hebdomadaire distribuée chaque lundi. En dehors de cette note qui se veut exhaustive rien ne se passe, ne s'organise ou ne se crée. Toutes les autres informations et réajustements du quotidien passent par mail dans un processus très impersonnel.

Au-delà du mal-être institutionnel que cela engendre, cela amène des difficultés pour la cohérence de l'accompagnement des enfants. Par exemple, les rendez-vous étant inscrits en fonction des éducateurs présents et non pas selon l'intérêt et la nécessité de la présence du référent, certains jeunes sont accompagnés à des rendez-vous CMP/CMPP par des éducateurs qui ne connaissent pas bien la situation. Les médecins se plaignent souvent de cela et demandent à ce que ce soit toujours l'éducateur référent qui assure les rendez-vous importants.

Aussi, malgré leurs insistantes demandes les salariés ne sont toujours pas associés aux admissions, aux DIPC, ou encore à des groupes de réflexion interne.

De plus, les 5 unités de vie ne travaillent pas du tout de manière transversale. Les salariés sont davantage attachés à leur unité de vie plutôt qu'à l'établissement. Il est difficile pour certains de prendre en charge les jeunes d'un autre groupe ou de venir épauler un collègue en difficulté. Les salariés connaissent « leurs » jeunes, de « leur » unité de vie. Il n'existe pas de culture d'établissement.

Enfin, si quelques formations ont pu avoir lieu ces dernières années, elles n'ont que rarement concerné des sujets de préoccupation directe des salariés.

Par conséquent, tout ce fonctionnement rigide, froid et infantilisant entraîne une certaine maltraitance institutionnelle et des arrêts de travail très réguliers (annexe 7). Nous avons aussi eu 2 licenciements pour inaptitude de salariés usés, et 5 demandes de ruptures conventionnelles ces 4 dernières années.

L'avis des salariés

Suite à ce premier constat et dans le cadre de ce projet, j'ai décidé d'interroger lors d'entretiens individuels des éducateurs volontaires sur le fonctionnement actuel de la MECS.

Sur les 18 salariés interrogés :

- 90% trouvent l'organisation trop rigide et peu stimulante.
- 85% pensent que l'équipe de direction ne leur fait pas confiance.
- 65% estiment que cette organisation infantilisante rend les relations conflictuelles.
- 45% disent ne pas connaître les jeunes des autres unités de vie.
- 80% disent ne pas connaître les parents des jeunes des autres unités de vie.

- 70% d'entre eux aimeraient pouvoir modifier leurs horaires plus facilement pour s'adapter aux besoins des jeunes et des familles, et accompagner aux rendez-vous importants les jeunes dont ils sont référents.

- 70% aimeraient intervenir à domicile, même s'ils ne s'y sentent pas forcément prêt.

- 80% souhaitent participer au processus d'admission

- 55% ne se sentent pas suffisamment informé

- 40% aimeraient arrêter l'internat pour travailler en journée, au domicile des parents

- 100% aimeraient vivre régulièrement des temps de formation

- 95% aimeraient intégrer des groupes de pilotage, de réflexion...

Nous pouvons clairement ressentir par ces chiffres une volonté de responsabilisation et de reconnaissance. Il y a également une volonté de changement, d'adaptation et de formation non négligeable et intéressante dans notre projet.

B) Perspectives

Le projet stratégique d'Apprentis d'Auteuil nous demande de rendre notre structure et notre management agile pour mieux nous adapter aux besoins des jeunes et des familles.

Selon JR. Louba « Les notions de parcours et de projets de vie rendent caduque la logique institutionnelle d'établissements traditionnels »³³.

Au sein d'un environnement très complexe, il est nécessaire de mettre en place des accompagnements souples et adaptables et ce pour sept raisons fondamentales :

- « La multiplication et la diversification des intervenants ».

- « L'intrication des dispositifs (de soin, d'accompagnement, de scolarisation, d'emploi...) ».

- « La désinstitutionnalisation et le recours grandissant aux services de droit commun ».

- « Le progrès de l'inclusion et l'évolution des attentes des personnes ».

- « La pertinence à cibler les réponses et à « faire du sur-mesure ».

- « La variabilité et l'instabilité des parcours ».

- « La nécessité de réduire les surcoûts imposés par de nombreuses prestations ».

Il va donc tout d'abord falloir redonner du sens à notre action. Alors que notre MECS a longtemps placé comme priorité principale l'activité et le prix de journée, nous allons devoir placer les besoins des jeunes et des familles avant toute chose.

2.3.5 La rénovation de l'établissement : des investissements nécessaires

Dans mon souhait de diversifier les accompagnements proposés par l'établissement, il est nécessaire de s'arrêter sur le bâti, sur ce qu'il nous permet de faire aujourd'hui, mais surtout sur les évolutions à apporter pour qu'il puisse répondre au projet de demain. La réflexion

³³ LOUBAT JR., 2013, « Parcours et projets de vie : vers une reconfiguration de l'action médico-sociale », Les Cahiers de l'Actif n° 446-447

architecturale dans la perspective du projet a été menée par mes soins, lors de 2 réunions de 2 heures en présence de la contrôleuse de gestion territoriale, des maîtresses de maison et de l'ouvrier d'entretien. Nous avons créé et rempli le tableau suivant avec comme objectif de rénover l'établissement et de l'adapter aux nouveaux accompagnements pressentis.

A) Constats

L'établissement a fêté ses 200 ans cette année. Il est classé en TYPE R de 4^{ème} catégorie avec activité secondaire de type N. Le bâtiment principal (bat.5, 6 et 7), ainsi que la Chapelle (bat. 9) ont été construits en 1818. Les 5 unités de vie qui y sont attachées (bat. 1, 2, 3 et 4 et 8) ont quant à elles été construites en 1982. L'établissement est donc composé de 9 bâtiments (annexe 8) :

Désignation	Vétusté
Bâtiment 1-2-3-4 à R+2	Le bâtiment, de construction assez récente, est en bon état. Les murs sont en granit et la toiture recouverte d'ardoise.
Au rez-de-chaussée : une cuisine électrique et ses locaux annexes, deux réfectoires, une buanderie, une salle pour l'accueil des parents, un bureau, une salle de réunion.	La cuisine et les réfectoires sont entretenus par la société Api Restauration, cette partie est en très bon état. Le matériel y est neuf. Par contre la salle pour recevoir des parents, le bureau et la salle de réunion sont très vétustes.
Au 1 ^{er} étage : 4 unités de vie comprenant chacune une cuisine électrique, une salle de bain, un toilette, une salle commune, trois chambres simples, une chambre de garde implantée entre deux unités de vie.	Les unités de vie sont en bon état. Les cuisines et les salles de bain ont été refaites en 2010. L'ouvrier d'entretien passe quotidiennement pour des opérations courantes et repeint la totalité de l'unité de vie, à tour de rôle, tous les 4 ans lorsque les jeunes sont en transfert. Les chambres de garde ne sont plus utilisées depuis la fin des nuits assurées par les éducateurs et pourrait être utilisées pour offrir des lieux de détente pour les jeunes.
Au 2 ^{ème} étage : 4 unités de vie comprenant chacune une salle de douche, un toilette, trois chambres simples, une chambre double, une chambre triple.	
Bâtiment 5-6 à R+3-1	Ce bâtiment de 1818 est en bon état mais a nécessité, entre 2014 et 2016, de forts investissements. Les murs sont en pierre et la toiture recouverte d'ardoise. La toiture ainsi que l'ensemble des huisseries ont été changées. Les cuisines, les chambres, les studios, l'espace famille et les bureaux ont tous été refaits entre 2011 et 2016.
Au sous-sol : un séchoir.	Bon état. Uniquement utilisé par la lingère.
Au rez-de-chaussée : un espace accueil où se situe le Système de Sécurité Incendie (SSI) de catégorie A, des bureaux, une réserve, une lingerie, une salle de bain.	Cet espace ne répond plus aux attentes de la maison d'enfants. Les parents sont davantage présents, l'espace accueil n'est plus satisfaisant, la confidentialité ne peut être respectée. Les bureaux et la salle de bain sont hors d'usage. La lingerie et la réserve sont en bon état.
Au 1 ^{er} étage : des bureaux, une salle de réunion, un espace famille.	Les bureaux de la psychologue sont en très bon état. La salle est celle des réunions d'équipes, mais aussi l'endroit où nous recevons les différents partenaires. Elle est comme neuve. Le sol, les murs et la décoration ont été refaits en 2015. L'espace famille, très fréquemment utilisé pour des visites parents-enfants est en bon état.

Au 2 ^{ème} étage : des bureaux, un local pour le personnel, des salles d'activités, une salle audio-vidéo.	Cet étage est en bon état, mais peu utilisé. Les bureaux sont ceux du Comité d'Entreprise Régional (CER). Les salles d'activités et la salle audio ne sont que très peu utilisées.
Au 3 ^{ème} étage : des bureaux, trois chambres individuelles d'accueil ponctuel pour adultes, deux salles de bain.	Les locaux sont ceux du Territoire Normandie. Cet étage comprend 3 chambres, 2 salles de bain, une cuisine et des bureaux. Ils sont dans un très bon état, notamment depuis que la toiture a été refaite. Les chambres et les salles de bain ont elles aussi été refaites en 2016.
Bâtiment 7 à R+1-1	Idem Bat. 5-6
Au sous-sol : une chaufferie gaz	Bon état et régulièrement entretenu.
Au rez-de-chaussée : un espace famille	L'espace famille est en très bon état, remis à neuf en 2013.
Au 1 ^{er} étage : un bureau	Le bureau est celui du directeur et a été refait en 2016
Bâtiment 8 à R+4-1	Le bâtiment, de construction assez récente, est en bon état. Les murs sont en granit et la toiture recouverte d'ardoise.
Au sous-sol : une salle détente, une machinerie ascenseur, une cave	Suite à la commission de sécurité, la salle détente ne peut pas être utilisée par les jeunes (sous-sol sans fenêtre). La machinerie ascenseur est régulièrement entretenue.
Au rez-de-chaussée : un hall d'entrée, une salle de réunion, une lingerie, une bibliothèque	Bon état. La salle de réunion est utilisée pour les réunions Lingerie et bibliothèque sont utilisées par les adolescents.
Au 1 ^{er} étage : une cuisine électrique, un séjour, 2 chambres individuelles, un bureau éducateur/chambre de veille disposant d'un report d'alarme	Les cuisines et les chambres ont tous été refaits à neuf en 2015. De nouveaux meubles ont été achetés. Ce lieu est donc en très bon état.
Au 2 ^{ème} étage : 6 chambres individuelles	Les chambres individuelles du 3 ^{ème} étage et les deux studios du 4 ^{ème} étage sont inoccupées depuis 5 ans et sont à rénover.
Au 3 ^{ème} étage : une cuisine électrique, un séjour, 4 chambres individuelles	
Au 4 ^{ème} étage : 2 studios	
La Chapelle	Ce bâtiment très vétuste n'est utilisé que pour le stockage.
L'accès à tous ces différents locaux n'est pas simple du fait de nombreuses portes, serrures et clés. L'organigramme de serrurerie est peu clair, tous les salariés n'ont pas accès à l'ensemble de l'établissement.	

B) Perspectives

L'établissement est donc d'une manière générale en bon état. Son important défaut est qu'il ne répond toujours pas à la loi du 11.02.2005, relative à l'accessibilité, pour les personnes à mobilité réduite, des Etablissements Recevant du Public. Cette loi oblige ces derniers à se mettre en conformité avant fin décembre 2014.

Le projet de diversification va nous amener à prévoir quelques investissements, notamment pour aménager de nouveaux espaces familles, pour rénover les studios, pour rendre l'établissement accessible aux PMR et pour pouvoir accueillir les parents dans nos murs le temps d'un weekend. Enfin, pour une structure visant l'agilité, il va falloir simplifier l'accès aux différents locaux et lieux de vie par un nouveau système de serrurerie électronique.

2.4 Les conditions du changement

Maintenant qu'un projet commence à se dessiner, je dois m'arrêter sur les forces et faiblesses de la MECS, ainsi que les enjeux et les risques du changement pour être certain de pouvoir ensuite engager les actions. Je n'ai pas non plus travaillé seul cette question mais me suis appuyé sur le directeur territorial Normandie, la responsable ressources humaines territoriales et la responsable « qualité » régionale. Ils connaissent en effet très bien l'établissement, son environnement, et son équipe salariée depuis plusieurs années.

2.4.1 Forces et faiblesses de la MECS

Interne	
Forces	Faiblesses
Des réunions d'équipe de 3 heures / semaine permettant un véritable accompagnement au changement.	Des réunions d'équipe souvent occupées par la gestion du quotidien et de l'urgence.
Un positionnement géographique en centre-ville, rendant l'établissement facilement accessible pour les familles. Une demande de changement.	Un PPJ peu investi. L'absence de formalisation du travail sur la parentalité, qui rend son évaluation impossible.
La volonté de certains salariés de s'inscrire dans de nouvelles pratiques, notamment à domicile ou en tant que famille d'accueil / GPEC.	La rigidité de notre organisation interne actuelle.
Des locaux adaptés à l'activité et aménageables pour de nouvelles prestations.	Un climat social délicat. Quelques arrêts de travail et des salariés ayant une volonté de départ.
Une équipe qualifiée, habituée à travailler avec les familles depuis la délégation globale de prise en charge. La présence d'une psychologue dans la MECS.	Un travail divisé entre l'intervenante famille et les éducateurs. Une analyse des pratiques présente en faible quantité (3 séances d'une heure et demi par semaine).
Des salariés aux compétences multiples, moniteur éducateur, éducateur spécialisé, éducateur de jeunes enfants, TISF, intervenante famille.	L'absence de transversalité et de mutualisation entre équipes.
Les différents outils de la loi de 2002 existent.	Une équipe non habituée (et non formée) aux interventions à domicile et aux nouveaux accompagnements envisagés..
L'expérience acquise ces dernières années.	Pas de véhicule consacré aux visites à domicile, au partenariat, aux rencontres...
	Une hétérogénéité des pratiques professionnelles, notamment à l'égard des parents, mais aussi des jeunes.
	Certains salariés avec beaucoup d'ancienneté, ne remettent que très peu leurs pratiques en question.
	L'absence de GPEC ne permettant pas de projeter les besoins en personnels et en compétences.
	Une difficulté pour certains salariés à travailler en équipe ou à être autonome dans leurs écrits professionnels.
Externe	
Opportunités	Menaces
Des finances saines et une activité importante.	Renvoyer l'image d'une MECS autonome, voulant « garder la main » sur ses situations.
Une bonne image de la maison d'enfants de la part du Département.	Le contentieux avec le département sur l'exercice 2015 font persister certaines tensions. Une nécessité de monter des projets à moyens constants car la nouvelle arrivée de la directrice enfance-famille et la perspective d'un CPOM en 2020 gèlent les créations.
Un projet d'établissement clair pour nos financeurs.	Le département ne souhaite pas que les MECS deviennent des structures multi-services, mais davantage que les établissements développent leurs partenariats.
Un schéma départemental incitant à diversifier les modalités de prise en charge.	Des MECS saturées dans le département, donc une nécessité de places en internat (pas question ici de supprimer des places).
Une Fondation d'Auteuil disposant de services ressources importants.	De nombreux placements sont judiciaires dans le département, et peuvent alors être un frein à l'amorce du travail avec les familles.

<p>La loi 2002-2 met particulièrement l'accent sur l'adaptation des actions à la situation de chaque enfant. Les relations avec l'ensemble des partenaires (CMP, école...) ou l'ASE exigent de devoir affiner et préciser de plus en plus les projets individuels.</p> <p>La mouvance actuelle dans le secteur médico-social, depuis la loi 2002 incite à se questionner régulièrement sur nos pratiques et nos modes de prise en charge.</p> <p>Les recommandations de l'HAS « visent à favoriser l'expression et la participation de l'utilisateur dans la conception et la mise en œuvre du projet qui le concerne, à éclairer la pratique quotidienne des professionnels et à interroger l'organisation et le fonctionnement des établissements et services.</p> <p>La loi de 2007 incitant à diversifier les prises en charge</p> <p>La loi de 2016 favorisant la cohérence des parcours et l'action transversale.</p> <p>Le nouveau schéma départemental incite les établissements à innover, à adapter l'accompagnement, à travailler en partenariat et à renforcer la prévention.</p>	<p>.</p>
---	----------

2.4.2 Enjeux et risques du changement

Enjeux	Risques
Managériaux	
<ul style="list-style-type: none"> -Accompagnement au changement -Calibrer les Ressources Humaines au projet -Clarifier le cadre de l'intervention -Organisation du travail pertinente -Garantir la qualité de vie au travail-prise en compte de la pénibilité -Développer le dialogue social avec les IRP -Redynamiser les équipes -Donner du sens à l'action -Etablir une GPEC permettant à chacun de (re)trouver sa place -Etablir un climat social serein -Instaurer un management participatif dans un cadre respectueux du travail 	<ul style="list-style-type: none"> -Risque d'appauvrissement des qualifications et de l'accompagnement par l'absence d'un plan de formation -Risque de conflit social -Risque de démoralisation et de désinvestissement des équipes -Mal-être des professionnels (suite aux changements de pratiques...) -Découragement des cadres -Risque de tensions avec l'inspection du travail si non prise en compte de la pénibilité et des RPS.
Stratégique et économique	
<ul style="list-style-type: none"> -Moderniser les pratiques -Actualiser le projet d'établissement -Modernisation de la structure -Se conformer à la commande publique -Favoriser une dynamique partenariale -Maintenir une image positive de l'établissement -Mener une communication efficace, tant en interne qu'en externe -Maintenir un bon niveau d'activité -Renouveler la confiance des financeurs -Développer une culture partagée autour des RBBP et des recommandations de l'HAS 	<ul style="list-style-type: none"> -Perte de confiance des financeurs -Baisse de la vitalité et de la viabilité de notre MECS -Perte de la lisibilité de nos actions par l'ASE
Accompagnement des usagers	
<ul style="list-style-type: none"> -Se conformer aux différentes lois du secteur -Qualité du service rendu en s'adaptant et anticipant les besoins nouveaux -Individualiser les accompagnements -Assurer la qualité par un personnel formé -Garantir la bientraitance 	<ul style="list-style-type: none"> -Maltraitance institutionnelle des usagers par l'augmentation de la charge de travail -Dégradation de l'accompagnement -Perte de confiance des familles et des usagers

2.5 Conclusion de la partie 2, le temps du changement

La nécessité de changement a été renforcée par les éclairages théoriques et les évaluations internes et externes. L'analyse contextuelle basée notamment sur les besoins et les remarques des jeunes, des familles et des salariés nous a aidé à préciser les actions à mener dans le cadre de notre projet.

Enfin la réflexion autour des forces et faiblesses de l'établissement et des enjeux et risques du changement a été nécessaire pour valider la démarche.

Il s'avère donc aujourd'hui nécessaire de mieux nous adapter aux situations évolutives des jeunes et des familles par un PPJ vivant et inscrit dans le PPE. Il est également clair que pour un parcours cohérent et un véritable projet personnalisé, nous devons élargir notre palette de prestations pour répondre aux différents besoins identifiés. L'ouverture au partenariat s'avérera également un élément fondamental. La diversification des accompagnements, le travail de coéducation et le principe de cohérence des parcours, nécessitent de la proximité. Nous allons donc devoir imaginer l'accompagnement des jeunes au plus près de leurs environnements familiaux et sociaux. Cela nous permettra de mieux gérer les accueils et les accompagnements entre la MECS et le domicile, mais aussi de favoriser le maintien du lien et le travail sur la parentalité.

Je vais désormais, dans la partie suivante, présenter le projet et la manière dont il sera mené.

3 Vers une Maison d'Enfants Cohérente et Souple (MECS)

L'analyse commune et transversale de la situation nous a permis d'identifier des pistes d'action que je décrirai en premier lieu. J'envisagerai dans un second temps le management et les modalités de mise en œuvre du projet via une méthodologie participative. Enfin, je déclinerai des indicateurs d'évaluation pour mesurer l'efficacité de notre action.

Le Département nous précisant bien sa volonté de voir davantage les établissements rentrer en lien les uns avec les autres, plutôt que de voir des services se créer de tous côtés, ce projet n'a pas pour ambition de bouleverser le paysage médico-social local. Comme nous l'avons vu en première partie, l'offre d'équipements du Département est déjà très conséquente. De plus, face à d'importantes contraintes budgétaires et à une nouvelle directrice enfance-famille souhaitant connaître l'ensemble du dispositif avant d'apporter des modifications, ce projet sera développé à moyens constants. Il ne s'agit pas non plus de redéployer des places d'internat étant donné que notre établissement à une activité très importante et que de nombreux jeunes sont en attente de placement dans le département. Enfin, la signature d'un CPOM prévu pour 2020 gèle actuellement tout projet de création ou même de redéploiement.

Cependant, l'évolution étant tout de même nécessaire, ce projet s'appuiera sur l'existant, sur une réorganisation et une nouvelle façon d'agir ensemble.

L'ambition affichée est donc plutôt de trouver la juste adéquation entre les besoins du public et les ressources de la structure. « L'innovation consiste bien à élaborer de nouvelles combinaisons entre les différentes ressources de l'entreprise et leur rapport au marché, ou à l'usage social »³⁴.

3.1 La cohérence par le développement du partenariat

Le partenariat est défini comme la « coopération entre des personnes ou des institutions généralement différentes par leur nature et leurs activités. L'apport de contributions mutuelles différentes (financement, personnel,) permet de réaliser un projet commun »³⁵.

Nous ne pourrions clairement pas évoluer seul et devons alors nous appuyer sur un réseau de partenaires. Nous l'avons vu précédemment, la cohérence nécessite une vision partagée et un sens commun.

L'aide Sociale à l'Enfance

Nous devons entretenir des relations étroites avec les équipes de l'Aide Sociale à l'Enfance. Nous allons devoir transmettre, à chaque évaluation, les PPJ aux ICPE. Au-delà de ces envois, il sera nécessaire de mettre en place des rencontres annuelles avec les ICPE afin

³⁴ ALTER N., 2001, *L'innovation ordinaire*, PUF, 388 pages.

³⁵ MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ, Commission de terminologie et de néologie du domaine social, Bulletin Officiel, Solidarité-Santé, Vocabulaire du domaine social, n° 2002/1 bis, Fascicule spécial

de les informer des évolutions de notre structure, mais aussi faire le point de vive voix sur le PPE de chaque enfant. Aussi, il paraît particulièrement opportun de s'associer au prochain groupe de travail départemental sur l'élaboration et l'actualisation du PPE. Ce groupe de travail va se mettre en place courant septembre, un éducateur et un chef de service se proposeront de participer à la réflexion. Ce groupe de travail sera d'ailleurs certainement aussi l'occasion de rencontrer d'autres partenaires.

Les dispositifs sociaux

Dans le cadre des admissions, du suivi des parents des enfants accueillis, ou lors d'une fin de prise en charge du jeune dans notre établissement, nous devons travailler avec différents dispositifs sociaux. Cela peut-être des éducateurs de l'UOE, des assistantes sociales de secteur, d'autres maisons d'enfants, des pouponnières, des UAF, des éducateurs ou des chefs de service d'associations ayant suivi les familles ou qui assureront le retour à domicile... Nous devons assurer, le recueil ou le passage d'informations permettant une connaissance fine de la situation et une continuité de prise en charge éducative. Si tous les partenariats sont importants, celui avec l'UAF l'est particulièrement afin d'envisager ensemble, dans l'intérêt des enfants, les possibilités d'accueil en fratrie. Nous allons donc devoir clairement identifier l'ensemble de ces partenaires afin d'organiser des rencontres ayant pour objectif la connaissance mutuelle. Une fois cette connaissance acquise, nous pourrons envisager un vrai travail en cohérence autour du parcours des jeunes et des familles. Les instructeurs de l'ASE (adjoints des ICPE) seront ici conviés à chaque rencontre.

Les établissements scolaires

La MECS travaille chaque année avec plusieurs établissements scolaires : écoles maternelles et primaires, collèges, lycées, lycées d'enseignements professionnels, Maisons Familiales et Rurales. Les rapports aux établissements scolaires sont essentiellement entretenus par les éducateurs, en lien avec les parents, en direction des professeurs principaux. L'objectif est essentiellement de procéder à l'évaluation de la scolarité, au règlement d'une difficulté ou à la préparation d'une orientation.

Aucun contact institutionnel n'est actuellement développé en direction de ces établissements. Il apparaît pourtant utile de développer des contacts étant donné les difficultés scolaires de plus en plus souvent rencontrés par les jeunes. Les rapports sont parfois conflictuels entre la MECS et les écoles car ces dernières ont l'impression que nous ne leur donnons pas suffisamment d'informations sur les enfants. Quelques enseignants sont légitimement en difficultés face à des comportements très inadaptés de jeunes de la MECS. Nous devons donc organiser une rencontre annuelle ayant pour but de faire connaître la maison d'enfants, sa mission et son organisation. La question du partenariat

avec tel ou tel établissement dans le cadre de prises en charges plus délicates pourrait ensuite être envisagé.

Les dispositifs de soins

La majeure partie des enfants de notre établissement bénéficie de prises en charge psychologiques, orthophoniques, psychopédagogiques au sein de CMP ou CMPP. Il paraît nécessaire de créer des liens très étroits avec ces centres de soins, notamment pour avoir une meilleure visibilité des délais de prise en charge et affiner les PPJ par des éclairages médicaux et par le soin. Nous devons également connaître nos contraintes respectives pour tenter de trouver la meilleure organisation possible pour les enfants et tenter de maîtriser les délais d'attente pour le suivi des enfants. De leur côté, les CMP/CMPP se plaignent fréquemment de ne pas être informés des évolutions de situation des enfants (modification des DVH, projet de réorientation...) qui ont leurs importances dans les suivis thérapeutiques.

Les relations de l'établissement aux CMPP sont aujourd'hui uniquement gérées par les éducateurs lorsqu'ils accompagnent les enfants à leurs rendez-vous. Du fait du volume de travail réalisé avec les CMPP, il est nécessaire de provoquer une réunion institutionnelle annuelle permettant aux structures de mieux connaître leurs impératifs respectifs et d'évaluer la collaboration. Ce travail de développement et d'entretien du partenariat pourrait être mené par la psychologue. Les chefs de service pourraient se mettre en lien avec les assistances sociales des CMP/CMPP qui sont les relais de l'établissement, pour notamment les informer en temps réel des évolutions de situation des jeunes. Enfin, le fait que les éducateurs référents puissent assurer eux même les rendez-vous des jeunes dont ils sont référents, va permettre de créer un lien plus particulier et régulier.

3.2 La souplesse par la diversification des accompagnements

Comme nous avons pu le voir dans cet écrit, la véritable personnalisation des parcours passera par la mise en place de nouveaux accompagnements. Depuis plusieurs années, Apprentis d'Auteuil a développé des services autres que le placement en internat, intervenant notamment à domicile. Un groupe de capitalisation des expériences est animé au niveau national, ce qui permet à chacun de s'enrichir des expériences des autres. Je me suis déjà rapproché du groupe de capitalisation pour recueillir les bonnes pratiques et envisager les formations des salariés.

Suite aux éclairages des parties une et deux, renforcés par les échanges avec le groupe de capitalisation, je pense qu'il est nécessaire de proposer les nouveaux accompagnements suivants au sein de la MECS. Ils seront ici présentés de manière très générale et leurs mises en œuvre seront réfléchies en groupe de travail. Quoi qu'il en soit,

les nouveaux accompagnements devront être souples et adaptables aux besoins de l'enfant et de sa famille.

3.2.1 Les accueils accompagnés

La fiche action 6 de l'orientation 2 du schéma départemental indique de « valoriser les compétences parentales dans l'ensemble des interventions ».

Certains parents ne peuvent exercer leurs droits de visites et d'hébergements. Il s'agit souvent de parents sans logement, ou sans logement adapté, trop éloignés géographiquement de la MECS ou n'ayant pas les moyens financiers d'assurer les transports. De ce fait le lien avec leurs enfants est parfois mis à mal uniquement pour des raisons matérielles. Cette situation n'est pas satisfaisante.

Les accueils accompagnés s'adresseraient donc à ces familles de la MECS, mais aussi à celles qui peuvent déjà accueillir leurs enfants mais qui ont besoin d'une aide éducative.

En conséquence, nous envisageons de pouvoir accueillir dans nos murs, le temps d'un weekend ou de quelques jours, des parents afin qu'ils puissent « vivre » avec leurs enfants.

Les objectifs sont tous centrés sur le lien parents-enfants :

- Permettre aux parents d'exercer leur rôle et fonction parentale
- Préserver et maintenir le lien familial (parents-enfants, fratrie, voire famille élargie)
- Réapprendre à vivre ensemble
- Aider aux droits de visite et d'hébergement
- Préparer les retours à domicile
- Faire émerger et valoriser les compétences parentales
- Évaluer, observer pour aider à la décision d'une mesure ou d'une modification des droits.

3.2.2 Les interventions à domicile

Dans la fiche action 10 de l'orientation 3 du schéma départemental, il est demandé aux MECS « d'organiser les modalités d'accompagnement au domicile ».

Notre travail auprès des familles et à leurs domiciles s'est véritablement accentué ces dernières années. Du fait de la mise en place de la délégation globale, nous connaissons mieux les parents et leurs environnements. Nous sommes aujourd'hui de plus en plus capables d'aller au domicile des parents pour évaluer les conditions d'accueil ou la situation familiale. Le retour à domicile ne se travaille pas quand la décision est actée par le magistrat mais dans le cadre des droits de visites et d'hébergements de plus en plus ouverts. Il paraît donc important d'intervenir pendant ce temps de placement pour que les mesures éducatives prenant le relai de la MECS, n'aient plus à gérer la réappropriation des habitudes de vie au domicile parfois délicate après le placement.

L'objectif de cette mesure est donc d'accompagner les jeunes et familles dans leur environnement familial, dans le cadre de l'élargissement des DVH. Notre accompagnement doit permettre la mise en œuvre des compétences parentales, comme l'exige la loi de 2007.

Les possibilités d'accompagnement sont nombreuses et doivent être adaptées à la problématique et aux compétences de chaque famille.

Le PPJ, et donc le PPE, se trouveraient renforcés par cette possibilité, notamment pour préparer sereinement un retour du jeune dans sa famille.

3.2.3 Le service de semi-autonomie et d'autonomie

La fiche action 13 de l'orientation 4 du schéma départemental incite à « mieux accompagner les sorties de dispositif à tous les âges et mieux préparer la fin de prise en charge des grands mineurs et jeunes majeurs ».

Nous avons vu que chaque année, quelques jeunes quittent l'établissement du fait de leur majorité. Dans la plupart des cas ils sont obligés de retourner au domicile parental tant leur insertion et leur autonomie n'ont pas été travaillées suffisamment tôt (gérer un budget, un logement, effectuer des démarches administratives...). C'est ici l'un des paradoxes de la protection de l'enfance, quand les jeunes bénéficiant d'une mesure de protection retournent au domicile familial non pas car les motifs du placement sont dépassés mais parce qu'ils ont atteint la majorité. Les contrats jeunes majeurs ayant quasiment disparu dans le département, notre MECS doit envisager d'assurer plus tôt cet accompagnement vers la vie d'adulte.

Nous allons donc devoir aménager des lieux de vie adaptés, favorisant l'apprentissage de l'autonomie, mais aussi rédiger un projet spécifique. Il ne s'agit pas de créer des places, mais d'accueillir les adolescents en semi-autonomie et autonomie, sur les appartements à l'étage du groupe de vie des 8-18 ans.

3.2.4 Le suivi des anciens

En 2001 le Conseil d'Administration donne la mission au Directeur Général de « susciter une mobilisation des Anciens autour de leur maison d'origine ; développer de la part des Anciens à l'égard des jeunes une démarche de soutien et de conseil dont le tutorat ».

Les finalités sont de « maintenir des liens de confiance et d'amitié avec les jeunes accueillis ; être disponible pour aider et soutenir ; et susciter une mobilisation des anciens pour développer chez eux une démarche de soutien ».

La MECS se situant en centre-ville de Rouen, il n'est pas rare que des jeunes, ou leurs parents, viennent quelques années plus tard prendre des nouvelles ou demander un conseil. Afin d'officialiser et de coordonner ce suivi offert aux anciens, nous allons devoir réfléchir en interne aux modalités le permettant. Pour ce faire nous nous appuierons notamment sur l'échelon Régional et National d'Auteuil et les personnes ressources quant au suivi des anciens.

Je pense que cela pourrait être géré en interne par la secrétaire d'accueil qui connaît bien la maison d'enfants et les anciens, car en poste depuis 35 ans.

Une journée annuelle des anciens pourrait également fédérer tout le monde autour d'un temps festif. Enfin, un « café des anciens », par trimestre, pourrait maintenir une dynamique intéressante.

3.3 Une organisation favorisant le projet

Afin de mettre en place ce projet à moyen constant, il nous est nécessaire de revoir notre façon d'agir ainsi que notre organisation humaine.

3.3.1 Un parcours institutionnel adaptable

Avant toute chose, il me paraît nécessaire d'imaginer une nouvelle organisation interne commune à tous les jeunes et toutes les familles accueillis. Cela permettra de personnaliser ensuite les parcours, en proposant durant le bout de chemin passé ensemble, les différents accompagnements de la MECS.

Pour imaginer cette nouvelle façon de faire, j'ai pris en considération tout ce qui a pu être dit dans les parties précédentes, mais je me suis également appuyé sur les étapes de coordination de parcours et de projets personnalisés décrites par JR Louba³⁶ :

- « L'appréciation de la situation de la personne bénéficiaire :
 - Les attentes de la personne (son projet de vie, ce qu'elle souhaite)
 - Ses expériences (ce qu'elle a déjà fait ou tenté)
 - Ses ressources (personnelles et environnementales)
- « La proposition de préconisations et sa négociation :
 - Les diverses prestations proposées par le ou les opérateurs ;
 - Les moyens mobilisés (les moyens matériels, les moyens humains)
 - La programmation (les étapes, les délais, les acteurs)
- « Le processus et les effets obtenus (via une co-évaluation) :
 - Le déroulement des interventions
 - Les résultats
 - La satisfaction de la personne
 - Les évolutions du projet »

A) « L'appréciation de la situation de la personne bénéficiaire »

- L'étude du dossier :

Je reçois et examine la demande d'admission. Selon la problématique et les places disponibles, je rends un premier avis. Lorsque le dossier est jugé recevable, je convoque dans les deux jours la commission d'admission composée des chefs de service, de la psychologue, des éducateurs présents à cet instant et de moi-même. Les avis et

³⁶ LOUBAT JR, 2013, *Coordonner parcours et projets personnalisés en action sociale et médico-sociale*, Dunod, 224 pages.

questionnements sont consignés sur le compte-rendu de réunion. Le chef de service transmet ensuite les informations à l'équipe éducative concernée pour noter les questions de celle-ci.

La réflexion est dès que possible complétée par une entrevue avec le travailleur social ayant suivi la mesure (éducateur UOE, AEMO...). L'objectif est de réaliser une évaluation préalable afin de d'obtenir le plus d'informations possible sur les raisons du placement et la problématique familiale. Commence déjà ici la réflexion de la prestation la plus adaptée et du lien parents-enfants. A la fin de ce processus d'admission je rends un avis pour organiser une visite de découverte.

- La visite de découverte :

Le travail avec la famille débute au moment de la visite de découverte. La préparation, et la disponibilité de l'équipe à ses interlocuteurs (parents, enfants, professionnels), conditionnent la mise en relation et le travail ultérieur avec la famille. Interviennent sur ce temps, le chef de service éducatif, la psychologue et l'éducateur référent. Chacun a le souci de croiser les différentes dimensions du projet : institutionnelle, organisationnelle, clinique, partenariale.

A travers une présentation mutuelle entre les représentants de l'établissement et la famille, cette première rencontre permet d'ouvrir la relation et à l'équipe de poser une première évaluation pour affiner et vérifier les pistes de travail élaborées lors de l'étude du dossier. Tous ces éléments permettront de confirmer ou non le projet d'admission.

Ce temps permet également de poser les prémisses d'une organisation de la prise en charge, d'illustrer la manière dont les parents peuvent être associés à la vie de leur enfant malgré le placement en fonction des DVH (interventions à domicile, accueils accompagnés...).

Un temps de visite de la maison d'enfants est prévu afin que les jeunes et les familles puissent se représenter concrètement l'établissement et donner leur avis sur l'accueil dans notre structure. A l'issue de la visite de découverte, une plaquette de présentation de l'établissement est remise aux parents de l'enfant.

Suite aux différentes observations liées au rendez-vous d'admission et à la visite de découverte, le directeur valide ou non l'accueil des enfants.

- Le jour de l'accueil :

C'est une étape particulièrement sensible et souvent douloureuse puisque c'est le moment de la séparation entre parents et enfants. L'équipe accompagne avec une attention particulière ce temps d'officialisation, d'installation et de mise en perspective. Enfants et parents sont reçus par mes soins pour la composition du dossier administratif. Je rappelle le cadre du placement, les droits des parents et leur remets le livret d'accueil. J'arrête ensuite la date de signature du DIPC ou contrat du d'accueil, un mois plus tard.

B) « La proposition de préconisations et sa négociation »

- La signature du DIPC ou du contrat d'accueil et les premiers objectifs éducatifs :

A l'issue d'une période d'observation d'un mois, accompagné du chef de service et de l'éducateur référent, je procède à la rédaction et la signature du DIPC ou du contrat d'accueil avec la famille. Le chef de service et l'éducateur référent auront pris soin lors des réunions d'équipes précédentes, de mutualiser les observations pour affiner les réponses à apporter.

Les premiers objectifs de travail en direction de l'enfant, de sa relation à la fratrie, de la relation parents-enfants, mais également en direction du parent sont rédigés. Les prestations offertes aux jeunes et aux familles commencent ici à pleinement s'individualiser.

- La révision du PPJ et du PPP :

La loi 2002-2 pose comme repère la réécriture du projet individuel tous les 6 mois. Si nous voulons être souple et adaptable, il nous faut le revoir plus régulièrement, une fois par trimestre. Cette révision périodique vise à s'assurer de la pertinence des objectifs fixés et des moyens retenus, mais aussi à nous adapter plus rapidement aux évolutions.

Comme nous avons pu le voir, le référent est chargé d'assurer la cohérence et la continuité de l'accompagnement. Cette notion de référence concerne tous les éducateurs de l'établissement, qu'ils soient non diplômés, moniteur éducateur, éducateur spécialisé ou éducateur de jeunes enfants. Le référent devra rendre compte de tous les éléments nécessaires à l'analyse et aux prises de décisions qui en découlent. Il est l'élément incontournable de l'accompagnement et de l'individualisation des parcours.

Trois fois dans l'année, le référent, en lien avec le jeune concerné, les parents et les professionnels de la MECS rédige le PPJ. Il s'agit de reconduire la stratégie, de la réajuster ou d'opérer un changement d'accompagnement. La signature du PPJ par le parent, a valeur d'avenant au DIPC ou au contrat de séjour. Une fois le PPJ réalisé, il sera transmis à l'ICPE pour faire vivre le PPE.

Le travail avec les familles sera officialisé et individualisé par le Parcours Personnalisé du Parent. Ce travail autour du PPP sera mené par l'intervenante famille, au même rythme que les PPJ, en lien avec tous les professionnels, plus particulièrement l'éducateur référent et les partenaires extérieurs.

C) « Le processus et les effets obtenus »

A la fin du séjour dans l'établissement, se tient une réunion regroupant les personnes qui ont participé à l'élaboration, au suivi et aux révisions du PPJ. Au cours de cette réunion, on évalue le degré d'atteinte des objectifs et on fixe certains objectifs de post-séjour.

Nous rencontrerons ensuite, en lien avec l'ICPE, les professionnels qui assureront le prochain accompagnement (MECS, famille d'accueil, foyer autonomie...).

- Les jours qui précèdent la fin de prise en charge : Dans les jours qui précèdent la fin de prise en charge du jeune, un bilan individuel du placement de l'enfant est réalisé en présence du jeune, de l'éducateur référent et du chef de service. Ce bilan fait l'objet d'une préparation réalisée conjointement par le jeune et son référent. Le jeune est invité à faire la relecture de son placement dans l'institution pour l'aider à intégrer son parcours. Il est également invité à évaluer le travail effectué par l'équipe éducative auprès de lui et à faire d'éventuelles propositions pour l'améliorer. Cette entrevue fait l'objet d'un compte-rendu archivé au dossier. A l'occasion de cette entrevue, le chef de service remet à l'enfant, l'album photos souvenir qui a été préparé par l'équipe. Cet album retrace les moments importants du placement et se veut être un outil pour l'enfant, lui permettant de relire son parcours. A cette occasion la politique de la fondation vis à vis des anciens est expliquée aux jeunes.

Dans cette même période, un bilan est organisé par le chef de service avec les parents, l'intervenante famille et la psychologue pour évaluer ensemble le travail réalisé. Parents et intervenants sont invités à échanger sur les progrès enregistrés, à apporter les préconisations et à évaluer le travail de l'établissement. Cette entrevue fait également l'objet d'un compte-rendu archivé au dossier.

Enfin, au moment du départ, j'invite les parents pour un entretien parental de fin de prise en charge. Cet entretien a pour objectif de procéder à l'évaluation du travail de l'équipe sur les différents aspects de la prise en charge : qualité de l'accueil et du lien, régularité de l'information transmise, participation des parents à la vie de leurs enfants, personnalisation du parcours, cohérence de l'accompagnement... Cet entretien fait l'objet d'un compte-rendu.

- Le moment du départ : La veille ou le jour du départ, une cérémonie de départ est organisée au sein de l'unité de vie.

3.3.2 Une organisation agile

Pour s'adapter aux besoins et aux nouveaux accompagnements, notre MECS doit donc devenir une structure agile. « La notion d'entreprise agile désigne généralement une entreprise qui est capable de s'adapter très rapidement à son environnement aussi bien au niveau de sa stratégie qu'à celui de ces pratiques »³⁷.

Une nouvelle organisation doit permettre d'aider les équipes à s'adapter rapidement aux besoins évolutifs des jeunes et des familles.

L'agilité doit permettre de la souplesse pour les équipes, quant à leur organisation, et notamment la modification de leurs horaires en fonction des besoins. Ils doivent également pouvoir demander de l'aide et faire appel à des partenaires pour assurer le meilleur

³⁷ <https://www.definitions-marketing.com/definition/entreprise-agile>

accompagnement possible. Les chefs de service ne sont plus là pour contrôler le travail, mais pour aider, faciliter et maintenir la cohésion.

L'agilité appliquée à notre projet de diversification des prestations permettrait donc de s'adapter plus facilement aux changements, aux besoins et de mieux maîtriser les parcours. Cela aurait pour conséquence d'augmenter la satisfaction des jeunes et des familles, mais aussi celle des professionnels.

Il sera également nécessaire, pour communiquer, de privilégier les échanges de vive voix, directs.

Au-delà des mots et de la bonne volonté de chacun, cette agilité doit passer par des actions concrètes :

A) Le décloisonnement des unités de vie

Nous devons sortir de la logique d'unités de vie pour accéder à celle d'établissement. Cela passe par le décloisonnement. Afin de pouvoir proposer un accompagnement au plus près des besoins des jeunes et des familles, l'entente entre les unités de vie et les salariés doit être bonne. Le décloisonnement a toute son utilité dans plusieurs cas. Parfois, la présence d'un jeune sur une unité de vie devient difficile, avec les autres jeunes ou avec les éducateurs. Si cela a du sens, nous pouvons alors proposer au jeune de passer quelques jours, voire même de s'installer durablement sur une autre unité de vie. Aussi, les équipes ayant chacune des compétences particulières, un jeune pourrait être mieux sur telle ou telle unité de vie. Nous nous apercevons parfois, malheureusement qu'après l'admission, que le jeune aurait en effet été mieux sur une autre unité de vie que celle sur laquelle il est. Par conséquent, il serait bien de pouvoir organiser des changements internes.

Pour inciter à cette culture d'établissement j'envisage d'organiser en début d'année une activité extérieure type team building (canoë, accrobranche...) visant à créer une dynamique d'équipe et d'entraide. Je pense également organiser une fois par trimestre une manifestation institutionnelle (repas, sortie, barbecue...), mais aussi permettre aux salariés de passer une semaine sur une autre unité de vie, une expérience de type « vis ma vie ».

B) Une nouvelle planification horaire

D'une manière plus globale, nous allons devoir réfléchir à un système horaire favorisant l'adaptation aux nouveaux accompagnements et le travail en partenariat. Cette organisation devra permettre aux équipes, de manière transversale, d'intervenir sur d'autres unités de vie, sur les accueils accompagnés ou encore au domicile des parents. En ne réfléchissant non plus par unité de vie, mais à l'échelle de l'établissement, cette planification me paraît envisageable.

Cette nouvelle organisation horaire redéployera également les heures de permanence en heures spécifiques pour le travail extérieur, de partenariat. Un temps sera clairement identifié comme tel sur les plannings.

Une première ébauche de planification a été réalisée avec les chefs de service (annexe 9). Ce travail autour des plannings se poursuivra par la mise en place de 2 commissions horaires, avec un représentant de chaque unité de vie. L'objectif est de pouvoir présenter ces nouveaux horaires au CHSCT au mois de mars 2019 pour une validation au Comité d'Entreprise Régional en juin 2019.

3.4 L'adaptation de l'établissement aux changements

3.4.1 La fonction immobilière

Individualiser l'accompagnement c'est aussi pouvoir accueillir des enfants et/ou parents en situation de handicap moteur. C'est aussi continuer d'accueillir des jeunes ou des familles qui auraient par exemple pu se casser la jambe ou connaître un accident de la vie. Par conséquent il est très urgent de rendre l'établissement accessible aux personnes à mobilité réduite. Mon prédécesseur avait amorcé la démarche mais ne l'a pas finalisée. L'étude de faisabilité de septembre 2016 a fait suite à une demande d'autorisation de travaux, accompagnée du dossier spécifique permettant de vérifier la conformité des ERP aux règles d'accessibilité et de sécurité contre l'incendie et la panique. Cette demande validée en juillet 2017 vaut également demande d'approbation d'un agenda d'accessibilité programmée.

En parallèle à ces travaux il apparait opportun de faire d'autres modifications. Les travaux PMR vont principalement toucher l'entrée de l'établissement, il serait alors intéressant d'en profiter pour réaménager l'accueil de la maison d'enfants et un nouvel espace famille. Une société d'architecture a déjà été sollicité afin de réaliser une première esquisse et l'avant-projet sommaire (annexe 10). Les entreprises de constructions ayant été sélectionnées et un groupe ayant été choisi pour assurer la coordination Sécurité Protection Santé, les travaux peuvent désormais commencer. Ceux-ci doivent débuter en octobre 2018 et durer 2 mois.

Le projet concerne donc la modification d'une partie du rez-de-chaussée des bâtiments 1-2-3-4, ainsi que les bâtiments 5-6 avec : la création d'une rampe d'accessibilité, la création d'une chambre double pour personne à mobilité réduite, la création d'un espace famille et la modification de l'accueil.

Coût des travaux	Les différents composants sont : 35 k€ gros œuvre 33 k€ menuiseries 10 k€ carrelage et revêtements sols 6 k€ peintures 7 k€ plomberie 6 k€ électricité 2 k€ ingénierie
	99 000 euros HT avec une variation de +/- 5%

3.4.2 La fonction transport

Diagnostic	Préconisations	Objectif
Nos missions nous amènent à nous rendre de plus en plus régulièrement au domicile des familles ou à aller rencontrer des partenaires. Les véhicules sont quotidiennement utilisés par les éducateurs pour les accompagnements scolaires, les rendez-vous médicaux extérieurs... Nous devons envisager l'achat de deux véhicules réservés au travail à domicile ou aux rencontres avec les partenaires.	Achat de 2 véhicules Citroën C3. Cet achat est prévu sur un plan pluriannuel. Elles seront mises en circulation en janvier 2019 et seront amorties sur une durée de 5 ans.	Répondre à la demande du nouveau schéma départemental en intervenant davantage au domicile des parents et en développant le partenariat.
Moyens nécessaires		
Objet	Centrale d'achat	Coût
Citroën C3	UGAP	14 000 € X2 = 28 000 €

3.4.3 La fonction maintenance

Diagnostic	Préconisations	Objectif
Il est difficile pour les salariés de passer d'un groupe de vie à l'autre, d'ouvrir toutes les portes, ... L'organigramme de serrurerie est ancien et complexe.	Remplacer les serrures des portes principales par un système de serrures électroniques.	Ce système doit donner un accès simplifié aux salariés. Cela permettra également de rendre l'établissement plus sûr et simplifier la gestion des clés.
Moyens nécessaires		
Objet	Société	Coût
25 serrures	Foussier	8 371.6 €

3.4.4 La fonction hébergement

Diagnostic	Préconisations	Objectif
Nous ne sommes aujourd'hui pas en mesure d'accueillir les parents dans nos locaux pour organiser les accueils accompagnés.	La fin de l'organisation en territoire d'Auteuil prévue pour janvier 2019 va amener la direction territoriale à quitter son étage. Sur cette étage existe déjà 3 chambres et 2 salles de bain, actuellement inutilisées ainsi que de grands bureaux qui seront transformés en lieu de vie.	Offrir l'équivalent d'un appartement aux familles qui désireraient venir passer du temps avec leurs enfants le temps d'un weekend ou de quelques jours. Nous organisons ainsi une nouvelle modalité d'accueil et d'accompagnement.
Moyens nécessaires		
Objet	Magasin	Coût
Sols	Leroy Merlin / pose par l'ouvrier	75 m2 X 12 € = 900 €
Peinture murale	d'entretien	150 €
2 canapés / meubles / luminaires / TV	Ikea	1350 €
TOTAL		2 400 €

Diagnostic	Préconisations	Objectif
Les appartements et les studios du 3 ^{ème} et 4 ^{ème} étage sont inoccupés depuis 5 ans et donc à rénover. Ils étaient auparavant utilisés comme logement de fonction, ou possibilité d'accueil de personnels d'Apprentis d'Auteuil.	Rénover les appartements et studios pour y installer des jeunes adolescents que nous accompagnerons vers l'autonomie.	Répondre au schéma départemental qui incite à mieux accompagner les sorties de dispositif à tous les âges et mieux préparer la fin de prise en charge des grands mineurs et jeunes majeurs.
Moyens nécessaires		
Objet	Magasin	Coût
Sols	Leroy Merlin / pose par l'ouvrier	90 m2 X 12 € = 1080 €
Peinture murale	d'entretien	250 €
4 canapés / meubles / luminaires / TV	Ikea	2400 €
TOTAL		3 730 €

Les différents travaux, achats et investissements présentés sont bien évidemment envisageables financièrement. Ils sont selon moi des priorités pour l'établissement afin de pouvoir mettre en pratique notre projet. Le bien-être des salariés sera lui aussi positivement impacté, avec des outils plus appropriés et permettant de répondre plus facilement à la commande institutionnelle. Le prochain chantier d'envergure sera certainement la revente du terrain occupé par la Chapelle. Un lieu d'accueil de jour, très forte demande du Département, pourrait alors être envisagé sur une parcelle du terrain.

3.4.5 Le schéma directeur

La ligne annuelle de dotation aux amortissements est de 117 000 euros. L'ensemble des investissements prévus sera présenté au Plan Pluriannuel d'Investissement 2019-2023 que je dois présenter en octobre au département.

Nature de l'opération	2019	2020	2021	Coût et financement
Achat des véhicules	X	X		28 000 €. Groupe 3-Dotations aux amortissements. L'amortissement du véhicule se fera sur 5 ans, soit une enveloppe annuelle de 2 800 € par véhicule.
Mise en place d'un système de serrures électroniques		X		8 371.6 €. Groupe 3-Dotations aux amortissements. L'amortissement se fera sur 5ans, soit 1675.32 € par an.
Aménagement pour les accueils accompagnés et les appartements « autonomie »	X			2 400 € + 3730 €. Groupe 1-Achats stockés – autres approvisionnements.
Mise aux normes Personnes à Mobilité Réduite (PMR) et réaménagement de l'accueil	X			99 000 €. Groupe 3-Dotations aux amortissements. Le chantier se fera en autofinancement, c'est-à-dire sans recours à l'emprunt. Apprentis d'Auteuil a donné son accord pour réaliser l'avance de trésorerie. On ne fera donc pas supporter au département de frais financiers. Les amortissements se feront en mode linéaire et seront compris dans le prix de journée que nous verse le département. Chacun des composants sera amorti selon les règles du plan comptable général. L'amortissement moyen du chantier sera de 15 ans soit une enveloppe annuelle de 6 600 €.
Réaménagement de l'espace où se situe actuellement la Chapelle			X	A ma demande, une estimation du foncier a aussi été faite par le service ressource d'Apprentis Auteuil.

3.5 Le management du projet et le plan d'actions

Maintenant, les pistes d'action identifiées et la faisabilité assurée, il est fondamental de communiquer et d'envisager une élaboration commune du projet.

3.5.1 La communication

La communication est un élément fondamental pour la réussite de ce projet.

Le directeur territorial et les services ressources

Le directeur territorial d'Apprentis d'Auteuil a déjà été avisé de ce projet et en a accepté la démarche. Comme nous l'avons vu, la contrôleur de gestion, la responsable des

ressources et le directeur de l'échelon territorial ont déjà participé à la réflexion. Ils souhaitent être informé de l'évolution, une fois par trimestre. Cependant, ils se veulent assez distants de par l'absence d'enjeu financier important, et de par la future suppression de l'échelon territorial.

Les instances représentatives du personnel (DP-CHSCT)

Etant donné les perspectives de changement d'organisation, de modalité d'intervention ainsi que de projet d'établissement j'informerais préalablement les délégués du personnel ainsi que les membres du CHSCT du projet envisagé lors d'une réunion exceptionnelle sur le sujet. Ensuite, comme la loi l'impose, j'organiserai une réunion DP une fois par mois, et une CHSCT tous les trimestres, qui n'auront pas forcément comme thème uniquement le nouveau projet. Je rassurerai les élus en les informant qu'ils seront consultés à chaque étape le nécessitant (changement horaire, de fiche de poste...).

L'inspection et la médecine du travail

Etant donné les nombreux arrêts, licenciements et ruptures conventionnelles de ces dernières années, l'inspection et la médecine du travail seront tenues informées du projet. Ces deux entités sont venues nous rencontrer plusieurs fois ces dernières mois, afin notamment de remettre à jour des fiches métiers (notamment celles des éducateurs et des maîtresses de maison). Une réunion en début et fin de projet seront prévues, et une communication écrite à mi-projet. Je leur préciserai notamment ma volonté de faire avec les équipes, de ne rien imposer et de former les équipes pour une montée en compétence parallèle au projet.

Les équipes

Les salariés seront informés par mes propres soins lors d'une réunion plénière de la volonté de diversifier nos accompagnements et des conséquences que cela peut avoir sur leurs pratiques, sur l'organisation et sur les relations. Lors de cette information commune à tous, j'insisterai sur les compétences et les qualités des professionnels et préciserai bien ma volonté de co-construire avec eux. Tous les trimestres une réunion plénière aura lieu afin de communiquer sur l'avancée du projet.

Les jeunes

Les jeunes auront connaissance de ce projet par mes propres soins, via le conseil des jeunes et par l'intermédiaire des chefs de service lors des conseils d'unité de vie. Ayant déjà pu donner leurs avis sur leurs besoins et le suivi dont ils bénéficient, il était très important de leur faire un retour pour qu'ils constatent que leurs propos ont été entendus. Les jeunes seront informés tous les trimestres lors des conseils des jeunes.

Les familles

Les familles ont elles aussi pu nous dire ce qu'elles pensaient du travail mené à leur endroit, comme nous expliquer quels étaient leurs besoins fondamentaux. Les parents seront donc informés du projet via un « café des parents » prévu à cet effet tous les trimestres.

Les partenaires

Les ICPE, ainsi que la présidente du tribunal pour enfant de Rouen seront informés du projet à ses débuts ainsi qu'à sa fin. Les chefs de service et moi-même assurerons cette communication via deux réunions sur site. Cette communication aura pour objectif d'amorcer le dialogue et de présenter ce que pourra être et ce que sera notre nouvelle MECS. Ce sera également l'occasion de voir leurs premières réactions quant à notre projet.

3.5.2 Le management

La communication est nécessaire mais pas suffisante. Je souhaite co-construire le projet avec l'ensemble des salariés. Des grandes orientations ont déjà été prises, mais il est important que chacun puisse s'exprimer et créer car la mise en œuvre du projet se fera par leur intermédiaire, sur le terrain. Je pense que les équipes seront rassurées de ne pas partir d'une feuille blanche mais de pouvoir s'appuyer sur les choix du directeur, et sur lesquels ils ont de toutes façons déjà pu s'exprimer. Les grandes orientations que j'ai prises émanent des échanges avec les équipes, mais aussi les jeunes et les familles.

L'une des principales raisons de résistance au changement est le sentiment de perte d'identité professionnelle. Il est donc nécessaire que je puisse participer à la création et au maintien d'une forte culture commune. Je dois également accompagner le changement afin de maintenir la motivation des salariés.

La motivation tient en six éléments : « les 3C (contrat, culture, compétence) et les 3R (responsabilité, reconnaissance, rémunération) »³⁸.

- « Le contrat » : Moins il est précaire et plus il favorise l'engagement des salariés. Dans le cadre de la MECS, tout le personnel bénéficie de contrat à durée indéterminée.

- « La culture » : La motivation des salariés ne peut être maintenue qu'en créant et maintenant l'adhésion à une culture commune. C'est ici l'un des objectifs du projet que je dois favoriser.

- « La compétence » : Elle permet d'apporter des réponses adaptées aux besoins identifiés. Je dois alors organiser la formation individuelle, le partage de connaissances, ou encore les apports théoriques.

³⁸ LEFÈVRE P., 2006, *Guide du management stratégique des organisations sociales et médico-sociales*, Dunod, 576 pages.

- « La responsabilité » : Nos salariés ont pendant longtemps été déresponsabilisés, et infantilisés. Nous devons leur faire confiance pour favoriser l'implication et les initiatives.
- « La reconnaissance » : Je dois affirmer et mettre en pratique les compétences des salariés. Je dois les responsabiliser dans ce projet de changement.
- « La rémunération » : Elle est très importante dans la motivation. Cependant, le contexte budgétaire restreint fait que je n'ai malheureusement que peu de marge de manœuvre à ce niveau.

La responsabilisation des équipes et la montée en compétences sont les deux leviers principaux que je vais utiliser pour amorcer le projet.

3.5.3 La responsabilisation des salariés par une co-construction du projet

Selon moi il est impératif que les professionnels s'impliquent. Pour cela il faut qu'ils soient associés et qu'ils voient leurs idées intégrées au projet. Ils respecteront également le plan d'actions s'ils mesurent le sens et l'enjeu des évolutions envisagées, mais surtout si elles sont pensées collectivement.

Pour avancer sur le projet, j'utiliserai la méthode américaine « Appreciative Inquiry »³⁹⁴⁰. Cette méthode, née à la fin des années 80 à l'Université de Cleveland, a été pensée par David Cooperrider, docteur en psychologie des organisations. Elle propose de « construire des projets positifs pour tous ». Ceci est bien ma volonté tant pour les jeunes, les familles, que les professionnels. Cette méthode se base sur ce que les personnes pensent être important, pour ensuite tenter de trouver des moyens de mise en œuvre.

La démarche est menée en 5 temps et en 5 « D ».

1. Définition : présentation du projet
2. Découverte : apprécier l'existant, ce qui fonctionne
3. Devenir : phase de rêverie (imagination) : envisager l'idéal
4. Décision : étape de conception : déterminer ce qui sera incontournable
5. Déploiement : rédaction et mise en œuvre du projet

Je souhaite appliquer cette méthodologie car elle est orientée vers la solution, elle met les personnes en action en leur faisant faire initialement un diagnostic. Elle permet également de travailler sur le positif, sur les réussites et sur ce que l'on sait faire.

³⁹ PAGES J., 2014, *Le coaching collectif avec la méthode appréciative inquiry : Conduire le changement en s'appuyant sur les réussites*, Eyrolles, 190 pages.

⁴⁰ <http://ifai-appreciativeinquiry.com/ai/approche/>

La mise en place des groupes de travail

J'ai souligné mon souhait de mettre en place une démarche de co-construction. Pour avancer dans le projet il est essentiel d'impliquer l'ensemble des salariés de la maison d'enfants. Chaque unité de vie constituera un groupe de travail, et un autre groupe sera constitué du personnel administratif. Cela fera donc 6 groupes de travail pour les 6 sujets principaux suivants :

- Modernisation du PPJ / Création du PPP
- Principes d'interventions à domicile ?
- Principes des accueils accompagnés ?
- Principes d'accompagnement des jeunes vers la semi-autonomie et l'autonomie ?
- Principes du travail en partenariat ?
- Principes du suivi des anciens ?

Chaque groupe sera donc constitué des 5 éducateurs de l'UV, de la maîtresse de maison, de l'intervenante famille, de la psychologue et du chef de service qui sera le garant de la démarche. L'ouvrier d'entretien, l'assistante de direction, la comptable de proximité, la lingère et la cuisinière viendront chacun compléter un groupe.

Je suis bien conscient qu'il aurait déjà été positif de mixer les équipes d'UV pour favoriser la transversalité. Cependant, elles n'y sont aujourd'hui pas préparées et l'organisation horaire ne le permet pas encore.

Tous ces groupes se réuniront sur un temps de travail, à effectif constant pendant une année scolaire (5 réunions de 3 heures, de septembre 2018 à juin 2019). La fréquence est me semble-t-il bonne à la fois pour assurer une qualité et une fréquence de réflexion, mais aussi pour ne pas oublier l'accompagnement des jeunes et des familles au quotidien.

La transversalité sera organisée par la mise en place d'un COPIL, qui se réunira 6 fois, entre chaque réunion d'équipe. Il sera ainsi composé d'un salarié de chaque unité de vie, de l'intervenante famille, de la psychologue, des deux chefs de service et de moi-même ; soit 11 personnes au total. Sa mission sera de s'assurer de la bonne marche des différentes actions (sens et temporalité) et à terme de valider les projets.

Afin que l'ensemble des salariés reste concerné, chaque éducateur représentant son unité de vie ainsi que le chef de service, veilleront à ce que les collègues soient informés durant les réunions d'équipe afin qu'ils puissent faire des propositions et/ou remarques.

Je m'occuperai de la préparation, de l'animation et des comptes rendus de l'ensemble des réunions du COPIL que je partagerai avec l'ensemble du personnel via des comptes rendus de réunion ainsi que les plénières.

Définition du projet

A leur demande, les chefs de service animeront les groupes de travail. Ils animeront ainsi 3 groupes chacun.

La première réunion aura pour objectif de lancer le projet et de présenter la démarche, en respectant les 5 étapes. Il faudra présenter le premier D, la « Définition » de notre projet positif, qui a été préalablement présenté dans ce document. L'idée à défendre est bien que le projet que nous allons mettre en place devra favoriser la personnalisation et la cohérence des parcours. Les chefs de service s'appuieront sur les concepts théoriques et législatifs vus auparavant.

Découverte

Pour la deuxième réunion, nous passerons au deuxième D- « Découverte ». Selon le thème abordé, les groupes de travail apprécieront les forces de la maison d'enfants : autant en interne qu'en externe, il s'agit de lister les ressources dont nous disposons, qu'elles soient humaines ou environnementales. Ces points d'appui seront importants pour nous aider à ne pas rester sur le manque de moyens ou de ressources. Pour cet exercice, le diagnostic posé initialement est éclairant et pourra être utilisé par les chefs de service. Cependant, tout l'intérêt est que ce soit les salariés qui mettent des mots sur leurs ressources et celles de l'environnement.

Devenir

La prochaine étape « Devenir » se fera avec la participation des jeunes et des familles. Je souhaite que le groupe de travail se positionne comme véritable « enquêteur » auprès des jeunes et des familles pour élaborer des solutions avec un maximum de regards croisés et d'avis partagés.

Chaque équipe devra constituer deux binômes afin de rencontrer, en fonction de leur sujet principal, des groupes de jeunes et de parents préalablement constitués par mes soins. 6 groupes de 3 parents et 6 groupes de 5 jeunes seront constitués. Quant à eux, les salariés constitueront 12 binômes. L'objectif de ces rencontres est de demander concrètement aux jeunes et aux familles, comment ils verraient le document PPJ, le PPP, l'intervention à domicile, les accueils accompagnés, l'accompagnement à l'autonomie, le travail en partenariat ou le suivi des anciens.

L'objectif de la réunion de cette étape (la 3^{ème}) sera de constituer les groupes de travail, mais surtout d'élaborer les questions, sur le sujet abordé, qui permettront d'avoir un avis des plus éclairés sur les besoins des jeunes et des familles.

Toutes les réactions et propositions des jeunes et des familles devront être notées, sans faire le tri entre possible et improbable : c'est l'étape « Devenir ». L'idée est bien de permettre aux personnes de rêver l'avenir sans les enfermer dans le fonctionnel ou

l'institutionnel. A l'issue de chaque rencontre, les chefs de service récupéreront les documents écrits : garder une trace des propositions et suggestions faites est indispensable pour la prochaine étape « Décision ».

Décision

Les rencontres devront permettre au groupe de travail d'entendre les attentes des jeunes et de leurs familles. Elles permettent de construire une vision partagée des enjeux et de définir plus précisément les pistes d'actions.

La phase « Décision » permettra de cibler les actions concrètes à entreprendre. Cette phase, amorcée avec les jeunes et les familles, est surtout du ressort du groupe de travail, qui doit émettre des pistes d'actions concrètes. Une réunion (la 4^{ème}) sera consacrée à faire le point sur ce qui a été échangé et penser le nouvel accompagnement.

Déploiement

Au terme de la phase « Décision », nous passerons à l'étape « Déploiement ». La dernière réunion (5^{ème}) sera consacrée à la rédaction en équipe du projet spécifique.

Au terme de cette démarche, et au sein du groupe DACQ, le nouveau projet d'établissement sera rédigé. Je précise cette démarche plus loin dans cet écrit.

3.5.4 La montée en compétence par une GPEC

« La GPEC est une démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur un plan quantitatif (effectifs) que sur un plan qualitatif (compétences) »⁴¹.

Maintenant que nous avons une perspective plus précise de notre projet, il est nécessaire d'envisager les futures compétences et donc les besoins en formations pour apporter des réponses de qualité aux jeunes et aux familles. Il n'est dans ce projet pas du tout envisagé de suppression ou de création de poste.

Les nouveaux accompagnements proposés nécessitent un véritable changement de postures et de pratiques professionnelles. Familles et professionnels vont se rapprocher et nous allons devoir davantage encore nous appuyer sur les compétences des parents.

Les professionnels devront être à l'aise sur les notions ayant un impact sur le développement de l'enfant : systémie familiale, théorie de l'attachement, bientraitance...

Apprentis d'Auteuil investit 3,43 % de sa masse salariale dans la formation. Les orientations nationales 2015 fixent les grandes orientations de la politique de formation d'Apprentis

⁴¹ WEISS D., 2005, *Ressources humaines*, Ed. d'Organisation, 824 pages.

d'Auteuil pour les prochaines années. Elle vise à soutenir une dynamique de formation continue des salariés au bénéfice des jeunes accueillis et des familles accompagnées. Ce schéma définit plusieurs axes prioritaires :

- « Faciliter l'intégration des nouveaux salariés et leur adaptation au poste de travail ».
- « Assurer la qualité des prestations et la réussite de PPJ en réponse aux nouveaux besoins d'accueil, d'éducation, de formation et d'insertion ».
- « Offrir des perspectives de formation continue et de promotion interne, en cohérence avec les exigences de reconnaissance externe ».

La montée en compétence des salariés passera par les actions suivantes :

La formation continue :

Ces formations rentreront dans les plans de formation 2019, 2020 et 2021 et seront internes à Apprentis d'Auteuil. Il serait dommage de se priver des ressources internes, surtout quand celles-ci n'ont aucun coût financier. Au regard du changement souhaité, il est judicieux d'organiser les formations suivantes :

- Apprendre à travailler en équipe, en bienveillance. Session sur place, 3 jours, par équipe.
- Travailler avec les familles. Session sur place, 1 fois par mois pendant 9 mois.
- A la rencontre des familles. Session sur place, 7 demi-journées (5 éducateurs par an)
- L'approche systémique. Session sur place, 6 jours, (un éducateur par an)
- L'accompagnement des adolescents et l'accès à l'autonomie / Session sur place, 2 jours (l'équipe du groupe d'adolescent).
- La thérapie familiale. Démarches en cours.
- La coordination des projets individuels. Démarches en cours.

Echanges et partages d'expériences :

Les professionnels bénéficieront également de temps d'immersion et de partage dans les établissements ayant déjà mis en œuvre des accompagnements similaires (MECS Jean-Bosco au Havre, MECS St Sébastien à Evreux).

L'analyse des Pratiques professionnelles :

Peu mise en place au sein de la MECS, elle sera instaurée à partir de janvier 2019 et animée par des psychologues. Session de 2h, 20h par an/par salarié : coût 250€/2 heures, soit 2500€/équipe/an, soit 12 500€ qui seront inscrits tous les ans au plan de formation.

La formation de l'équipe de direction

Face à tous les changements évoqués précédemment, les fonctions de chef de service et de directeur d'établissement sont elles aussi amenées à évoluer. La remise en question des pratiques est également nécessaire à notre niveau. Le management des directeurs et

chefs de service est très important dans une dynamique de changement et d'amélioration des pratiques.

Il me paraît donc nécessaire d'envisager des accompagnements pour l'équipe de direction.

- En accord avec mes collègues directeurs du territoire Normandie, des réunions thématiques transversales sont organisées entre chefs de service. Animées par une personne ressource d'Apprentis d'Auteuil, elles seront également l'occasion d'analyser les pratiques. A terme, la pratique de co-développement pourra être envisagée.

- Des séminaires d'équipe de direction seront lancés et se poursuivront au fil du temps en fonction des besoins.

- En lien avec la direction territoriale, des relectures de pratiques en équipe de direction d'établissement, et des séances de co-développement entre directeurs seront progressivement mises en place.

- Une formation sur l'accompagnement des équipes et le management de proximité. Session à Lisieux, 4 jours sur un an (pour les chefs de service).

La documentation

Il est utile de mettre en place de la documentation au sein de l'établissement afin d'inviter les salariés à se tenir informés des évolutions du secteur et à moderniser leurs pratiques. Aujourd'hui rien n'existe. Trois abonnements sont prévus : Actualités Sociales Hebdomadaires, Lien Social, Les Cahiers de l'Actif, pour un total d'environ 1000€ / an.

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

3.6.1 L'évaluation

L'évaluation est une démarche incontournable de notre projet. C'est un outil indispensable pour mesurer les écarts entre les objectifs fixés et les résultats obtenus. Dans notre cas, l'objectif général est la mise en œuvre de chaque PPJ et PPP pour diversifier et rendre cohérent les accompagnements.

L'évaluation se fera qualitativement et quantitativement.

L'évaluation qualitative se fera essentiellement à partir des ordonnances de placement dans lesquelles le juge inscrit les raisons de l'accueil de l'enfant. Les motifs de placement sont-ils dépassés, notre accompagnement a-t-il permis aux parents de retrouver leur place, de se faire soigner, de trouver un logement... ?

Nous devons également évaluer la qualité de notre intervention en mesurant la satisfaction des jeunes, des familles et des partenaires, notamment via un questionnaire.

Cependant, l'évaluation se fera aussi de manière quantitative, par des indicateurs précis. L'objectif est de mesurer les écarts entre les objectifs de notre projet et leurs réalisations. Cette approche quantitative devra nous permettre de mesurer la qualité de nos interventions.

Les indicateurs que nous prendrons en compte seront les suivants :

Critères	Indicateurs
Communication interne et externe	-Nombre de CR réunion en interne (DP, CHSCT, plénière...) -Nombre de CR réunion en externe (ASE, TPE, partenaires...)
RH / Climat social / compétences-postures	-Diminution arrêts maladie et accidents de travail -Diminution de l'absentéisme -Taux de présence des salariés aux festivités -Absence de mouvements sociaux (grèves) -Nombre de demandes de formations -Nombre de formations effectuées -Présence d'un plan de formations -Taux de satisfaction des formations -Comptes rendus des réunions IRP -Questionnaire de satisfaction auprès des salariés -Nombre d'entretiens professionnels et d'évaluation
Qualité d'accompagnement des usagers / projet	-Nombre de PPJ / PPP réalisés -Nombre de PPJ / PPP et de DIPC signés -Nombre de rencontres entre parents et enseignants -Nombre de rencontres entre éducateurs / jeunes -Nombre d'accompagnements aux écoles, aux rendez-vous médicaux... réalisés par les parents -Nombre de passages à l'acte en diminution -Nombre de retours à domicile en augmentation -Des durées de placement moins longue -Nombre de parents qui fréquentent leur centre social de quartier -Nombre de parents suivis pour leurs addictions -Questionnaire aux jeunes et aux familles : taux de satisfaction -Analyse des plaintes ou évènements indésirables -Nombre et comptes rendus de conseils des jeunes -Le nombre d'admission, le nombre de réorientation, -Augmentation ou baisse du taux d'occupation
Partenariat	-Taux d'occupation, d'activité de l'établissement -Elaboration du CPOM en 2020 -Nombre de rencontres avec les différents partenaires : ASE / sociaux / scolaires / santé
Projet	-Taux de participation des salariés aux réunions de groupe de travail -Rédaction du projet d'établissement -Rédaction du nouveau PPJ -Rédaction du PPP -Rédaction du projet semi-autonomie et autonomie -Rédaction du projet accueil accompagné -Rédaction de principes d'interventions à domicile -Rédaction du projet de suivi des anciens -Elaboration des modalités de travail en partenariat -Mise en place et résultats de nouvelles évaluations interne et externe

Les indicateurs peuvent paraître très nombreux, cependant il me paraisse nécessaire pour une évaluation à la fois globale et fine de notre projet. De plus, peut-être qu'au terme de la réflexion des groupes de travail, d'autres indicateurs apparaîtront utile à mettre en place.

3.6.2 La démarche d'amélioration continue de la qualité

Apprentis d'Auteuil a fait de la qualité du service rendu aux jeunes et aux familles sa priorité majeure. Pour inscrire toutes ses équipes dans une Démarche d'Amélioration Continue de la Qualité, la Fondation a choisi d'étendre à tous ses établissements l'obligation imposée par la Loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale, y compris pour ceux qui n'en

relèvent pas, de procéder régulièrement à une auto-évaluation de ses prestations et de son fonctionnement.

Ainsi, la DACQ devra être dans notre établissement :

- Une démarche partagée fondée sur le sens et la cohérence de nos actions.
- Une dynamique de progrès pour les équipes dans laquelle chacun est impliqué.
- Un outil de pilotage et de management pour l'établissement.
- Un processus continu nourri et abondé par différentes démarches.

Je formerai alors un groupe DACQ, constitué de différents salariés, qui veillera à la cohérence entre les différents processus qui jalonnent la vie de l'établissement :

- L'évaluation interne. Une fois le projet mis en service, je l'espère pour la rentrée de septembre 2019, il va être important de mener une nouvelle évaluation interne pour s'assurer, sur la durée, de la pertinence de nos actions. La dernière évaluation interne a eu lieu en 2014. 5 ans plus tard, il est selon moi grand temps de réinterroger nos pratiques. Comme l'évaluation externe l'a souligné, il sera cette fois-ci important de faire participer les jeunes et les familles à cette évaluation. La sollicitation des partenaires pourrait également s'avérer très intéressante. Suite à cette évaluation, un plan d'actions prioritaires sera établi, qui sera important de mettre en œuvre via un groupe PAP, se réunissant une fois par trimestre, et ce de manière continue.
- La réécriture des fiches de poste. Cette réécriture va être très importante, car elle devra clairement définir les fonctions de chacun, sans pour autant les enfermer dans un système institutionnel.
- L'élaboration du projet d'établissement. C'est une étape incontournable dans ce projet. Cette rédaction, commune avec le groupe DACQ, est très importante afin que chacun puisse s'appropriier le nouveau projet pour ainsi le mettre en œuvre. Il sera aussi un vecteur de communication très important, en interne (salariés, jeunes, familles...), comme en externe (ASE, TPE, partenaires...).
- L'évaluation externe. « Les établissements et services sont tenus de procéder à deux évaluations externes entre la date de l'autorisation et le renouvellement de celle-ci : la première, au plus tard 7 ans après la date de l'autorisation et la seconde, au plus tard deux ans avant son renouvellement »⁴². Notre MECS vient d'avoir son renouvellement d'habilitation, de 2017 à 2032. Cela signifie que nous allons devoir choisir un organisme habilité pour faire cette évaluation au plus tard en 2024. La dernière évaluation externe ayant eu lieu en 2013 et étant donné tous les changements programmés, il ne me paraît pas judicieux d'attendre 2024. Cette évaluation externe sera donc programmée en 2021, après l'évaluation interne et l'élaboration du nouveau projet d'établissement.

⁴²HAUTE AUTORITE DE SANTE, L'évaluation externe, disponible sur internet : https://www.has-sante.fr/portail/jcms/c_2836928/en/l-evaluation-externe

- La relecture des incidents, accidents, infractions graves. Cela a bien été dit en première partie que nous avons le sentiment de rencontrer de plus en plus régulièrement d'incidents et de passages à l'acte. Nous allons donc devoir répertorier et relire en équipes l'ensemble des incidents afin d'analyser leurs causes, leurs origines mais surtout d'essayer d'y apporter des réponses institutionnelles.
- Réflexions spécifiques émanant des équipes. Différents groupes de travail devront se mettre en place en fonction des questionnements et problématiques du moment. Concrètement, cela pourrait concerner l'utilisation des téléphones portables pour les jeunes, règlement du foyer des jeunes... Ces « petits » détails du quotidien ne sont pas à négliger car ils sont sur le terrain généralement ceux qui amènent de « grosses » difficultés.

3.7 Conclusion de la partie 3

J'ai tenté dans cette partie d'expliquer ce que pourrait devenir la MECS dans les mois ou les années qui viennent, quels étaient les ajustements nécessaires et comment nous pourrions envisager ce projet en équipe. Des pistes d'actions ont été dégagées mais il est encore nécessaire de co-construire et faire vivre le projet. Il m'est apparu important de m'assurer de sa pertinence et de sa faisabilité avant toute chose pour ensuite mobiliser les professionnels. Toute la chronologie de l'action est présentée dans l'annexe 11.

Ce projet se veut réaliste et même s'il n'a pas la vocation de bouleverser le dispositif local, il me semble tout de même ambitieux. En effet, il est important de vouloir maintenir la place de notre MECS, même si un travail conséquent est à mener pour mieux répondre aux besoins des jeunes et des familles.

Un changement d'organisation interne et faire avec l'existant n'est jamais chose aisée. Il faut alors envisager les questions stratégique, managériale, logistique de communication et d'évaluation. A l'heure où de nombreuses MECS redéployent des places d'internat pour faire du placement à domicile, cela n'est selon moi pas l'action à mener dans notre structure. Notre positionnement géographique, stratégique, couplé aux manques de places d'internat dans le département ne nous invitent pas à supprimer des lits. Le département, comme pour notre démarche, souhaite actuellement faire avec l'existant et n'est pas dans une dynamique d'appel à projets pour de la création, ni même de redéploiement.

Conclusion

La MECS Providence-Miséricorde a incontestablement évolué depuis 10 ans. Le précédent directeur ainsi que les équipes sont arrivés à remettre debout une structure en difficulté. Les projets des jeunes, l'ouverture du travail avec les familles, un projet d'établissement de qualité et une spécialisation de l'accueil en fratrie ont positionné cette structure comme un établissement de qualité pour les partenaires et les financeurs. Cependant, il était nécessaire de poursuivre la démarche d'amélioration en partant notamment des remarques issues du terrain, des jeunes, des familles et des salariés.

Venant de prendre mon premier poste de directeur, ce travail de mémoire a conforté mon idée de ce que la MECS pourrait devenir, mais m'a surtout aidé à positionner mon style de management et de méthodologie de projet.

Les MECS sont aujourd'hui régulièrement pointées du doigt, notamment en raison de leurs coûts. Cependant, ce coût est selon moi à mettre en relation avec les prestations proposées, les durées d'intervention et les mesures d'impact social.

Le prix de journée n'est-il pas justifié pour une MECS assurant l'accompagnement des parents, dans les murs ou à domicile, sur différentes dimensions (travail, santé, logement, parentalité...) ; des enfants, en fonction de leurs besoins, de leur santé, de leur scolarité, de leur fratrie... ; organisant des visites médiatisées ou encore agissant dans une dynamique partenariale efficace... ? Une année en MECS est-elle plus coûteuse que des années d'interventions à domicile ? Les MECS ne sont-elles parfois pas plus efficaces que d'autres types d'accompagnement, et ne proposent-elles pas des retours à domicile plus durables ?

Les maisons d'enfants sont aujourd'hui souvent décriées, mais c'est certainement davantage leurs actions que les structures en elle-même qui doivent être remises en question. C'est pourquoi il était nécessaire pour moi d'entamer une démarche de diversification de l'accompagnement pour sortir de notre schéma traditionnel d'une maison d'enfants n'assurant qu'une mono prestation d'internat. Au-delà de l'évidente réponse aux besoins des usagers, notre travail doit en effet s'ouvrir à beaucoup d'autres dimensions pour justifier son coût.

L'acronyme MECS est finalement peut-être mal choisi. Les maisons d'enfants à caractère social, ne doivent pas être assimilées à une autre maison, un autre foyer pour les enfants. En effet, le qualificatif « maison », peut être difficile à entendre pour les jeunes et les familles, et laisse entendre qu'on doit s'y installer. Les jeunes et les parents nous le disent régulièrement, ce n'est pas notre maison. Aussi, la notion « d'enfants » laisse entendre un univers collectif, là où la nécessité est d'apporter une réponse individualisée. Enfin, que

dire du terme « caractère social » qui ne signifie pas grand-chose, qui a une connotation péjorative et qui n'aide pas les enfants et leurs parents à ne plus dire qu'ils sont des « cas sociaux ».

Nous pourrions alors, pour notre MECS, utiliser l'acronyme LAMPE, « Lieu d'Accueil et de Mesures pour le Parent et l'Enfant ». La mission de notre LAMPE serait alors d'éclairer les parents sur leurs responsabilités et les actions à entreprendre pour assurer les conditions d'un retour à domicile de leurs enfants. La lumière, qui comme pour les fleurs, aiderait les enfants à grandir.

Notre « LAMPE » a ses limites, qui sont généralement celles des MECS. Ces structures ne sont selon moi pas adaptées aux enfants ayant subis de lourdes maltraitances, des abus sexuels... et qui ont en effet besoin d'une « autre maison », et ce généralement pendant de longues années. Ce n'est pour moi pas la mission des univers collectif des MECS, mais davantage celle des familles d'accueil. Un enfant placé à long terme ne pourra que mieux évoluer dans un accueil familial, là où il pourra concrètement se représenter les fonctions parentales et un schéma familial sain. La question de l'adoption simple, favorisée et facilitée par la loi du 14 mars 2016 peut même à ce titre s'envisager.

La prochaine étape de notre établissement sera certainement de s'inscrire dans la démarche du Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens, mais aussi dans la mesure de l'impact social. Par ces objectifs et ces moyens fixés communément avec le Département, mais aussi par une évaluation de l'« intérêt » de la MECS grâce à la mesure d'impact social, nous pourrions sans aucun doute objectiver et pérenniser nos actions.

Bibliographie

Ouvrages

- ALTER N., 2001, *L'innovation ordinaire*, PUF, 388 pages.
- AUSLOOS G., 1995. *La compétence des familles*, Erès, 174 pages.
- BOWLBY J., 1978, *Attachement et perte*, tome 1, PUF, 544 pages.
- E. POTTIN, 2012, *Enfants placés, déplacés, replacés : parcours en protection de l'enfance*, Erès, 516 pages.
- Guyot P., 2005, *Méthodologie d'élaboration et de rédaction des projets d'établissements*, CREA de Bourgogne, 19 pages.
- HOUZEL D., 1999, *Les enjeux de la parentalité*, Erès, 200 pages.
- LEFÈVRE P., 2006, *Guide du management stratégique des organisations sociales et médico-sociales*, Dunod, 576 pages.
- LOUBAT JR, 2013, *Coordonner parcours et projets personnalisés en action sociale et médico-sociale*, Dunod, 224 pages.
- M. DAVID et G. APPELL, 1973, *Loczy ou le maternage insolite*, Erès, 268 pages.
- NIFLE R., 1986, *Au cœur du sujet : la théorie de l'instance et des cohérences*, Ed. Poliphile, 350 pages.
- PAGES J., 2014, *Le coaching collectif avec la méthode appréciative inquiry : Conduire le changement en s'appuyant sur les réussites*, Eyrolles, 190 pages.
- RAYSSIGUIER Y., HUTEAU G., 2018, *Politiques sociales et de santé, Comprendre pour agir*. Presses de l'EHESP, 792 pages.
- SANCHEZ JL., 2001, ODAS, *L'observatoire de l'enfance en danger : guide méthodologique*, édition revue et complétée. Odas Editeur, 38 pages.
- SECHER R., *Reconnaissance sociale et dignité d'enfants placés*, Ed. L'Harmattan, 208 pages.
- WEISS D., 2005, *Ressources humaines*, Ed. d'Organisation, 824 pages.

Rapports et articles

- AMAR E., BORDERIES F et LEROUX I, 2016, Les bénéficiaires de l'aide sociale départementale en 2014, série statistique n°200, DRESS, 46 pages.
- APPRENTIS D'AUTEUIL, 2016, *Projet stratégique 2016-2021, Réussir ensemble*
- CONSEIL DEPARTEMENTAL DE SEINE-MARITIME, 2016, *Schéma départemental enfance-famille 2016-2021*
- CONSEIL DEPARTEMENTAL DE SEINE-MARITIME, 2017, *Schéma départemental des services aux familles 2015-2017*
- LOUBAT JR., 2013, « Parcours et projets de vie : vers une reconfiguration de l'action médico-sociale », *Les Cahiers de l'Actif* n° 446-447
- MINISTERE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITE, Commission de terminologie et de néologie du domaine social, *Bulletin Officiel, Solidarité-Santé, Vocabulaire du domaine social*, n° 2002/1 bis, Fascicule spécial
- MINISTERE DES AFFAIRES SOCIALES ET DE LA SANTE, GOUTENOIRE A., 2014, *Rapport du groupe de travail-Protection de l'enfance et adoption*
- ROSSIGNOL L., *assises du CNAEMO*, le 23 mars 2016.
- TROUPEL-CREMEL O., ZAOUCHE-GAUDRON C., 2006, Article original, *De l'attachement mère-enfant à l'attachement fraternel : évolution des paradigmes de recherche*, 11 pages.

Références réglementaires

- Convention Internationale relative aux Droits de l'Enfant. [15/06/19], disponible sur : <http://www.droitsenfant.org/convention/texte-integral-convention-internationale-relative-droits-enfant-1989/>
- HAUTE AUTORITE DE SANTE, L'évaluation externe, disponible sur internet : https://www.has-sante.fr/portail/jcms/c_2836928/en/l-evaluation-externe
- MINISTERE DE L'INTERIEUR, Loi n° 83-8 du 7 janvier 1983 relative à la répartition de compétences entre les communes, les départements, les régions et l'Etat, disponible sur : legifrance.gouv.fr
- MINISTERE DE LA JUSTICE, code civil, Article. 371-1 relatif à l'autorité parentale, disponible sur : legifrance.gouv.fr
- MINISTERE DE LA JUSTICE, code civil, Article. 375-2, disponible sur : legifrance.gouv.fr
- MINISTERE DE LA JUSTICE, code civil, Article. 375-3, disponible sur : legifrance.gouv.fr
- MINISTERE DE LA SANTE ET DES SOLIDARITES, code de l'action sociale et des familles, Article L. 116-1 relatif à l'action sociale, disponible sur : legifrance.gouv.fr
- MINISTERE DE LA SANTE ET DES SOLIDARITES, code de l'action sociale et des familles, Article L. 221-1 relatif à l'action sociale, disponible sur : legifrance.gouv.fr
- MINISTERE DE LA SANTE ET DES SOLIDARITES, code de l'action sociale et des familles, Article L. 222-2 relatif à l'action sociale, disponible sur : legifrance.gouv.fr
- MINISTERE DE LA SANTE ET DES SOLIDARITES, code de l'action sociale et des familles, Article L. 222-3 relatif à l'action sociale, disponible sur : legifrance.gouv.fr
- MINISTERE DE LA SANTE ET DES SOLIDARITES, code de l'action sociale et des familles, Article L. 223-4-1 relatif à l'action sociale, disponible sur : legifrance.gouv.fr
- MINISTERE DE LA SANTE ET DES SOLIDARITES, code de l'action sociale et des familles, Article L. 222-5 relatif à l'action sociale, disponible sur : legifrance.gouv.fr

Sites internet

- <http://ifai-appreciativeinquiry.com/ai/approche/>
- <https://www.definitions-marketing.com/definition/entreprise-agile>
- https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/coh%C3%A9rent_coh%C3%A9rente
- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/continuit%C3%A9/18625>

Liste des annexes

ANNEXE 1 : Plan des UTAS de Seine-Maritime

ANNEXE 2 : Citation du schéma départemental Enfance-Famille 2016-2021

ANNEXE 3 : PPJ type utilisé à la MECS

ANNEXE 4 : Questionnaires distribués aux familles

ANNEXE 5 : Organigramme de la MECS Providence-Miséricorde

ANNEXE 6 : Fonctions de chacun telles que décrites dans le projet d'établissement

ANNEXE 7 : Statistiques des arrêts de travail

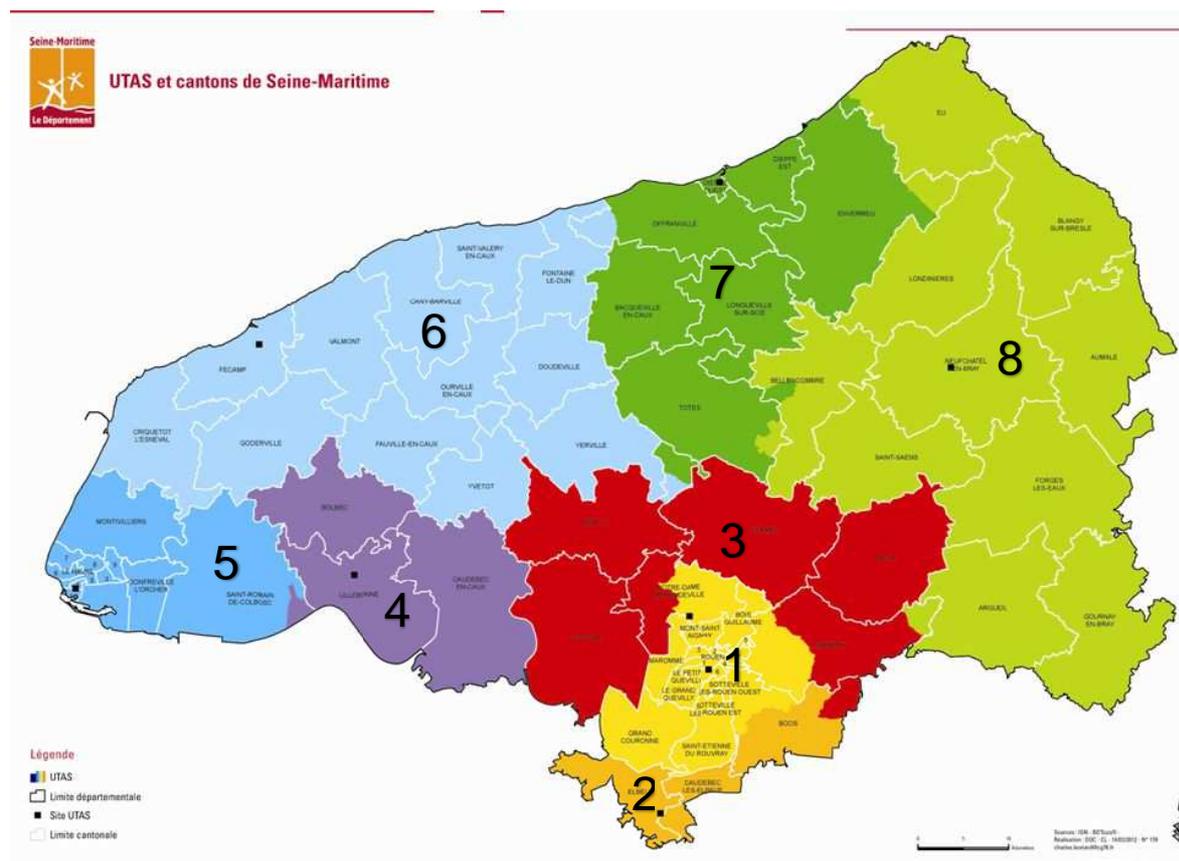
ANNEXE 8 : Plan de la MECS Providence-Miséricorde

ANNEXE 9 : Proposition de planification horaires 2019-2020

ANNEXE 10 : Avant-Projet Sommaire

ANNEXE 11 : Planification du projet

ANNEXE 1 : Unités Territoriales d'Intervention Sociale de Seine-Maritime



La carte ci-dessous présente les périmètres des huit UTAS du Département :

- UTAS 1 : Agglomération de Rouen ;
- UTAS 2 : Agglomération d'Elbeuf ;
- UTAS 3 : Entre Seine et Bray ;
- UTAS 4 : Caux-Vallée de Seine ;
- UTAS 5 : Pays du Havre – Pointe de Caux ;
- UTAS 6 : Pays des Hautes Falaises et du Caux Maritime ;
- UTAS 7 : Pays du Terroir de Caux ;
- UTAS 8 : Pays de Bray et Pays de Yères et Bresle.

ANNEXE 2 : Citation du schéma départemental Enfance-Famille 2016-2021

Schéma départemental en faveur de l'enfance et de la famille 2016-2021



L'exemple de la MECS Providence Miséricorde (Apprentis d'Auteuil)

La Maison d'enfants à caractère social (MECS) Providence Miséricorde (Apprentis d'Auteuil), située à Rouen, a formalisé ses principes d'intervention avec les familles autour de trois modalités de travail principales : le maintien ou le travail du lien parents - enfants, le maintien ou le travail du lien en fratrie, l'accompagnement à la parentalité. L'établissement s'attache à accompagner les usagers à la bonne compréhension de leurs droits et devoirs, à valoriser et s'appuyer sur les compétences parentales, et à favoriser la présence et la participation des parents à la vie quotidienne de leurs enfants.

Ainsi plusieurs rendez-vous rythment la vie de l'établissement :

- Le Café des parents (mensuel) : réunion des parents animée par les chefs de service et l'intervenant Familles sur la base des thématiques amenées par les parents pour proposer un temps de dialogue et de réflexion entre parents. A l'image d'un Conseil de la Vie Sociale (CVS), cette instance a permis de recueillir et de mettre en œuvre les propositions des parents quant au fonctionnement de l'établissement. Face au succès de cette initiative, des journées de formation-action sont organisées avec les parents les plus investis.
- Le goûter des parents (annuel) : activité réunissant les parents et leurs enfants ;
- La Galette des parents (annuelle) : réunion institutionnelle réunissant les équipes de l'établissement et les parents ;
- L'association des parents aux rencontres avec l'école, aux consultations médicales, aux achats de vêtements à destination de leur enfant ;
- L'organisation d'ateliers thématiques d'appui au développement des compétences parentales autour de l'aide aux devoirs, de la cuisine, etc.

Le travail amorcé et poursuivi avec les familles a été facilité par la lisibilité de l'accompagnement pour les familles qui peuvent identifier un interlocuteur unique en charge d'assurer le lien. Une nuance est cependant à apporter pour les cas où plusieurs enfants d'une même fratrie bénéficient d'une mesure de placement dans des lieux distincts. L'articulation entre les établissements n'est pas systématique ce qui peut conduire à plusieurs type de difficultés :

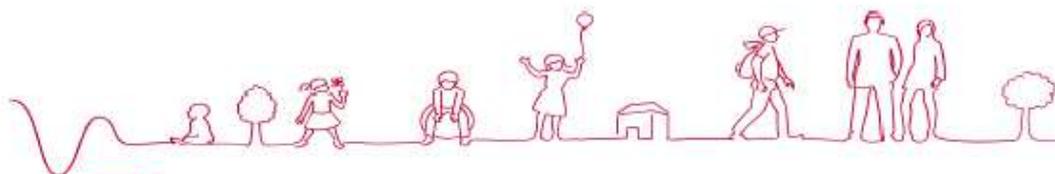
- La famille est amenée à devoir composer avec plusieurs référents ;
- La lecture non croisée d'une même situation par différents acteurs peut entraîner la formulation de préconisations parfois non concordantes, brouillant la lisibilité de la situation pour les prescripteurs.

Certains acteurs soulignent par ailleurs que les ressources dédiées ne permettent pas toujours de mettre en œuvre l'accompagnement des familles, et l'accompagnement global, qui est induit par la délégation éducative. Le renforcement des équipes mentionné plus haut n'aurait pas toujours permis de développer les ressources et compétences spécifiques exigées dans le cadre de cette mission :

- Les moyens supplémentaires accordés par le Département ont pu être affectés à l'accompagnement des visites médiatisées dont le nombre a augmenté sur la période récente, mobilisant fortement les effectifs sur ces sujets ;
- En l'absence de constitution de la mission de veille éducative initialement prévue, un accompagnement spécifique, transversal à l'ensemble des établissements, autour de l'appropriation et de la mise en œuvre de cette nouvelle compétence des structures (mise en lumière des bonnes pratiques, animation de formations communes et de réflexions transversales, ...) n'a pas été mis en place.

Au regard des différents éléments évoqués ci-dessus, la mise en œuvre de la délégation de gestion globale de la prise en charge éducative des enfants reste très dépendante de la façon dont chacun des établissements se saisit de la mission de référence qui lui est confiée.

ANNEXE 3 : PPJ type de la MECS Providence-Miséricorde



**Maison d'enfants
Providence Miséricorde - Rouen**

PROJET PERSONNALISE DU JEUNE	
Nom et Prénom	
Date et lieu de naissance	
Nom et prénom du père	
Travail du père	
Adresse du père	
Autorité parentale	
Nom et prénom de la mère	
Travail de la mère	
Adresse de la mère	
Autorité parentale	
Fratrie	
Date d'entrée à la Maison d'Enfants	
Échéance de placement / Audience	
Type de placement / Motifs	
Inspecteur	
Groupe de vie	
Educateur référent	
Educateur co-référent	
Droits de visite et d'hébergement	Père
	Mère
Renseignements Médicaux (suivi CMP...)	
Etablissement scolaire / Classe	

Présentation du jeune
Vie sociale
<i>Attitude, estime de soi, expression des émotions...</i>
<i>Comportement vis-à-vis des adultes (distance, respect, vocabulaire, sollicitation...)</i>
<i>Comportement vis-à-vis des autres jeunes</i>
<i>Règles, consignes et vie de groupe (respecte, demande la permission, teste les limites, transgresse, sanctions...)</i>
<i>Animation (spirituel, loisirs, activités, sorties...)</i>
Hygiène et santé (corporelle, vestimentaire, chambre, alimentation, sommeil...)
Relation avec la famille (parents, fratrie, grands parents...)
Apprentissages / Scolarité (concentration, résultats, va-t-il facilement à l'école, les devoirs...)



Points Forts	Points d'efforts

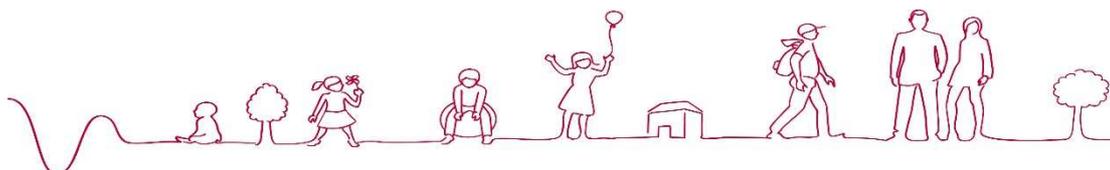


Axes de travail / Objectifs PPJ			
1.	Inscription		Acquisition
<i>Moyens mis en place:</i>			
<i>Evaluation du</i>			
<i>Evaluation du</i>			
2.	Inscription		Acquisition
<i>Moyens mis en place:</i>			
<i>Evaluation du</i>			
<i>Evaluation du</i>			
3.	Inscription		Acquisition
<i>Moyens mis en place:</i>			
<i>Evaluation du</i>			
<i>Evaluation du</i>			
4.	Inscription		Acquisition
<i>Moyens mis en place:</i>			
<i>Evaluation du</i>			
<i>Evaluation du</i>			
5.	Inscription		Acquisition
<i>Moyens mis en place:</i>			
<i>Evaluation du</i>			
<i>Evaluation du</i>			
Concertation avec le jeune. Revu avec le lui le			

ANNEXE 4 : Questionnaire distribué aux familles



Questionnaire Familles Providence-Miséricorde



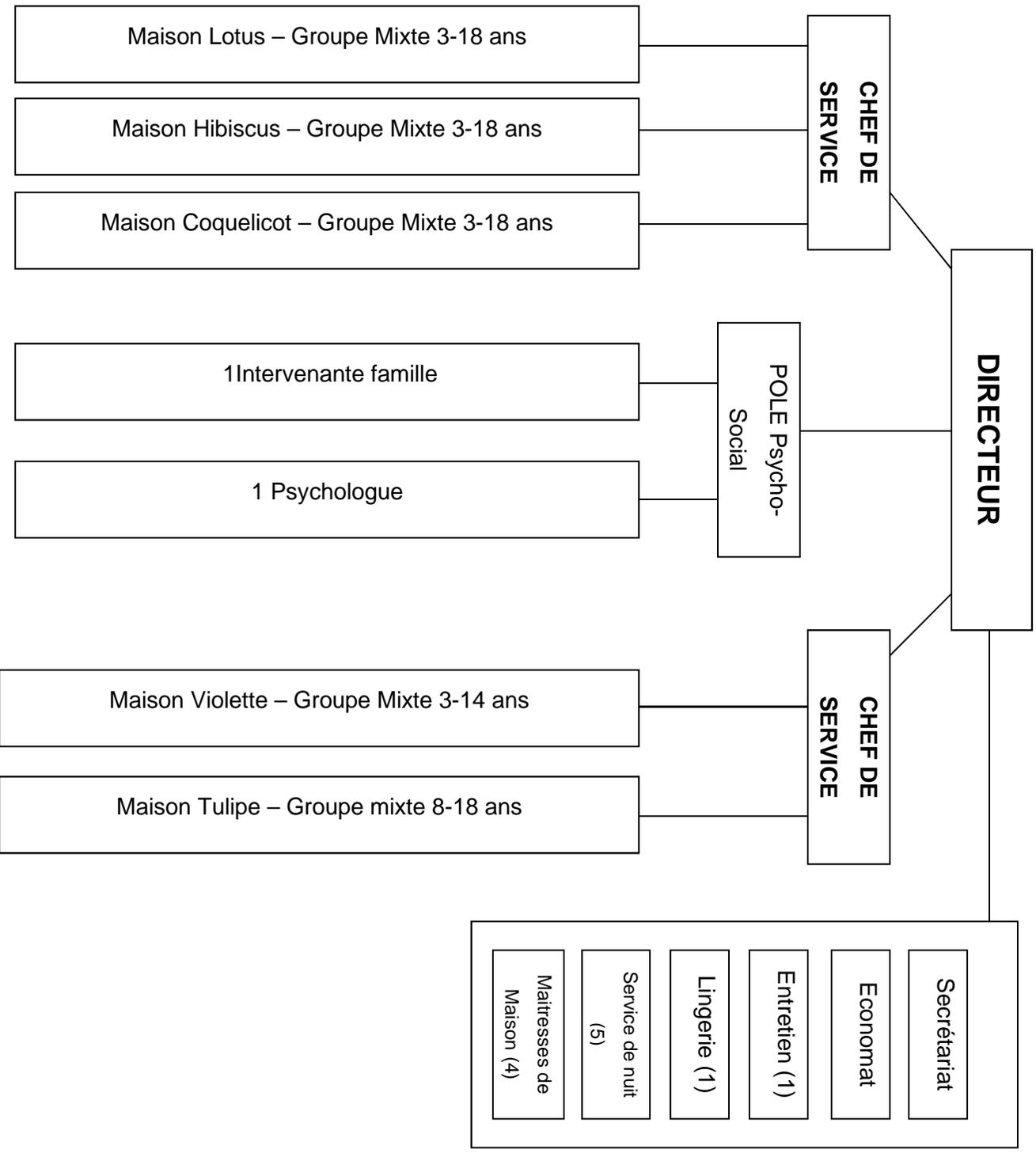
Chers parents,

Dans le cadre de notre volonté d'améliorer l'accompagnement de notre établissement, nous vous prions de bien vouloir répondre au questionnaire suivant. Afin de maintenir votre anonymat, merci de le remettre après l'avoir complété dans la boîte aux lettres de la maison d'enfants.

	OUI	NON
Connaissez-vous le contenu du Document individuel de Prise en Charge ?		
Estimez-vous le dialogue aisé avec l'équipe de direction ?		
Avez-vous co-construit avec l'éducateur référent le PPJ de votre enfant ?		
Estimez-vous que nous vous faisons confiance ?		
Avez-vous déjà assuré un rendez-vous scolaire de votre enfant ?		
Avez-vous déjà assuré un rendez-vous médical de votre enfant ?		
Avez-vous déjà assuré les devoirs de votre enfant au sein de la MECS ?		
Aimeriez-vous être davantage investis dans la prise en charge de votre enfant ?		
Connaissez-vous les objectifs de travail à votre égard ?		
Vous sentez-vous soutenus ?		
Aimeriez-vous être accompagnés à votre domicile ?		
Souhaiteriez-vous être accompagnés dans vos démarches administratives ?		
Vous sentez-vous toujours parents durant le placement ?		
Êtes-vous en accord avec les motifs du placement ?		
La MECS doit-elle améliorer son accompagnement ?		

Thomas Brichard
Directeur

ANNEXE 5 : Organigramme de la MECS Providence-Miséricorde



Annexe 6 : Fonctions de chacun telles que décrites dans le projet d'établissement

- **Le directeur** : Le directeur est le dépositaire de l'autorité institutionnelle et le manager assurant la cohérence et la synthèse de l'ensemble. Nommément responsable de la structure, il est également son représentant officiel auprès des interlocuteurs externes et des pouvoirs publics. Il veille à l'adaptation de la structure aux nouvelles réglementations et aux enjeux des politiques sociales et anime la réflexion stratégique, en lien avec l'échelon territorial d'Apprentis d'Auteuil. Il est par ailleurs membre du comité de direction territorial.

Il est garant du respect de la mise en œuvre du projet éducatif de la Fondation et de ses orientations. Il est aussi le garant de la mise en œuvre du projet d'établissement et en assure l'adaptation permanente. Il est responsable du fonctionnement de la Maison (Accueil, Administratif, Services Généraux) et de l'ensemble du personnel. Il est responsable de toutes les réglementations en vigueur touchant à la bonne marche de l'établissement.

Sur le plan financier il construit le budget annuel en lien avec la direction financière et veille à sa bonne exécution.

- **Les chefs de service** : Placé sous l'autorité du Directeur, ils forment ensemble l'équipe de direction. A ce titre, ils sont à même de reprendre sa responsabilité par délégation en cas de vacance de poste. Ils participent aux réunions de direction, où est fait le point sur le fonctionnement, sur la situation des jeunes et de leurs familles et où nous réfléchissons à de nouvelles perspectives pour l'établissement. Ils rendent compte régulièrement de leurs activités au directeur et l'informent de toute situation présentant un caractère de gravité ou susceptible de perturber le bon fonctionnement de la maison.

Ils participent à l'accueil des jeunes et supervisent la mise en place et le suivi des projets éducatifs personnalisés des jeunes en concertation avec les familles et les services sociaux. Ils décident, en concertation avec les équipes éducatives, les services sociaux et les familles des orientations éducatives, pédagogiques et d'insertion de chaque enfant.

Dans le cadre de la délégation globale ils préparent les calendriers organisant la mise en œuvre des droits de visite, de sorties et d'hébergements en exécution de l'ordonnance de placement et validé par les chefs de service. Ils veillent aussi au maintien des liens avec les frères et sœurs à l'extérieur et organisent le partenariat autour d'une même situation.

Ils managent les équipes d'éducatrices placées sous leur autorité, organisent le fonctionnement des services éducatifs et gèrent le personnel (gestion du temps de travail, des congés, des absences, des actions de formation et conduite de réunions).

Ils supervisent le fonctionnement financier des services éducatifs (gestion de budget d'unité de vie, du budget d'argent de poche, du budget vêture...).

Enfin, ils veillent au respect des locaux et des lieux de vie ainsi qu'à la sécurité des personnes.

- **L'équipe éducative à compétences multiples** : Le champ professionnel de l'éducation est aujourd'hui doté de divers métiers correspondant à des compétences complémentaires les unes des autres. Trois de ces métiers intéressent plus particulièrement le projet : Educateur Spécialisé (ES), Moniteur Educateur (ME) et Educateur de Jeunes Enfants (EJE). Tous sont appelés à gérer le quotidien sur un groupe de vie, à rédiger des écrits professionnels, à assurer des visites médiatisées,

à assurer le rôle de référent éducatif et à travailler au contact des partenaires extérieurs et des familles.

Malgré tout, au sein de l'établissement, ces différents intervenants n'ont pas tous les mêmes compétences, ni le même positionnement auprès des jeunes. Il est donc utile de préciser ce que l'établissement attend de chacun d'eux.

- Le Moniteur Educateur : Il est proche des jeunes et partage le quotidien. Il est à la fois porteur de loi et force de dialogue avec les jeunes. Il dispose de qualité d'animation lui permettant de gérer et de faire vivre le groupe. Pédagogue du concret il est capable d'encadrer les jeunes dans les tâches de la vie quotidienne. Il est enfin en capacité d'entretenir un dialogue et de travailler à l'accompagnement des parents.

- L'Educateur Spécialisé : Au sein de l'équipe il est celui qui dispose des repères théoriques permettant une analyse fine des situations ainsi qu'une bonne capacité de rédaction. Du fait de sa capacité à prendre du recul, il tient lieu d'élément conseil au sein de son équipe d'UV. Pour autant, comme le moniteur éducateur, il est aussi un acteur de terrain, qui s'investit dans les tâches quotidiennes, l'encadrement des jeunes, le « vivre avec » et la référence des jeunes. Diplômé ES, il peut assurer le tutorat des stagiaires éducateurs adressés par les écoles de la région.

- L'Educateur de Jeunes Enfants : De par sa formation, il dispose d'une bonne connaissance des besoins et de la prise en charge des enfants de moins de six ans. Ainsi, le profil de l'EJE reprend celui de la compétence généraliste de l'ES auprès de l'ensemble des jeunes du groupe.

- **L'intervenantes famille** : Rattachée hiérarchiquement au directeur, l'intervenante famille travaille en étroite collaboration avec les chefs de service, les équipes et les psychologues. Faisant partie de l'équipe éducative, elle participe aux réunions hebdomadaires. Elle prend compte des informations touchant à l'actualité du jeune et des contacts des éducateurs avec les parents, et partage son intervention auprès des familles à l'équipe. Elle prend en charge les entretiens parentaux, familiaux et les visites à domicile. Enfin, elle rédige la note sociale jointe au bilan éducatif et adresse ses préconisations sur la stratégie d'accompagnement des familles qu'elle fait valider par le chef de service éducatif.

- **La psychologue** : Rattachée hiérarchiquement au directeur, la psychologue clinicienne travaille en étroite collaboration avec les chefs de service et les équipes éducatives. Elle apporte un avis sur les dossiers de demandes d'admissions et reçoit les jeunes en entretien dans le cadre de la visite de découverte. Elle intervient auprès des enfants dans le cadre de soutien psychologique, rend des préconisations sur l'orientation vers les soins psychothérapeutiques et assure certains contacts avec les CMP/CMPP.

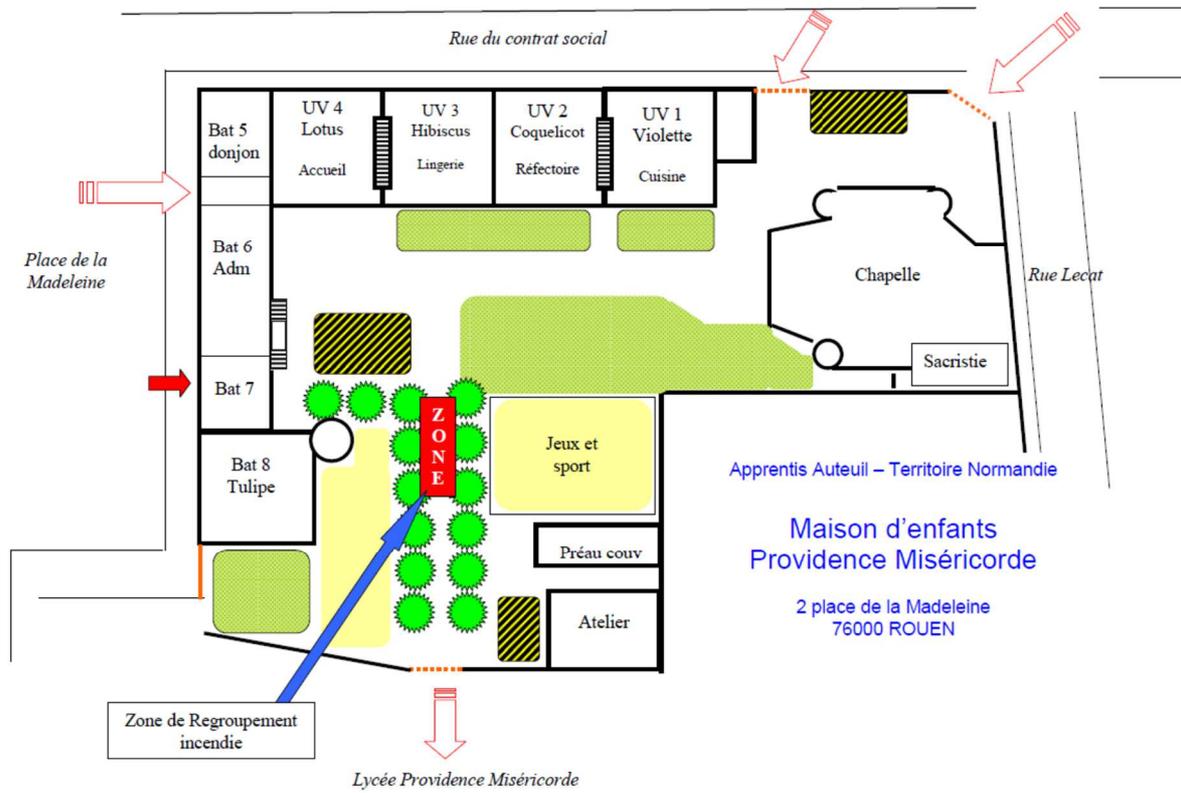
Elle participe aussi à l'accompagnement des familles dans le cadre du soutien à la parentalité, et assure un soutien à la mise en œuvre des visites médiatisées.

Enfin, elle participe aux réunions d'équipes éducatives et apporte à ses membres les éléments nécessaires à une meilleure compréhension des situations, qui permettra d'ajuster les stratégies d'interventions éducatives.

ANNEXE 7 : Statistiques des arrêts de travail

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Arrêts ordinaires								
-Nombre de jours	890	742	928	865	366	531	683	412
-% sur 365 jours	5,6	4,7	5,8	5,4	2,3	3,3	4,3	2,6 %
Arrêts de longue durée (> 90j)	328 2,0 %	469 2,9 %	175 1,1 %	315 2,0 %	360 2,3 %	0 0%	256 1,6 %	514 3,2 %
Arrêts liés à un Accident du travail :	88 0,5 %	112 0,7 %	31 0,2 %	257 1,6 %	288 1,8 %	414 2,6 %	410 2,6%	546 3,4 %
Congés Maternité :	273 1,7 %	358 2,2 %	324 2,0 %	255 1,6 %	164 1%	0 0%	433 2,7 %	149 0,9 %
Total arrêts en jours	1579	1681	1758	1692	1178	945	1792	1621
Soit en ETP	4,3	4,6	4,8	4,6	3,2	2,6	4,9	4,4
Evolution		6%	5%	-4%	-30%	-20%	90%	-10%

ANNEXE 8 : Plan de la MECS Providence-Miséricorde



Violette	Lundi				Mardi				Mercredi				Jeudi				Vendredi				Samedi				Dimanche			
S1			16	22,5			17	22,5							13	16	7	12			7	14			8,5			20,5
S2							13	21,5	13	14	14	21	7	13	13	17			13	21,5								
S3	7	13			7	12					17	22,5			13	21,5							14	22,5			18	22,5
S4			14	21,5					7	17					13	22,5			14	22,5								
S5																												
Coquelicot	Lundi				Mardi				Mercredi				Jeudi				Vendredi				Samedi				Dimanche			
S1			16	22,5			13	16	7	12							7	12			7	14			8,5			20,5
S2					7	13	13	16	13	14	14	22,5			15	22,5			12	21,5								
S3	7	10					13	21,5			12	21	7	12									14	22,5			18	22,5
S4			14	21,5			13	22,5							13	21,5			13	22,5								
S5																												
Hibiscus	Lundi				Mardi				Mercredi				Jeudi				Vendredi				Samedi				Dimanche			
S1			16	22,5			17	22,5							13	16	7	12			7	14			8,5			20,5
S2							13	21,5	12	13	13	21	7	13	13	16			12	21,5								
S3	7	12			7	12					16	22,5			13	21,5							14	22,5			18	22,5
S4			14	21,5					7	17					13	22,5			14	22,5								
S5																												
Lotus	Lundi				Mardi				Mercredi				Jeudi				Vendredi				Samedi				Dimanche			
S1			16	22,5			17	22,5					9,5	12,5			7	12			7	14			8,5			20,5
S2							13	21,5	12	13	13	21	7	12,5	12,5	16			13	21,5								
S3	7	13			7	13					17	22,5	9,5	12,5	17	21,5							14	22,5			18	22,5
S4			14	21,5					7	17			9,5	12,5	16	22,5			14	22,5								
S5																												
Tulipe	Lundi				Mardi				Mercredi				Jeudi				Vendredi				Samedi				Dimanche			
S1			17	23			13	16	7	13							7	11			7	14			8,5			20,5
S2							13	22			13	23			13	22			15	23								
S3	7	11			7	13	13	16			16	22			17	23							14	23			18	23
S4			12	22			13	23					7	12					12	22								
S5																												

En vert les temps de réunion
 En bleu les temps de permanence
 En rouge les semaines de "transversalité" ou de congés

ANNEXE 10 : Avant projet sommaire

CLIENT MAIRIE D'AUDEUIL APPRENTIS D'AUTEUIL 2, Place de la Madeleine 78 000 ROUBIN	C.B.A. Architectes 1, rue de la République 78 000 ROUBIN 01 30 23 23 23 www.cbaparis.com	14-1539	PHASE: DCE Travaux de mise en conformité PMR d'un ERP	Date : 24.05.2016	Echelle : 1-100
			PLAN RDC-EXISTANT	N°: 02	Indice :

CLIENT MAIRIE D'AUDEUIL APPRENTIS D'AUTEUIL 2, Place de la Madeleine 78 000 ROUBIN	C.B.A. Architectes 1, rue de la République 78 000 ROUBIN 01 30 23 23 23 www.cbaparis.com	14-1539	PHASE: DCE Travaux de mise en conformité PMR d'un ERP	Date : 24.05.2016	Echelle : 1-100
			PLAN RDC-MODIFICATIONS	N°: 04	Indice :

BRICHARD

Thomas

Novembre 2018

**Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement
ou de service d'intervention sociale
ETABLISSEMENT DE FORMATION : IFEN, Le Havre**

**DIVERSIFIER ET GRADUER LES MODES D'ACCUEIL ET D'ACCOMPAGNEMENT DE
LA MECS POUR ADAPTER LES REPONSES AUX BESOINS DES ENFANTS ET DE
LEURS FAMILLES
UN ENJEU DE PERSONNALISATION ET DE COHERENCE DU PARCOURS DE
L'ENFANT SOUCIEUX DES LIENS AVEC SON ENVIRONNEMENT FAMILIAL**

Résumé :

A l'heure où notre MECS est invitée par différentes lois nationales, par le schéma départemental Enfance-Famille 2016-2021 de Seine-Maritime et par les demandes des usagers à modifier ses pratiques, nous devons envisager un changement important. Notre établissement ne peut plus rester dans cette dynamique de mono-prestation d'accueil en internat, mais doit pouvoir proposer des accompagnements diversifiés pour s'adapter davantage aux besoins et profils multiples des jeunes et des familles. L'objectif principal est de bien évaluer et formaliser le travail autour du parcours du jeune et de sa famille, pour apporter de la personnalisation et de la cohérence.

Sauf cas bien particuliers, un placement d'enfant, ne peut s'imaginer sans les parents. Que ce soit pour les notions fondamentales de développement de l'enfant, de maintien du lien et d'attachement, de coéducation et de parentalité.

Nous devons aujourd'hui être capable de proposer des accompagnements au sein de la MECS, à domicile, vers l'autonomie, ou à long court des enfants ayant été confiés. Nous ne ferons pas tout seul, ce changement devra nécessairement passer par l'ouverture de notre établissement aux différents partenaires participants aux projets de l'enfant.

Notre MECS à un taux d'activité très important, lié notamment à un manque de places en établissement dans le Département. C'est pourquoi il n'est pas envisagé de redéployer ou de supprimer des places d'internat dans ce projet. Cette démarche de changement se fait à moyens constants et nécessite une nouvelle organisation, de nouvelles pratiques, une adaptation des moyens et un accompagnement des professionnels.

Le jeune et sa famille seront au centre du dispositif. Leurs besoins seront les éléments principaux de nos accompagnements, au-delà de notre organisation institutionnelle.

Mots clés :

MECS, cohérence, parcours, parentalité, lien, attachement, domicile, anciens, autonomie, projet, enfants, parents, co-éducation, diversification, accompagnements, famille, personnalisation, organisation, institution

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.

