CREER UNE PLATEFORME DE SERVICES DIVERSIFIANT L'ACCOMPAGNEMENT DE MINEURS À L'OPPORTUNITE D'UNE FUSION DE 2 MECS

Béatrice MONNIN

2014

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

Chacun d’entre vous se reconnaîtra pour l’aide et le soutien apportés lors de la réalisation de ce travail.
Merci à vous.

Sommaire

Introduction **1**

1 L'accueil d'enfants et d'adolescents en MECS **3**

1.1 La protection de l'enfance en constante évolution **3**

1.1.1 Raisons historiques du placement et évolution 4

1.1.2 Historique de la protection de l'enfance en termes législatifs 5

1.1.3 Nouveau regard sur la protection de l'enfance 5

1.1.4 Le XXI^{ème} siècle. Une nouvelle place pour les enfants et leur famille 7

1.2 Le Dispositif Rose Pelletier et le Village de l'Amitié, MECS de l'ADSEA38 .. **11**

1.2.1 L'ADSEA 38. Association Départementale pour la Sauvegarde de l'Enfant à l'Adulte de l'Isère 12

1.2.2 Historique de la MECS du Dispositif Rose Pelletier et du Village de l'Amitié 12

1.2.3 Environnement géographique des deux MECS 15

1.2.4 Types de placements pour les deux MECS 15

1.2.5 Fonctionnement du Dispositif Rose Pelletier et du Village de l'Amitié 16

1.3 Les attendus du Conseil Général de l'Isère en 2013 ..... **17**

1.3.1 Les objectifs du Conseil Général de l'Isère fin 2012 18

1.3.2 Les échanges entre le Conseil Général de l'Isère et Réseau 38 19

1.3.3 Le Schéma Départemental 2014-2018 19

1.4 Le Pôle Hébergement et ses enjeux stratégiques **20**

1.4.1 Une Fusion-Création 21

1.4.2 L'intérêt d'une fusion des deux MECS au regard des politiques publiques 22

1.4.3 Une organisation au service des enfants et adolescents accueillis 23

2 Analyse de la situation des deux MECS au regard du public accueilli **25**

2.1 Caractéristique du public accueilli au Village de l'Amitié et au Dispositif Rose Pelletier et de leur famille **25**

2.1.1 Caractéristique des jeunes accueillis en MECS. 25

2.1.2 Des adolescents à la personnalité complexe 26

2.1.3 La complexité des situations familiales 27

2.2 Forces et faiblesses du Dispositif Rose Pelletier et du Village de l'Amitié .. **28**

2.2.1 Le Dispositif Rose Pelletier au 1er janvier 2014 28

2.2.2 Le Village de l'Amitié au 1er janvier 2014 33

2.3 Les enjeux de la fusion au regard du public accueilli 36

2.3.1 Le contexte environnemental. Saisir les opportunités 36

2.3.2 La fusion regroupant des savoir-faire existants 37

2.3.3 Un projet d'établissement et une ouverture sur l'environnement : un gage de développement 38

2.3.4 Les enjeux sur le territoire. Ouverture et implantation. 39

2.4 Synthèse et analyse de l'existant au regard de trois grandes thématiques, pour chacune des deux MECS 40

2.4.1 Une posture éducative reposant sur une logique de suppléance 40

2.4.2 Du soutien à la parentalité à la coéducation avec les familles 41

2.4.3 Les limites de l'offre d'accueil pour des enfants et adolescents en grandes difficultés 45

2.4.4 Une dynamique d'acculturation. Une étape nécessaire 48

3 Diversifier l'accompagnement des mineurs à l'opportunité d'une fusion ... 51

3.1 Création d'une plateforme de service 51

3.1.1 Proposer des réponses adaptées aux besoins des mineurs accompagnés 51

3.1.2 Inscrire le Dispositif Rose Pelletier et le Village de l'Amitié dans une démarche de projet 54

3.2 Les trois axes de la diversification 56

3.2.1 La coéducation avec la famille : un gage de soutien à la parentalité 56

3.2.2 Le SEPAD : Une alternative au placement 59

3.2.3 Le service de Placement Familial 63

3.3 Mobiliser les professionnels vers une nouvelle forme d'accompagnement 66

3.3.1 L'organisation de la démarche 66

3.3.2 Fédérer les professionnels autour de la diversification 68

3.3.3 Penser un nouveau projet d'établissement 72

3.4 Evaluer les nouveaux projets 73

3.4.1 Evaluer la coéducation avec les familles dans l'accompagnement du mineur. ... 74

3.4.2 Diversification de l'offre de service. Pertinence, efficience et efficacité. 75

Conclusion 79

Bibliographie 81

Liste des annexes I

Annexe 1 : Organigramme Dispositif Rose Pelletier et du Village de l'Amitié au 1er janvier 2014 I

Annexe 2 : Organigramme Pôle Hébergement au 1er janvier 2016. Missions du directeur du Pôle Hébergement et du directeur adjoint IV
Annexe 3 : Volet n°4 de la diversification de l'offre de suivi, proposée par le Conseil Général VII
Annexe 4 : Objectif stratégique n°5 du Schéma Départemental 2014-2018. Adapter le dispositif d'Accueil. IX
Annexe 5 : Caractéristiques du milieu social des jeunes accueillis dans les deux MECS.....X
Annexe 6 : Évolution des retours en familles 2009-2014 XI
Annexe 7 : Ebauche budget prévisionnel 2015, pour le Dispositif Rose Pelletier et le Village de l'Amitié. XIII
Annexe 8 : Cartographie de l'Implantation géographique du SEPAD..... XIV
Annexe 9 : Objectif stratégique n°4 du Schéma Départemental de l'Isère 2014-2018 : développer le soutien à la parentalité..... XV
Annexe 10 : Groupes thématiques proposés par le Conseil Général de l'Isère XVI
Annexe 11 : Procédure de recrutement des Familles d'Hébergement du Dispositif Rose Pelletier XVII
Annexe 12 : Rétro-planning. Suivi de projet. XIX
Annexe 13 : Projection budgétaire des formations XXI
Annexe 14 : Évaluation du projet..... XXIII

Liste des sigles utilisés

ADSEA38 :	Association Départementale pour la Sauvegarde de l'Enfance à l'Adulte de l'Isère
AEMO :	Action Educative en Milieu Ouvert
AJA :	Accompagnement Jeune Adulte
ANAP :	Agence Nationale d'Appui à la Performance
ANESM :	Agence Nationale de l'Évaluation Sociale et Médico-sociale
AP :	Accueil Provisoire
ASE :	Aide Sociale à l'Enfance
CA:	Conseil d'Administration
CAF :	Caisse d'Allocation Familiale
CASF :	Code de l'Action Sociale et des Familles
CG :	Conseil Général
CNAPE :	Convention Nationale des Associations de la Protection de l'Enfance
CNCDH :	Commission Nationale de Consultation des Droits de l'Homme
COPIL :	Comité de Pilotage
CPOM :	Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens
CVS :	Conseil de la Vie Sociale
DIF :	Droit Individuel à la Formation
DIPEC :	Document Individuel de Prise en Charge
DRP :	Dispositif Rose Pelletier
ETP :	Equivalent Temps Plein
FH :	Famille d'Hébergement
GPEC :	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
IRP :	Instances Représentatives du Personnel
MECS :	Maison d'Enfant à Caractère Social
ONED :	Observatoire National de l'Enfance en Danger
PF :	Placement Familial
PJJ :	Protection Judicaire de la Jeunesse
PP :	Projet Personnalisé
PPE :	Projet Pour l'Enfant
RAS :	Revenue de Solidarité Active
SEPAD :	Service Educatif Pour l'Accompagnement à Domicile
TS :	Travailleur Social
URIOPSS :	Union Régionale et Interfédérale des Œuvres et organismes Sanitaires et Sociaux
VA :	Village de l'Amitié

Introduction

La place de l'usager dans le secteur social connaît une évolution législative et réglementaire constante. Le droit des usagers est affirmé et reconnu. Dans le secteur de la protection de l'enfance, la Loi de 2007 confirme entre autre, la nécessité d'ajuster le suivi des jeunes par la diversification du mode d'accompagnement.
Les pouvoirs publics invitent les établissements à utiliser les fonds publics de manière rigoureuse. Le Schéma Départemental de l'Isère 2014-2018 fixe les orientations concernant l'accompagnement des jeunes dans le cadre de la protection de l'enfance.

Le Conseil Général de l'Isère annonce dès 2013 sa volonté de diminuer de 300 places, l'accueil en internat sur le département de l'Isère, dans les trois années à venir, au profit de l'ouverture de places en famille d'accueil et de suivis à domicile. En février 2013, une liste provenant du Conseil Général a circulé de manière « officieuse » indiquant les structures impactées par les fermetures de places. Le Dispositif Rose Pelletier, MECS[1] de l'ADSEA38[2] dont je suis la directrice depuis deux ans, est à cet instant concerné par ce projet de fermeture. Cet établissement accueille 32 jeunes de 13 à 21 ans, dans trois services distincts : foyer, famille d'hébergement, appartements et studios. Le document émanant du Conseil Général prévoit la fermeture de 22 places sur 32, sans préciser l'impact sur les services.

L'ADSEA 38 se mobilise immédiatement. Des actions sont menées par le Président et la Directrice Générale auprès des pouvoirs publics, en lien avec d'autres Associations. Celles-ci demandent une concertation avec le Conseil Général pour envisager ensemble une réflexion sur la diversification des modes de suivis dans le champ de la Protection de l'Enfance. Dès le mois de mai, les représentants du Conseil Général suspendent le projet et invitent les Associations à proposer des projets de diversification.
Une réflexion associative s'engage rapidement. En effet, l'ADSEA38 dispose de deux MECS : Le Dispositif Rose Pelletier et le Village de l'Amitié. Si le Village de l'Amitié n'apparaît pas sur la liste officieuse du Conseil Général pour des fermetures, il n'en demeure pas moins nécessaire d'envisager la suite de l'accueil des mineurs dans les deux MECS et d'éviter toute forme de concurrence interne entre les deux structures.
Pour cela, la Directrice Générale, en accord avec le Conseil d'Administration de l'ADSEA38 valide le projet de fusion des deux MECS en vue de la création d'un Pôle

[1] MECS : Maison d'Enfant à Caractère Social
[2] ADSEA38 : Association Départementale pour la Sauvegarde de l'Enfant à l'Adulte de l'Isère

Hébergement au 1er janvier 2016. Après plusieurs mois de négociations, le Conseil Général invite l'Association à diversifier les modes d'accompagnement des mineurs.
C'est dans ce contexte que la Directrice Générale me confie la direction de ce futur Pôle Hébergement[3] et la mission de mettre en œuvre une plateforme de service. Il s'agit de diminuer le nombre de places en internat en diversifiant l'offre de service. L'objectif est de pérenniser les deux structures et de maintenir l'Association comme acteur incontournable dans le secteur de la protection de l'enfance. C'est un enjeu auquel j'ai souhaité répondre en m'engageant sur une réflexion et une action partagées entre les dirigeants de l'Association et les professionnels de terrain, acteurs indispensables du changement.

Ainsi, dans une première partie après avoir exposé l'historique et le contexte actuel de la protection de l'enfance, je présenterai le fonctionnement du Dispositif Rose Pelletier et du Village de l'Amitié. À partir des nouvelles orientations du Conseil Général, je développerai les enjeux stratégiques d'une fusion.

Dans un deuxième temps, je présenterai les caractéristiques de la population accueillie en MECS et notamment celle concernée par le projet. J'établirai un diagnostic précis de la situation en termes de forces et faiblesses en tenant compte des menaces actuelles et des opportunités. J'exposerai ainsi les enjeux de la fusion. À partir de l'analyse de ce diagnostic, je dégagerai des perspectives d'évolution et les enjeux de la fusion au regard du public accueilli.

Je terminerai, en développant dans une troisième partie, un plan d'action qui s'articulera autour de trois thématiques :

- Le public accueilli, ses besoins et la place des familles en termes de coéducation
- La création d'une plateforme de service avec le projet d'ouverture d'un SEPAD[4] et d'un service de Placement Familial
- Le management des ressources humaines, nécessaire à la conduite du changement.

Cette démarche prospective permettra de dégager des actions à court, moyen et long termes. Une évaluation de l'action et la mise en œuvre d'outils d'évaluation seront le gage de la volonté d'inscrire ces deux institutions dans une démarche qualité.

[3] Départ du directeur du Village de l'Amitié annoncé au 1er janvier 2016
[4] SEPAD : Service Educatif Pour l'Accompagnement à Domicile

1 L'accueil d'enfants et d'adolescents en MECS

Dans un premier temps, il me semble opportun de retracer l'historique et l'évolution de la protection de l'enfance, de la place accordée à l'enfant et à sa famille. Dans un second temps, je présenterai le fonctionnement du Dispositif Rose Pelletier et du Village de l'Amitié. Enfin à partir des nouvelles orientations du Conseil Général de l'Isère dans le cadre du Schéma Départemental 2014-2018, je définirai les enjeux stratégiques du Pôle Hébergement et l'intérêt d'une fusion des deux MECS.

1.1 La protection de l'enfance en constante évolution

Comme l'explique C. ROLLET il s'agit dès les XVIII^{ème} et XIX^{ème} siècles *« [5]d'accueillir à plein temps, jusqu'à sa majorité et parfois au-delà, des enfants que ne peuvent élever leur famille : enfants de familles pauvres, enfants en surnombre dans le cadre d'une fécondité non contrôlée, enfants nés en dehors des normes admises (enfants illégitimes, adultérins). Pour la majorité des familles, l'abandon s'avère définitif. Néanmoins, pour un certain nombre d'enfants, le placement demeure avant tout provisoire* ».

Les MECS accueillent actuellement, des enfants et des adolescents âgés de 6 à 21 ans des deux sexes, présentant des difficultés sociales et familiales nuisant à leur épanouissement et à leur projet de vie, personnel et social. Ils sont pris en charge par le Service de l'Aide Sociale à l'Enfance sur décision du Conseil Général. Ces mineurs ne peuvent provisoirement être maintenus dans leur milieu de vie habituel. Leur famille se trouve en difficulté momentanée ou durable et ne peut assumer la charge et l'éducation de leur enfant.
D'après le rapport NAVES-CATHALA en 2000, les cinq raisons les plus fréquentes du placement sont :

- ✓ « [6]*L'existence de carences éducatives importantes*
- ✓ *des difficultés psychologiques ou psychiatriques des parents*
- ✓ *des conflits familiaux*
- ✓ *l'alcoolisme ou la toxicomanie de l'un ou des deux parents*
- ✓ *la maltraitance (inceste, abus sexuels, sévices corporels…*) »

Les professionnels ont pour mission d'amener progressivement les enfants à se reconstruire psychologiquement tout en conservant les liens avec le milieu d'origine et dans la mesure du possible le maintien de l'hébergement. Les parents sont invités à

[5] C. ROLLET. Revue Quart Monde n°178. *Les placements d'enfants : historique et enjeux*. http://www.editionsquartmonde.org/rqm/document.php?id=1698
[6] Synthèse du rapport NAVES-CATHALA. P.2

prendre une part active dans l'évolution de leur enfant. La structure d'accueil offre un cadre sécurisant, donne des repères, permet à l'enfant de se situer comme sujet et l'amène à se responsabiliser.

Depuis plus d'un siècle, la place de l'enfant dans son accompagnement ne cesse d'évoluer. Je propose d'en retracer certaines étapes importantes, qui montrent la volonté des législateurs de prendre davantage en considération l'enfant et sa famille.

1.1.1 Raisons historiques du placement et évolution

Catherine ROLLET dans son article, rappelle «[7] *qu'à travers les siècles, la misère reste la principale cause d'abandon. La pauvreté et la misère extrême expliquent ces abandons* ». Une des missions de l'État consistait à accueillir des enfants de familles en difficulté. Cette tâche a longtemps été dévolue aux hospices gérés par des congrégations religieuses. Cependant, un certain nombre d'entre eux partaient à la campagne, dans des familles nourricières. D'après l'auteur, les familles « d'accueil » étaient elles-mêmes pauvres et recherchaient avant tout une certaine main-d'œuvre avec la garde de ces enfants. Les enfants n'étaient pas forcément maltraités, mais afin d'éviter tout abus, les hospices (orphelinats) mettaient déjà en place une forme de surveillance par le biais de « préposés », chargés de visiter régulièrement les familles. Face à la recrudescence des abandons, progressivement le regard change et ne se concentre plus uniquement sur les enfants. L'interrogation porte également sur la conduite des parents, tenus pour responsables des enfants « violents, dangereux ». Cette réflexion aura pour conséquence l'adoption de la Loi de 1889 permettant la déchéance de l'autorité parentale. Par ailleurs, l'abandon commence à se raréfier, du fait de la mise en place de « l'abandon ouvert » qui oblige les parents à déclarer l'abandon de leur enfant.

C'est dans ce contexte que sont créées les ordonnances de 1945. Désormais, la prévention passe au premier plan que ce soit pour la santé des enfants, toute forme de délinquance ou les dysfonctionnements familiaux. Afin d'assurer un suivi plus spécifique des familles et des enfants, de nouvelles professions apparaissent : les assistants sociaux et les puéricultrices. L'idée apparaît déjà de suivre les enfants à partir de leur domicile avec la naissance du Service Éducatif en Milieu Ouvert. Néanmoins, Catherine ROLLET souligne que ces différents dispositifs suivent principalement l'enfance, d'où l'origine de l'Aide Sociale à l'Enfance en 1953 (remplace l'assistance à l'enfance). Le suivi des familles semble plus à la marge. Cet écueil sera progressivement corrigé dans le temps

[7] C. ROLLET. Revue Quart Monde n°178. *Les placements d'enfants : historique et enjeux*. http://www.editionsquartmonde.org/rqm/document.php?id=1698

au moyen de textes législatifs ou de rapports, qui reconsidèrent la place de l'enfant et de sa famille.
Je propose donc, de retracer l'historique de la protection de l'enfance au niveau législatif.

1.1.2 Historique de la protection de l'enfance en termes législatifs

A la fin du XIX^{ème} siècle apparaissent les premiers textes réglementaires et textes de Loi concernant l'enfance en danger.
Le texte de Loi du 24 juillet 1889 vise à protéger les enfants maltraités ou abandonnés. Cette Loi instituant la déchéance de la puissance paternelle porte en premier atteinte à l'autorité souveraine du père de famille. Apparaît le droit d'instaurer un contrôle judiciaire de l'autorité des parents. L'enfant est désormais considéré comme un sujet.
S'en suivront un certain nombre de textes ou décrets améliorant sans cesse le cadre de la protection de l'enfance.

C'est au XX^{ème} siècle que l'enfant sera reconnu comme ayant des droits et considéré comme un individu à part entière. Tel le décret du 30 octobre 1935, relatif à la protection de l'enfance. Il consiste à porter une surveillance ou assistance éducative à l'égard des enfants dont la santé, la sécurité ou la moralité sont insuffisamment sauvegardés par les parents. Art 376 du Code Civil (placement des enfants).

S'en suit, l'ordonnance du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante. Elle met en évidence la volonté que les enfants puissent bénéficier d'une justice spécifique, liée à leur âge avec pour effet la primauté de l'éducation sur la répression. Elle sera modifiée trente-quatre fois jusqu'à la Loi du 5 mars 2007.

D'autres textes de Loi mettront en exergue la place des parents dans l'éducation de leur enfant. Tels les articles de Loi n° 70-459 du 4 juin 1970 relatifs à l'autorité parentale et l'article n°84-422 du 6 juin 1984 concernant le droit des familles dans leur rapport avec les services chargés de la protection de la famille et de l'enfance.

Les années 80 apportent un nouveau regard sur la protection de l'enfance

1.1.3 Nouveau regard sur la protection de l'enfance

Longtemps, l'accent a été mis sur la prise en charge de l'enfant et la place de la famille dans son éducation quelque peu occultée. De plus, la place de l'enfant était davantage centrée sur l'accueil en établissement plutôt que sur la diversité des modes de suivi.

En 1980, le rapport BIANCO LAMY, intitulé «[8] *l'Aide Sociale à l'enfant demain* », a mis en évidence de graves carences dans le système de la protection de l'enfance, notamment sur la place des familles. Le dispositif de la protection de l'enfance visait principalement l'éloignement de l'enfant de sa famille, dans le but de le protéger d'un environnement perçu comme nocif.

Ce rapport apporte des préconisations reprises par un texte de Loi n° 84-422 du 6 janvier 1984 « [9]*relatives aux droits des familles dans leurs rapports avec les services chargés de la protection de la famille et de l'enfance* ».
Parmi ces préconisations, il convient de souligner « [10]*le droit des familles à être associées aux décisions les concernant en leur donnant les moyens de les exercer. (Droit à l'information, de se faire accompagner dans ses démarches auprès du service de l'Aide Sociale à l'Enfance)* ». Ce rapport invite les structures chargées de la protection de l'enfance à *« sortir d'une logique d'assistance et d'exclusion, en créant des conditions de nature à favoriser de nouveaux rapports entre les institutions et les usagers, considérés comme responsables par-delà la dépendance dans laquelle ils peuvent se trouver* ».

Les établissements recevant des jeunes en danger ou qualifiés à risques sont également traversés par des textes de Loi. Le décret n°88-249 du 6 octobre 1988 relatif à l'habilitation des personnes physiques, établissements, services ou organismes publics ou privés auxquels l'autorité judiciaire confie habituellement des mineurs ou l'exécution de mesures les concernant (modifié par le décret du 2 mars 2010), font l'objet d'une demande d'habilitation auprès des services de la préfecture du département. Des mentions encadrent l'ouverture d'un tel accueil, tels, un règlement de fonctionnement, la conformité des locaux, les conditions de fonctionnement pédagogiques, administratifs et financiers.

D'autres textes de Loi invitent désormais les établissements à ajuster leur mode d'intervention et à reconnaître une nouvelle place aux personnes accueillies. J'en retiendrai deux qui me paraissent essentielles dans le cadre de mon intervention dans le secteur de la protection de l'enfance. La Loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale et la Loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance.

---

[8] Rapport BIANCO-LAMY *et l'affirmation des droits des familles*. p.1 http://www.weka.fr/action-sociale/base-documentaire/protection-de-l-enfance-et-de-l-adolescence-wk416/les-droits-des-enfants-et-des-familles-dans-leurs-relations-avec-les-services-de-l-aide-sociale-a-l-enfance-sl7396773/l-emergence-du-droit-des-familles-sl7396775.html
[9] Ibid. p.1
[10] Ibid. p.1

1.1.4 Le XXI^{ème} siècle. Une nouvelle place pour les enfants et leur famille

Deux textes de Loi réforment et encadrent l'action sociale actuellement.

La Loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale

La loi 2002-2 donne de nouvelles orientations quant au pilotage des politiques. Ainsi, les départements ont désormais l'obligation d'établir des schémas départementaux tous les cinq ans, avec comme objectif d'évaluer les besoins sur le territoire et de dégager des actions correspondantes. En outre, elle précise les modalités d'extension, de transformation des établissements et détermine les procédures de financement.

La Loi 2002-2 change aussi profondément le statut de la personne accompagnée. Elle passe du statut d'une personne dite « fragile » à une personne « citoyenne ». Elle a pour objectif d'affirmer le droit des usagers. Si le respect et la dignité des personnes accueillies constituaient un droit essentiel dans l'accueil des usagers, la Loi 2002-2 promeut l'implication de la personne. Cette nouvelle conception sous-tend l'idée que les personnes accueillies et/ou leur famille sont conviées par les établissements sociaux et médico sociaux à participer directement à l'élaboration de leur projet.

Les établissements fondent leur intervention sur les notions suivantes :

- Affirmer et promouvoir les droits des usagers.

L'article L 311-3 du CASF énonce sept droits fondamentaux[11] pour les usagers.

J'en déclinerai un qui me paraît essentiel dans le cadre d'un accueil en MECS. Le droit pour chaque usager à une prise en charge et un accompagnement individualisés de qualité. Ce droit favorise le développement, l'autonomie et l'insertion de l'usager. Adapté à son âge et à ses besoins, il respecte son consentement éclairé. Ce consentement doit être systématiquement recherché lorsque la personne est apte à exprimer sa volonté et à participer à la décision, à défaut, le consentement de son représentant légal.

De manière à respecter ces droits, les structures sont invitées à la mise en place d'outils[12] spécifiques, répertoriés au nombre de sept. Pour la MECS que je dirige et les établissements en général, il s'agit entre autre d'adopter une nouvelle approche du jeune

[11] Droits fondamentaux de la Loi 2002.2. Respect de la dignité, de l'intégrité, vie privée, intimité, sécurité. Libre choix entre les prestations domicile/établissement. Prise en charge ou accompagnement individualisé de qualité, respectant un consentement éclairé. Confidentialité des données concernant l'usager. Accès à l'information. Information sur les droits fondamentaux et les voies de recours. Participation directe au projet d'accueil et d'accompagnement.

[12] Outils de la Loi 2002-2. Le livret d'accueil. La charte des droits et libertés de la personne accueillie. Le contrat de séjour ou le document individuel de prise en charge. Le recours éventuel à une personne qualifiée. Le règlement de fonctionnement de l'établissement ou du service. le conseil de la vie sociale ou une autre forme de participation des usagers. Le projet d'établissement ou de service.

accueilli et de sa famille prenant ainsi en compte leurs attentes et leurs besoins. Il convient de se servir de ces outils comme un levier pour promouvoir la place de l'usager et le considérer comme un citoyen, doté d'une singularité.
La famille de l'usager prend également une autre place. Le Document Individuel de Prise en Charge (DIPEC) permet de recueillir son avis et de co-construire avec les professionnels et l'enfant un projet personnalisé. Ainsi les professionnels s'inscrivent dans une démarche de « faire ensemble », dépassant les démarches précédentes du « faire pour » ou du « faire avec ».

La loi 2002-2 invite également les établissements à diversifier leurs offres de service.

- la diversification des missions et des offres en adaptant les structures aux besoins des usagers.

Les établissements sociaux et médico-sociaux sont invités à adapter l'accompagnement, voire le mode d'hébergement aux besoins du public accueilli. Des alternatives au placement en institutions peuvent être envisagées (accueil temporaire, accueil de jour, accompagnement à domicile).
Je vais m'attacher tout au long de ce mémoire, à montrer l'intérêt à ce que la structure que je dirige et le Village de l'Amitié puissent évoluer dans leurs modalités d'accueil et dans leurs perspectives d'accompagnement. La transformation de l'offre de service au moyen du Pôle Hébergement aura pour objectif, de répondre aux besoins des adolescents accueillis, d'autant que la Loi de 2007, nous amène également à proposer une prise en charge diversifiée.

La loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance

Elle est issue des grandes Lois de décentralisation, notamment celle du 6 janvier 1986 qui confie aux Conseils Généraux la responsabilité de l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE).
Elaborée au terme d'une très large concertation, la Loi n° 2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance s'articule autour de trois grands axes : « mieux prévenir, mieux signaler, mieux intervenir ». Ainsi, elle poursuit trois objectifs[13] :

- Renforcer la prévention, améliorer le dispositif d'alerte et de signalement

Il s'agit de détecter le plus précocement possible, les situations à risque. Pour cela différentes actions sont mises en place : des bilans réguliers aux moments importants du développement de l'enfant[14].

[13] http://www.social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Reforme_protection_enfance.pdf

- Réorganiser les procédures de signalement

Pour cela, chaque département dispose d'une cellule spécialisée permettant aux professionnels de mettre en commun leurs informations. Elle est chargée du traitement et de l'évaluation des informations préoccupantes relatives aux mineurs en danger ou en risque de l'être. Il s'agit de croiser différents regards et de favoriser des analyses conjointes.
Le président du Conseil Général joue un rôle clé concernant l'animation et l'organisation de cette cellule. Il établit des protocoles avec l'autorité judicaire, les services de l'État et les partenaires institutionnels.

- Diversifier les modes d'accueil des enfants et des adolescents et renouveler les relations avec les parents et les enfants

De nouvelles formules d'accueil des enfants apparaissent, permettant de sortir de l'aide à domicile/placement de l'enfant et correspondent à une nouvelle façon d'accompagner les familles. Les MECS sont ainsi invitées à diversifier leurs offres de services.

Ainsi, plaçant au cœur du dispositif l'intérêt de l'enfant, la Loi du 5 mars 2007 a pour ambition de « *prévenir les difficultés auxquelles les parents peuvent être confrontées dans l'exercice de leurs responsabilités éducatives, d'accompagner les familles et d'assurer, le cas échéant selon des modalités adaptées à leurs besoins, une prise en charge partielle ou totale des mineurs* ».

L'intérêt supérieur de l'enfant est recherché. La Loi introduit la notion suivante dans le CASF[15] *« l'intérêt de l'enfant, la prise en compte de ses besoins et le respect de ses droits doivent guider toute décision le concernant* » (article L.112-4 du CASF).

La Loi 2007 reprend l'objectif de la Loi 2002-2 de projet individualisé avec l'obligation d'établir un projet pour l'enfant qui précise les actions menées auprès de l'enfant, de ses parents et de son environnement (article 19). Ces actions menées doivent être empreintes de la notion de continuité et de cohérence.
L'accompagnement à travers ses modalités d'accueil doit viser la stabilité affective.

---

[14] La visite systématique au 4ème mois de grossesse, à la sortie de la maternité, à l'école maternelle ou primaire
[15] CASF. Code de l'Action Sociale et des Familles

La Loi 2007 porte également une attention toute particulière au vécu de l'enfant mais également à celui des parents. Il s'agit pour les professionnels de s'inscrire dans un cadre respectueux des droits de chacun. (Information, participation aux décisions)

Grâce à l'ensemble de ces dispositions, la Loi du 5 mars 2007 trouve la voie de l'équilibre entre la protection due à l'enfant et le respect de l'autorité parentale. L'intérêt de l'enfant et de sa famille se trouvent au cœur du dispositif. Les professionnels sont invités à rechercher les compétences parentales et à les valoriser à travers leurs actions.

Ainsi, la Loi du 2 janvier 2002 et la Loi du 5 mars 2007 rappellent la nécessité de diversifier les modes d'intervention auprès des enfants et la nécessité de reconsidérer la place des familles dans l'accompagnement de leur enfant.

Toutefois, selon l'ONED dans son rapport remis au Gouvernement et au Parlement en juin 2011, il apparaît que «[16] *très peu de départements ont mis en place des dispositifs alternatifs créés par la Loi. (Accueil de jour, placement au domicile, accueil séquentiel…)* ». Les auteurs de ce rapport précisent que « *le retrait de la famille doit être considéré comme une mesure de dernier recours* ». Cependant, selon leur étude, le placement en établissement ou en famille d'accueil est privilégié. Les solutions d'accueil dans la famille élargie sont peu recherchées. La CNCDH recommande donc que « [17]*les modes de prise en charge soient adaptées aux situations particulières des enfants et des familles et que les Conseils Généraux mettent en œuvre sur leurs territoires des solutions alternatives et diversifiées* ».
D'autant que Pierre NAVES, inspecteur général des affaires sociales, affirme en 2012 suite au rapport NAVES-CATHALA réalisé en 2000, que 50% des enfants placés ne devraient pas l'être. D'après l'auteur, « [18]*contrairement à ce que l'on imagine, les enfants battus ou victimes de violence sexuelle ne représentent que 20% des enfants placés* ».

« [19]*En France, environ 273 000 mineurs sont pris en charge par les services de la protection de l'enfance des Conseils Généraux et parmi eux, environ 134 000 sont placés hors de leur milieu familial, en famille d'accueil ou en établissement, à la suite de*

[16] ONED. Observatoire Nationale de l'Enfance en Danger p.9 http://www.oned.gouv.fr/actualite/avis-cncdh-sur-droit-au-respect-vie-privee-et-familiale-et-placements-denfants-en-france
[17] Ibid. p. 9 CNCDH Commission Nationale Consultative des Droits de l'Homme
[18] Pierre NAVES. https://affaireafamiliales.worpress.com . Revue affaires familiales P.1
[19] LEGI France. http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000027778871 JORF n°0176 du 31 juillet 2013 P.1 Texte n°103 *Avis sur le droit au respect de la vie privée et familiale et les placements d'enfants en France*.

décisions administratives ou judiciaires ». Ces chiffres sont en augmentation depuis plusieurs années (selon l'ONED, 125 947 mineurs placés en 2003) et le nombre de mineurs placés en France est, en proportion, supérieur à celui de nombreux pays européens. Selon le rapport « *droit des enfants placés et en situation de risque* » rédigé par BRAGI GUDBRANDSON pour le Conseil de l'Europe en 2006, le pourcentage d'enfants placés varie : Moins de 1% (Royaume-Uni, Norvège, Islande), 5 à 7% (Danemark, Allemagne, France, Portugal), 1.5 à 3% (Pays-Bas, Italie et Espagne). La France se situe dans le groupe de pays où le taux de placement est le plus élevé.

L'évolution législative et réglementaire s'avère constante. Les institutions sont invitées à prendre en compte le droit des personnes accueillies. Ainsi, ces différents rapports amènent les représentants de l'Etat à prendre différemment en considération « *la protection de l'enfance* » et à élaborer de nouvelles orientations. C'est pourquoi, le Conseil Général de l'Isère développe une nouvelle stratégie concernant la protection de l'enfance.

Toutefois, pour les institutions, il ne suffit pas de donner un livret d'accueil ou d'instaurer un Conseil de la Vie Sociale pour satisfaire aux obligations des différents textes de loi. Il convient de prendre en compte tout phénomène de résistance des professionnels face à la coéducation, de sortir des représentations à l'égard des familles…
Mon action portera à deux niveaux : amener les professionnels à appréhender les jeunes, leur famille, davantage sous l'angle de la diversité comme le souligne, L. BARBE[20], plutôt que porteurs de problèmes et mobiliser les parents.
Mais avant de poursuivre cette réflexion, je propose de présenter le Dispositif Rose Pelletier et le Village de l'Amitié.

1.2 Le Dispositif Rose Pelletier et le Village de l'Amitié, MECS de l'ADSEA38

Ces deux établissements dépendent de l'Association Départementale pour la Sauvegarde de l'Enfant à l'Adulte de l'Isère. Leur histoire dans l'association n'est pas la même. C'est une notion importante à retenir. Cependant, il convient de décrire dans un premier temps les principes et valeurs de l'Association.

[20] L. BARBE. *Une autre place pour les usagers ? Intervenir dans le secteur social et médico social*. P. 47

1.2.1 L'ADSEA 38[21]. Association Départementale pour la Sauvegarde de l'Enfant à l'Adulte de l'Isère

Fondée sur les principes de liberté et d'indépendance, énoncées par la Loi de 1901, la Sauvegarde de l'Enfance de l'Isère créée en 1949 dans l'immédiat d'après guerre, s'est constituée en association à but non lucratif pour venir initialement en aide aux enfants et adolescents en difficultés. Elle partage avec les pouvoirs publics de l'époque, les mêmes valeurs fondamentales issues de la Résistance, celles que l'on retrouve notamment au niveau de la justice des mineurs. Son intervention s'est progressivement étendue sur le département en faveur des adultes et familles en difficultés. Elle fait du respect de la personne humaine, de sa différence et de sa singularité, un principe éthique fondamental. L'Association affirme sa primauté de l'acte éducatif et de la protection des liens familiaux. Elle considère la famille comme le lieu privilégié d'éducation et les apprentissages des droits et devoirs de chacun comme un axe de responsabilité individuelle et collective. Elle interpelle les pouvoirs publics chaque fois qu'il est nécessaire. Pour construire des réponses sociales opérantes, elle s'engage dans une démarche partenariale aves les pouvoirs publics, l'autorité judiciaire ainsi que les autres Associations concernées. L'ADSEA38 est dirigée par une Direction Générale au sein d'un siège social en lien avec le Conseil d'Administration, constitué de 18 membres élus, qui se réunit tous les mois.

Si les missions des deux MECS dans le domaine de la Protection de l'Enfance sont identiques, il n'est demeure pas moins que leur histoire au sein de l'Association, ne repose pas sur les mêmes bases. Un bref rappel historique des deux structures me semble nécessaire pour comprendre la dynamique dans laquelle évolue actuellement chacun des deux établissements.

1.2.2 Historique de la MECS du Dispositif Rose Pelletier et du Village de l'Amitié

Le Dispositif Rose Pelletier (DRP)

Le Dispositif Rose Pelletier est habilité et financé par le CG et la PJJ[22]. Cette structure s'est transformée régulièrement depuis son ouverture. Des changements essentiels montrent la volonté des dirigeants d'évoluer et d'adapter le mode de fonctionnement. Ainsi trois grandes périodes sont à souligner.

- **Fondé en 1974** par la congrégation du Bon Pasteur, le Foyer Rose Pelletier accueille 14 jeunes filles de 13 à 21 ans en difficultés sociales. Elles sont accueillies dans un même bâtiment. Ces jeunes filles sont internes tout au long de

[21] ADSEA38 Association Départementale pour la Sauvegarde de l'Enfant à l'Adulte de l'Isère
[22] PJJ Protection Judiciaire de la Jeunesse

l'année. Certaines peuvent toutefois rentrer ponctuellement à leur domicile. L'établissement est dirigé par une religieuse.

- **En 1984** la congrégation du Bon Pasteur sollicite l'ADSEA38 pour reprendre la direction du Foyer, n'ayant plus l'encadrement nécessaire pour le gérer. L'activité se poursuit sur le même site.
- **Dès l'an 2000**, l'établissement rencontre des difficultés liées à l'accueil du public. Une restructuration est pensée afin de diversifier les modes d'accueil des mineurs. L'établissement devient mixte et se compose désormais de 3 services.
    - ❖ La Villa Océane (Foyer mixte de 7 jeunes de 13 à 18 ans en internat)
    - ❖ Le service Famille d'Hébergement (12 jeunes de 13 à 21 ans hébergés par des familles bénévoles sur le département de l'Isère)
    - ❖ Le Service Extérieur (13 jeunes de 17 à 21 ans hébergés dans des appartements ou studios)

Sa capacité d'accueil augmente. L'agrément est désormais pour 32 jeunes. Le Foyer Rose Pelletier devient le Dispositif Rose Pelletier. Les dirigeants au moment de cette transformation ont eu à cœur d'adapter les modes d'accueil aux besoins des adolescents et de leur famille.

Le Village de l'Amitié

Le Village de l'Amitié est habilité et financé par le Conseil Général et par la PJJ.
Plusieurs périodes sont à prendre en compte :

- **De 1892 à 2002.** L'Orphelinat Agricole Saint Henri, est né en 1892 suite à un don d'une propriété (ferme), pour l'accueil de 60 orphelins et dirigé par différents abbés.

  Jusqu'en 1965, l'orphelinat s'autofinance, notamment par l'agriculture et la vente de vin.

  En 1966, pour faire face aux grandes difficultés financières, une convention est signée avec la Direction de l'Action Sanitaire et Sociale de l'Isère (DASS), pour financer les frais d'hébergement des jeunes accueillis.

  En 1967, le Village de l'Amitié, Association Loi 1901 à but non lucratif, est né.

  A partir de 1969, les premières transformations des bâtiments répondent aux besoins et exigences posées par la DASS.

  L'établissement a connu toute une phase de transformation qui a accompagné le passage des institutions gérées et encadrées par des congrégations religieuses à la professionnalisation de la mission de la protection de l'enfance et à la laïcisation.
- **2002-2005**. A partir de 2002, en vue de la mise en œuvre de la Loi de janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, l'organisation de l'institution et des

pratiques est remise à plat. Mais la réécriture du projet de service n'aboutit pas. Les différents dysfonctionnements internes entravent cette démarche de projet.

- **2005.** Suite à des conflits, licenciements et départs en retraite, des changements ont lieu au niveau de l'encadrement et du Conseil d'Administration. Une idée de fusion avec une autre Association est envisagée mais ne peut aboutir.
- **2005-2007.** L'établissement connaît une crise institutionnelle. La tension direction-salariés atteint son paroxysme au cours de l'année 2006, suite à des événements graves qui traversent la vie de l'institution (actes de violences commis entre mineurs). Cette situation de crise amène le Conseil Général à suspendre les admissions de nouveaux enfants et à prononcer une injonction administrative pouvant entraîner la fermeture de l'établissement.

  En 2006. Face aux difficultés rencontrées, le Conseil d'Administration de l'association sollicite l'ADSEA38 qui détache une directrice pour une mission d'intérim jusqu'au terme de l'injonction.
- **2007.** La dissolution de l'Association et la fusion avec l'ADSEA38. La fusion-absorption prend effet au 1er juillet 2007.

Au moment de la fusion-absorption, un certain nombre de professionnels sont habités par un sentiment de perte. Pertes de certains avantages (changement de convention collective, annualisation du temps de travail sur 12 mois et non sur 10 mois…). Ils doivent renoncer à ces avantages (conditions de reprise par l'ADSEA38 faute de quoi la structure fermait) et s'inscrire dans une nouvelle culture.

En 2007, la capacité d'accueil du Village de l'Amitié est de 82 jeunes de 6 à 21 ans. 70 jeunes en internat, dont 5 en appartement éducatif et 12 jeunes en Accueil de Jour (6-12 ans). Les jeunes sont accueillis au titre de la protection de l'enfance. La MECS du Village de l'Amitié dispose d'une école interne pour des enfants scolarisés en classe primaire.

Si à la base, les deux MECS connaissent un parcours identique (fondation par des congrégations religieuses, puis financement dans le temps par le Conseil Général), le rattachement à l'ADSEA38 ne fait pas suite aux mêmes besoins. Le Dispositif Rose Pelletier est repris par l'ADSEA38 dans un contexte plus favorable. La reprise du Village de l'Amitié fait suite à de graves dysfonctionnements et à l'injonction des financeurs. Le Dispositif Rose Pelletier connaît très tôt une diversification de ses modes d'accueil et les 32 jeunes accueillis représentent un petit effectif répartis sur des sites différents. Le Village de l'Amitié a une capacité d'accueil de 82 jeunes sur un même site.

1.2.3 Environnement géographique des deux MECS

Le Dispositif Rose Pelletier est implanté sur la commune de St Martin d'Hères (35 769 habitants), située dans l'agglomération Grenobloise (156 426 habitants). Les jeunes accueillis proviennent de l'ensemble du département de l'Isère (1 197 038 habitants). L'établissement travaille donc en étroite collaboration avec l'ensemble des territoires du département. L'orientation vers la structure pour des jeunes provenant du Nord Isère ne fait pas suite à la volonté des services de l'ASE d'éloigner le jeune de sa famille, de manière géographique. Ces derniers recherchent avant tout une spécificité dans le mode d'accompagnement, spécificité repérée dans notre établissement.

Le Village de l'Amitié est implanté sur la commune de Noyarey (2250 habitants), située dans l'agglomération Grenobloise.

Les jeunes accueillis proviennent de l'ensemble du département. La structure est sollicitée par l'étendue de son agrément (6-21 ans) et l'importance du nombre de places. (82 places, ce qui permet une disponibilité de places régulières).

1.2.4 Types de placements pour les deux MECS

Les enfants sont confiés à l'établissement

- Par ordonnance judiciaire
  - ✓ Au titre de l'assistance éducative (art 375.1 à 375.8 du Code Civil)
  - ✓ Au titre de l'ordonnance 45
  - ✓ Au titre de la protection des jeunes majeurs, (décret n° 75-96 du 18 février 1975)
- Par décision administrative de l'Aide Sociale à l'Enfance
  - ✓ Au titre d'accueil provisoire des mineurs (article L.222-5 du code de l'ASF)
  - ✓ Au titre de mineurs confiés à l'établissement après décision judiciaire confiant le mineur à l'ASE au titre de l'assistance éducative
  - ✓ Au titre des pupilles de l'Etat (article L.224-1 et L.224-10 du code de l'ASF)
  - ✓ Au titre de l'accueil provisoire jeune majeur de moins de 21 ans (article L.222-5 du code de l'ASF)

Le financement est assuré par le Conseil Général et par la Protection Judiciaire de la Jeunesse (PJJ). Le prix de journée est fixé annuellement par les autorités de tarification.

Quel que soit le type d'accueil, les parents sont associés aux différentes étapes du placement et aux décisions (sauf interdiction explicite du magistrat pour risque ou mise en danger de l'enfant).

Le Département de l'Isère compte trente-quatre MECS. Le profil des jeunes accueillis varie selon l'agrément. (Foyer d'Accueil d'Urgence (étranger ou non), MECS traditionnelle (accueil de jour ou internat)…).

L'ADSEA38 compte quatre MECS sur le département. Le Dispositif Rose Pelletier (13-21 ans), le Village de l'Amitié (6-21 ans), le CATALPA (Accueil d'urgence pour des mineurs étrangers isolés), le Foyer 44 (13-18 ans, Accueil d'Urgence).
Je propose d'exposer plus précisément le fonctionnement du Village de l'Amitié et du Dispositif Rose Pelletier.

1.2.5 Fonctionnement du Dispositif Rose Pelletier et du Village de l'Amitié

Le Dispositif Rose Pelletier en 2014.

L'internat du Dispositif Rose Pelletier (Foyer et Villa) est ouvert 330 jours par an. Il ferme trois semaines l'été, une dizaine de jours à Noël et quelques jours au printemps, pour permettre aux professionnels de prendre leurs congés. Le budget de fonctionnement ne permet pas le remplacement de l'ensemble des éducateurs sur leurs temps de vacances. Les jeunes partent dans leur famille ou bénéficient de séjours avec la Ville de Saint Martin d'Hères ou autres organismes. Les enfants et les adolescents sont ainsi suivis tout au long de l'année. Le Service Extérieur est ouvert 365 jours par an. Le prix de journée est de 165€ pour les jeunes en internat et 85€ pour ceux accueillis sur le Service Extérieur.
En tant que Directrice du Dispositif Rose Pelletier, je dirige une équipe de 19.45 ETP[23] (23 salariés) répartis de la façon suivante. *Cf. Annexe n°1*

- Equipe de cadres : 2 chefs de service à ½ temps (1ETP[24]), 2 psychologues (0.5 et 0.2 ETP) + 1 directeur + 0.1 médecin psychiatre
- Equipe éducative : 5 éducateurs spécialisés à la Villa Océane, 3.25 ETP éducateurs spécialisés sur le Service Extérieur, 2 ETP d'éducateurs spécialisés sur le service Famille d'Hébergement, 1 ETP d'éducateur scolaire évoluant en transversal
- Les services généraux : 2 ETP surveillants de nuit et 1 ETP maîtresse de maison pour la Villa Océane, 1 ETP de secrétaire de direction, 0.40 ETP de secrétaire, 1 ETP d'ouvrier qualifié

Tous les professionnels possèdent un diplôme correspondant à leur fonction. La direction précédente a choisi d'embaucher uniquement des éducateurs spécialisés. Cette dernière estimait nécessaire de s'entourer de la compétence d'éducateurs spécialisés pour accompagner les adolescents accueillis. L'essentiel du travail repose sur une réflexion en équipe éducative avec l'apport d'une réflexion clinique par le psychologue. Les chefs de

[23] ETP Equivalent Temps Plein
[24] Jusqu'en 2012, un même professionnel occupait le poste de chef de service. En juin 2012, une structure d'hébergement temporaire de 45 résidents a été rattachée au Dispositif Rose Pelletier. (Même direction). Celle-ci bénéficiait d'un ½ temps de chef de service. Dans le cadre de la mobilité et de l'intérêt du rapprochement du Service extérieur et hébergement temporaire (outils d'accompagnement social, partenariat…) le chef de service a souhaité occuper ce ½ temps). D'où l'embauche d'un 2ème chef de service à ½ temps, encadrant spécifiquement l'équipe de la Villa.

service ont à cœur de mobiliser les professionnels autour d'un projet commun, celui de l'adolescent. Les compétences individuelles sont recherchées en interne. Mais la structure coopère essentiellement avec des représentants du droit commun (établissements scolaires, mission locale…).

Le Village de l'Amitié en 2014. *Cf. Annexe n°1*

L'établissement est ouvert 365 jours par an. Les enfants et les adolescents sont suivis tout au long de l'année. Le prix de journée est de 164 € en internat et 91 € pour l'accueil de jour.

Le directeur dirige une équipe de 58.91 ETP (71 salariés) répartis de la façon suivante.

- **Une équipe de cadres.** 5 chefs de service (5 ETP). 4 chefs de service encadrent les différentes équipes éducatives. 1 chef de service encadre les professionnels des services généraux.
- **Une équipe éducative.** 32 éducateurs, moniteurs éducateurs répartis sur les différents pavillons (28.06 ETP).
- **Une équipe paramédicale** composée d'1 infirmière (1 ETP), 1 orthophoniste et 1 psychomotricien (0.79 ETP), 1 vacation de médecin généraliste, 3 psychologues (2.04 ETP), médecin psychiatre (0.03 ETP).
- **Les services généraux** qui regroupent les surveillants de nuit et maîtresses de maison, le secrétariat, les professionnels des cuisines et les ouvriers d'entretien. (26 professionnels soit 19.99 ETP).

Dès 2008, la directrice en poste au Village de l'Amitié pense la diversification des offres d'accompagnement des enfants et adolescents accueillis à la MECS. Elle propose sous forme de projet, auprès du Conseil Général, la création d'un service de famille d'accueil et de suivi à domicile. Deux raisons à cela :

- Diminuer le nombre de places d'internat. L'établissement accueille trop de jeunes sur le même site, ce qui crée et accroît les phénomènes de violence.
- Proposer une réponse plus ajustée aux besoins repérés chez certains mineurs

Le Conseil Général refuse cette diversification. Le chapitre suivant expose les attendus actuels qui concordent désormais avec ce souhait de diversification.

1.3 Les attendus du Conseil Général de l'Isère en 2013

La Loi 2007 amène les institutions à changer leur point de vue sur la protection de l'enfance et à se questionner sur leur organisation, sur la compétence attendue chez les professionnels et repenser ainsi leur mode d'intervention.

Dans un contexte de diminution des ressources du département et de l'augmentation significative du nombre des bénéficiaires, une redéfinition des missions de chacun (service enfance et structures) semble nécessaire pour répondre aux exigences légales.

1.3.1 Les objectifs du Conseil Général de l'Isère fin 2012

Le Schéma Départemental de l'Isère 2007-2012 avait pour objectif principal de diminuer le nombre d'enfants accueillis en hébergement collectif et de diversifier les modes de prise en charge. (Orientation en famille d'accueil et développement des mesures de soutien à domicile).

Le 8 novembre 2012, dans un communiqué de presse, le Conseil Général de l'Isère affirme sa volonté de recentrer les missions de la protection de l'enfance et de la rendre « *plus humaine et moins coûteuse* ». Les représentants du Conseil Général rappellent que « *plus de 2000 jeunes en danger sont placés hors de leur foyer en Isère, dont plus de la moitié dans des établissements spécialisés* ». Il s'agit de développer le placement en famille d'accueil afin de proposer un « *cadre plus proche du modèle familial* ».

Le Conseil Général présente cinq grandes orientations lors de sa réunion du 8 novembre 2012 afin de maîtriser le budget de la protection de l'enfance[25]:

- Le développement de l'accueil familial.

  Il s'agit de passer en quelques années de 46% à 75% des placements en famille d'accueil, ce qui permettrait une économie d'environ 14M€.
- Le recentrage de l'hébergement d'urgence.

  Se recentrer sur les personnes dont nous avons la charge au titre de la protection de l'enfance permettrait une économie de 3,4M€
- Une plus grande rigueur dans la prise en charge des mineurs isolés étrangers.

  Une modification des prises en charge permettrait une économie de 8M€[26].
- Une adaptation de l'accueil des jeunes majeurs[27].
- Une réduction des prix de journée des établissements accueillant des jeunes

  Il s'agit de réduire le poids des frais de structure.

Le Conseil Général souhaite équilibrer davantage les formules d'accueil des jeunes relevant de la protection de l'enfance et dégager des économies.

[25] https://www.isere.fr/SiteAssets/Lists/Actualites/EditForm/Budget%202013%20-Dossier%20%20presse.pdf P. 11

[26] Volonté du CG « *de s'assurer plus rigoureusement de la minorité des jeunes et retenir des formes d'hébergement à moindre coût* »

[27] « *Développer des formes d'accueil permettant une transition vers l'autonomie, avec un accompagnement plus social qu'éducatif* »

1.3.2 Les échanges entre le Conseil Général de l'Isère et Réseau 38[28]

Suite à la mobilisation des Associations au printemps 2013, le CG a accepté une réflexion commune avec le bureau de Réseau 38. Lors de cette rencontre, le Président du Conseil Général a rappelé la réorientation de la politique départementale de l'accueil de l'enfance en danger et la volonté de développer l'accueil familial. Il a soutenu l'idée que la prise en charge en famille d'accueil « est souvent très positive » pour l'enfant. Il a parallèlement annoncé que l'exécutif du Conseil Général et la majorité départementale ont approuvé cette orientation.

Il annonce également la volonté du Conseil Général de différer ce projet et prend en compte la volonté des associations d'instaurer des concertations. Il propose la date du 8 avril 2013 pour amorcer les concertations.

Toute proposition est la bienvenue dans une logique de complémentarité des accueils en respectant le nouvel équilibre recherché. (Accueil familial 60% / internat 40%).

L'année 2013 permet ainsi la mise en place par le Conseil Général avec des représentants des différentes associations, des rencontres par grands bassins géographiques sur le département.

Des réunions bilatérales sont également organisées avec des professionnels de terrain des différentes MECS mais également des services de l'ASE. Elles ont pour thème, le placement à domicile, le suivi en famille d'accueil, les jeunes en rupture. L'objectif est d'avoir une plus grande lisibilité sur les besoins et de recueillir les propositions novatrices d'accompagnement.

Au delà de mon implication, j'ai invité les professionnels à participer à ces instances en leur donnant les moyens de s'inscrire. J'avais pour intention de leur permettre de s'approprier les attentes du Conseil Général et de s'inscrire dans une réflexion visant l'apport de propositions en termes d'accompagnement.

1.3.3 Le Schéma Départemental 2014-2018

Le Président du Conseil Général considère à sa juste valeur l'importance du travail des établissements et reconnaît la nécessité pour certains enfants d'être placés en MECS.

Le Schéma Départemental 2014-2018 comporte trois volets essentiels

- Développer les mesures de soutien à domicile des enfants
- Développer l'accueil familial, avec une qualité du recrutement
- Réduire l'accueil en établissement en recomposant l'offre pour permettre une adéquation avec les besoins, principalement pour les adolescents.

[28] Réseau 38 L'Association Réseau 38 regroupe 17 associations. Ces dernières œuvrent dans le champ de la protection sociale des enfants, des adolescents et des jeunes. Création en 2001.

Ces trois volets se déclinent en objectifs stratégiques :

- Renforcer la prévention. Il s'agit de favoriser le développement de l'enfant dans son milieu familial. Pour cela, soutenir les parents dans leur fonction parentale.
- Développer le soutien à la parentalité. Il s'agit de développer les compétences parentales. Repérer leurs ressources, proposer des mesures de soutien.
- Adapter le dispositif d'accueil. Il s'agit de développer une palette de réponses plus complètes et rendre les réponses actuelles plus efficientes.

Les établissements sont alors sollicités pour proposer des restructurations.
Le Dispositif Rose Pelletier et le Village de l'Amitié sont soumis à ces futurs enjeux.
Cette contrainte amène l'Association à se mobiliser et à engager une stratégie pour répondre au plus près à ces nouveaux attendus.

1.4 Le Pôle Hébergement et ses enjeux stratégiques

Dans le contexte actuel du futur Schéma Départemental en Isère, qui prévoit la diminution de places d'internats, la coopération entre les deux MECS apparaît comme une opportunité dans ce contexte d'incertitude quant à la pérennité des deux structures.
Le guide de l'ANAP « *Appui Santé et Médico-social* » réalisé en mars 2011 au moyen de son guide méthodologique, explicite la nécessaire mise en œuvre de moyens de coopération entre établissements en vue de l'amélioration de la prise en charge de la population accueillie et de la qualité des soins. L'usager se doit d'être au centre des préoccupations. Comme nous le rappellent les auteurs du Guide méthodologique de la coopération dans le secteur social[29], « *les organismes gestionnaires et leurs établissements sont amenés à opérer d'importants changements dans leurs modalités de gouvernance, dans leur organisation, induits par les politiques publiques* ». Ainsi, les acteurs médico-sociaux doivent répondre à deux enjeux majeurs :

- « *dans le cadre de coopérations, trouver un équilibre entre domicile et établissements*
- *Développer une offre de service, pour promouvoir une logique de parcours de vie dans le cadre d'une coopération* »

Les établissements sont donc invités à proposer une plateforme de services. A l'intérieur de cette plateforme, une plus grande souplesse dans les modalités de suivi permettra d'apporter des réponses différentes, ajustées aux besoins et aux attentes du public accueilli. C'est une volonté que porte l'Association et qu'à travers mon action, je souhaite rendre efficiente.

[29] ANAP. *Les coopérations dans le secteur médico-social. Guide méthodologique* p 12

1.4.1 Une Fusion-Création

Le guide pratique de la coopération de l'URIOPSS donne la définition suivante de la fusion. « [30]*La fusion correspond à la mise en commun des patrimoines de deux ou plusieurs entités qui aboutit à la constitution d'un nouvel organisme ou à une prise de contrôle. Il y a dissolution sans liquidation de l'une des personnes morales au profit de l'autre avec transmission de l'universalité du patrimoine composé de biens, de créances et de dettes permettant d'assurer la poursuite de l'activité transférée* ». La création du Pôle Hébergement correspond en partie à cette définition. Tout d'abord, les deux structures appartiennent à la même Association. La personne morale reste donc la même, malgré le rapprochement des deux entités. Par contre, il s'agit davantage de réunir l'ensemble du patrimoine, l'élaboration d'un budget commun et la création d'une nouvelle entité. Cette nouvelle entité disposerait d'une plateforme de service, proposant les offres de service actuelles (Internat, service Famille d'Hébergement, service Jeunes Majeurs) mais également la création d'un service de Placement Familial et d'un SEPAD. La finalité de la création du Pôle Hébergement sera d'améliorer la qualité de l'offre de service et de proposer aux enfants et adolescents accueillis et à leur famille un panel de réponses. Ces réponses s'ajusteront au fur et à mesure de l'évolution de leurs projets, de leur situation familiale. Si l'un des objectifs porte sur la réduction des coûts (je parlerai d'économie d'échelle), il n'en demeure pas moins, que la création du Pôle Hébergement vise également à améliorer l'organisation des services.

- Mobilisation des ressources humaines.
    - ✓ Apports de savoirs complémentaires
    - ✓ Enrichissement du travail
- Apport de réponses éducatives diversifiées
- Gestion commune
    - ✓ Eviter la multiplication des intervenants
    - ✓ Optimiser des moyens (moins de perdition)
- Affiner les expertises. Identifier les compétences et recentrer les actions

Le partage des compétences de chacune des deux structures renforcera l'efficience de chacune, favorisera le décloisonnement des services et la mise en place de projets transversaux tels que l'ouverture d'un service de suivi renforcé à domicile et l'accueil de jeunes en Famille d'Accueil. Cette mise en synergie d'un certain nombre de savoir-faire interne aux deux MECS sera un gage de maintien de l'Association dans le domaine de la

[30] URIOPS Rhône Alpes. Guide Pratique de la Coopération N°3. 2010. *La coopération entre les Associations Sanitaires et Sociales. La fusion point de repère*. P 3

Protection de l'enfance d'où l'intérêt de s'inscrire dans une logique de mutualisation des ressources et de la diversification des prestations.

1.4.2 L'intérêt d'une fusion des deux MECS au regard des politiques publiques

Les enjeux au regard des politiques publiques se situent à différents niveaux (Européen, nationaux, départementaux).

Pour les sept années à venir, l'Union Européenne s'apprête à mettre en œuvre des fonds européens en vue de protéger les droits des personnes les plus exclues en Europe. Ces fonds serviront à financer des alternatives au placement ou à la période de transition entre l'institution et le retour à domicile. Nous parlons alors de désinstitutionalisation.

R. JANVIER, lors d'une conférence en 2012, rappelle que « [31]*la désinstitutionalisation est une perspective ouverte par la recommandation du comité des ministres européens qui impacte spécifiquement les organisations d'action sociale* ». D'après l'auteur, il s'agit historiquement de mettre un terme *« à la chronicisation des maladies psychiatriques. Elle a permis aux patients la sortie de l'hôpital ou de l'asile* ». Porteuse d'opportunité, la désinstitutionalisation amène les établissements à transformer leur pratique et à s'adapter au contexte. Il s'agit de diversifier les modes d'accompagnement sans supprimer pour autant les institutions.

Fabienne QUIRIAU[32], Directrice Générale de la CNAPE[33], lors d'une tribune au cours du Congrès de l'Association Savoyarde des Directeurs d'Etablissements Sociaux et Médico-Sociaux en 2012, évoque ces nouvelles directives européennes qui prônent la désinstitutionalisation. Elle exprime toutefois, la nécessité de ne pas rejeter en bloc les placements en établissement. « *Le placement en institution ne doit pas être associé aux termes dépersonnalisation, routine, enfermement* »… Elle rappelle néanmoins, que les institutions ne peuvent se limiter à un accueil en internat. D'autres formes d'hébergement, d'accompagnement peuvent être proposées, modulées en fonction des besoins spécifiques des jeunes accueillis. L'enjeu national se situe donc davantage dans la diversification des propositions. Pour cela, Fabienne QUIRIAU, rappelle la volonté de l'État français à travers les Lois 2002-2 et 2007, de prendre en compte les besoins des usagers et leur participation à l'élaboration de leur projet. Elle souligne la dangerosité de vouloir passer d'un tout établissement à une autre forme de suivi qui prendrait le « *total contre-pied* » du placement. Il s'avère plus judicieux que les institutions disposent d'une

[31] http://www.rolandjanvier.org/pedagogie-education/507-desinstitutionnalisation-danger-ou-opportunite-03-05-2012/ Désinstitutionalisation danger ou opportunité P.1

[32] Fabienne QUIRIAU, Directrice Générale de la CNAPE Convention Nationale des Associations de la Protection de l'Enfance, novembre 2012

[33] CNAPE Convention Nationale des Associations de la Protection de l'Enfance

palette d'offre de suivi, permettant ainsi d'ajuster l'accompagnement des jeunes, en fonction des besoins repérés.

1.4.3 Une organisation au service des enfants et adolescents accueillis

La Directrice Générale en lien avec le Président et le CA[34], a mené des négociations avec le Conseil Général pour la mise en œuvre de ce Pôle Hébergement et obtenir un certain nombre d'engagements auprès des financeurs, en termes de budget et de places.
Ainsi, en tant que Directrice, mon action portera essentiellement sur l'organisation de ce Pôle et la mise en œuvre de la plateforme de service. Le cadre budgétaire est prédéterminé et le nombre de places par service acté avec les financeurs.
Actuellement, les deux établissements réunis disposent de 114 places:

- 72 places d'internat (foyer) (65 au VA et 7 sur le DRP)
- 18 places en appartement éducatif (5 au VA et 13 au DRP)
- 12 places d'accueil de jour (au VA)
- 12 places en Famille d'Hébergement (au DRP)

Il est convenu avec les financeurs pour le 1er janvier 2015 la transformation des places notamment d'internat sous la forme suivante :

- 61 places d'internat (foyer) (54 VA et 7 sur le DRP) (fermeture de 16 places)
- 13 places en appartement éducatif
- 12 places d'accueil de jour
- 12 places en famille d'hébergement
- 6 places en famille d'accueil
- 18 places en SEPAD (suivi à domicile)

Il est prévu au 1er janvier 2016, la réalisation du Pôle Hébergement.
La Directrice Générale négocie en parallèle, la mise en place d'un CPOM[35] pour 2016.

À partir de ces données, la Directrice Générale me confie donc la mission de structurer la nouvelle plateforme de service, par la création de deux nouvelles offres de services (le SEPAD et le Placement Familial). J'ai établi en parallèle avec elle, l'organisation de l'équipe de cadres, qu'elle a ensuite négociée et actée avec le Conseil Général de la façon suivante : 1 directrice de Pôle, 1 directrice adjointe, 5 chefs de service (répartis sur les deux sites), avec chacun une mission définie. *Cf. Annexe n°2*

[34] CA. Conseil d'Administration
[35] CPOM. Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens

Ces trente dernières années, la place de l'enfant et de sa famille, dans le cadre d'un placement ne cesse d'évoluer. Cette évolution s'effectue de manière concomitante à celle des politiques publiques qui viennent bousculer les organisations et multiplier les exigences. Les tensions s'exercent entre autre sur les budgets constitués essentiellement des coûts de personnel. Les MECS dans l'Isère se trouvent confrontées à cette évolution : Apporter de nouvelles réponses aux enfants et adolescents accueillis et dans le même temps, réduire le nombre de places d'internat.

S'il paraît évident aujourd'hui d'associer les usagers à l'élaboration de leur projet et de permettre aux familles de s'inscrire dans cette action, les professionnels hésitent à concrétiser réellement cette coopération. Mon action sous-tendue par la création du Pôle Hébergement s'étend au-delà du respect des axes fondamentaux de la Loi 2002-2 et 2007. Il s'agit d'amener les professionnels à s'approprier le sens du respect des droits des usagers, de la mise en œuvre d'une coéducation avec les familles et la nécessaire diversification des parcours des jeunes accueillis.

Pour cela, je propose d'analyser la situation des deux MECS au regard du public accueilli. Cette analyse reposera sur les caractéristiques du public accueilli et des réponses apportées par les deux établissements. La réalisation d'un diagnostic permettra de dégager des pistes d'évolution et d'identifier les enjeux de la fusion au regard du public accueilli.

2 Analyse de la situation des deux MECS au regard du public accueilli

Pour mener à bien la fusion des deux MECS, il convient d'élaborer tout d'abord un diagnostic pour chacune des deux structures. J'ai estimé pertinent de présenter de façon distincte les deux établissements afin d'identifier les similitudes et les différences.
Cette approche me permettra de repérer les besoins des enfants accueillis, de leur famille et d'interroger la pertinence des réponses apportées au regard de la commande qui m'est donnée. Mon regard portera également sur l'action des professionnels afin d'envisager l'organisation à mettre en place pour leur permettre de s'inscrire dans cette fusion et dans la diversification de l'offre de service. Mais avant tout, il convient de présenter les caractéristiques du public accueilli sur les deux structures.

2.1 Caractéristique du public accueilli au Village de l'Amitié et au Dispositif Rose Pelletier et de leur famille

Je vais dans un premier temps proposer une approche globale du public accueilli en MECS afin de permettre une représentation d'ordre générale. Puis dans un deuxième temps, préciser les caractéristiques spécifiques d'adolescents accueillis.
Je souhaite élaborer ce diagnostic sur des points spécifiques au regard du projet engagé.
Ainsi, je porterai une attention toute particulière au profil du public accueilli et à la place des jeunes et de leur famille dans l'accompagnement. L'objectif visé étant l'amélioration ou l'ajustement des interventions en vue de la diversification de l'offre de service et notamment l'accompagnement à domicile.
Mon attention portera également sur la capacité des professionnels à travailler ensemble, à revisiter leur approche éducative et à s'inscrire dans un dispositif pour déterminer les points à améliorer et définir une stratégie visant la création du Pôle Hébergement.

2.1.1 Caractéristique des jeunes accueillis en MECS.

Une MECS accueille principalement des enfants et des adolescents qui ne peuvent être maintenus temporairement ou durablement dans leur famille. Ils présentent des signes caractéristiques de divers ordres sans obligatoirement les cumuler.

- Des carences affectives et éducatives plus ou moins importantes
- Des difficultés relationnelles avec leurs pairs, familles
- Des difficultés d'insertion pouvant entraîner des ruptures scolaires
- Des comportements à risques (addictions, délits…) ou difficultés psychologiques
- Des difficultés d'ordre psychologique.

Je tiens à souligner l'importance des difficultés relationnelles souvent empruntes d'une estime de soi défaillante et d'un sentiment d'abandon ou d'échec. Cette souffrance intérieure contribue à cette difficulté de socialisation. Les deux MECS accueillent majoritairement ce profil de jeunes mais aussi des adolescents en plus grandes difficultés.

2.1.2 Des adolescents à la personnalité complexe

Je porte une attention toute particulière à ces adolescents dont les personnalités complexes mettent en difficultés l'accompagnement des professionnels et génèrent une instabilité dans les groupes où ils sont accueillis.

Leur comportement impulsif, les troubles de l'humeur rendent les relations avec leurs pairs ou les adultes, conflictuelles. Ils sont en proie à une certaines désocialisation. La plupart, décrocheurs scolaires depuis plusieurs mois, ne parviennent plus à s'inscrire dans une démarche d'insertion scolaire ou professionnelle. Proche de l'errance, ils bénéficiaient d'un hébergement au domicile des parents avant leur admission. L'ONED a réalisé en 2008, une étude sur «[36] *le parcours et la situation de vie des jeunes dits incasables* ». D'après J.Y. BARREYRE, chef de projet, « [37]*le terme « incasable » n'a aucune définition précise. Ce terme est toutefois utilisé par les professionnels de terrain pour désigner des situations d'enfants ou de jeunes qui posent problème aux institutions sanitaires et sociales et qui aboutissent de manière récurrente à des ruptures dans les accueils* ». Bien souvent, ces enfants ou adolescents relèvent de plusieurs modes de prise en charge (soin, suivi PJJ, éducatif…).

Il ressort de cette étude, qu'un certain nombre de jeunes accueillis en MECS ont connu des placements multiples, marqués par l'échec. La solution institutionnelle s'avère pour certains d'entre eux inadaptée. J.Y. BARREYRE caractérise ce profil d'adolescents à partir de « [38]*leur histoire et de leur parcours de vie parsemés le plus souvent d'événements traumatiques (décès d'un proche, violence sexuelle, rejet de la famille…*)». Selon une enquête publiée dans la Revue Pluridisciplinaire de Recherche[39], deux traits semblent caractériser ces adolescents :

- « *Des carences affectives ou la privation d'attachement, connues tôt dans l'enfance. A ces carences affectives, s'ajoutent des carences éducatives avec un manque ou une absence d'encadrement.*
- *La violence. Dès la préadolescence, la violence, auto agressive (mutilations, scarifications, tentatives de suicide) ou hétéro-agressive (vols, vandalisme,*

[36] ONED. *Une souffrance maltraitée. Parcours de vie des jeunes dits « incasables ».* 2008 p2
[37] J.Y. BARREYRE. ONED 2008. *Une souffrance maltraitée. Parcours et situation de vie des jeunes dits « incasables* » P.2
[38] Ibid.
[39] G. DESQUESNES, N. PROIA-LELOUEY et D. DRIEU. *Analyse des représentations des professionnels impliqués dans 2 parcours de sujets dits « incasables »*. Art. 16

agressions) caractérisent leur manière d'être comme leurs relations sociales ». Ces jeunes présentent « *une relation défaillante à la Loi* ».

Sans limites et sans repères, leur inscription dans un cadre d'hébergement tel qu'il est proposé sur l'internat, reste aléatoire. Passées les premières semaines idéalisées par l'adolescent, le cadre devient étouffant et l'adolescent effectue rapidement des passages à l'acte (violence envers les professionnels, fugue à répétition). Face à la complexité psychique de l'adolescent, les professionnels se trouvent limités dans leurs réponses éducatives. Le cadre et l'accompagnement proposés ne répondent pas aux besoins réels du jeune. Les jeunes du groupe sont mis à mal. Le jeune active « [40]*une pratique d'échappement de l'institution ».* Il s'inscrit sur un mode de survie*, « pour échapper à des espaces qui ne reconnaissent ni ne traitent une souffrance initiale* ». Le placement se solde alors par une rupture. Certains connaissent une énième réorientation vers un établissement. Pour d'autres, le retour au domicile familial reste la seule issue. Il convient cependant, de ne pas stigmatiser le jeune et sa famille et de les enfermer dans un cadre souvent connoté négativement. Le contexte familial est une donnée à prendre en compte.

2.1.3 La complexité des situations familiales

« [41] *Une forte corrélation existe entre l'appartenance sociale et le placement d'enfants. 80% des parents d'enfants placés appartiennent à une couche sociale défavorisée. Ils vivent avec un revenu proche du seuil de pauvreté voire en dessous* ». Une étude réalisée en 2000 par NAVES et CATHALA souligne que la pauvreté en France n'est pas une cause de placement des enfants. Seule une corrélation existe.

Une autre donnée doit être prise en compte. Les configurations familiales se sont modifiées. Des parents se trouvent fragilisés dans leur parcours de vie (monoparentalité, divorce, perte d'emploi…) Ces changements entraînent des pertes de repères, une déstabilisation relationnelle pour chacun des membres de la famille. Des problèmes de santé, (maladie grave, alcoolisme, pathologie psychiatrique) contribuent également à des carences éducatives et affectives, parfois sévères. Certains enfants ou adolescents évoluent dans une violence familiale, d'ordre physique ou psychologique.

Paradoxalement, certains parents confrontés au placement vivent un sentiment de disqualification qui peut les conduire à une démobilisation plus ou moins importante.

---

[40] G. DESQUESNES, N. PROIA-LELOUEY et D. DRIEU. *Analyse des représentations des professionnels impliqués dans 2 parcours de sujets dits « incasables ».* Art. 16

[41] Rapport de l'ONED en 2011. *Reconnaissance Sociale et dignité des parents d'enfants placés : parentalité, précarité et protection de l'enfance*. P. 11

Parmi les jeunes accueillis au Dispositif Rose Pelletier (32) et au village de l'Amitié (82) au 1er janvier 2014

- 25% des mineurs ont un ou les deux parents souffrant d'alcoolisme
- 63% de femmes qui élèvent seules leur enfant
- 8% sont sans nouvelles de leurs parents
- 13% ont connu le décès tragique d'un de leurs parents (suicide, accident de la route, maladie incurable due à l'alcoolisme)
- Dans cette étude ne sont pas pris en compte les mineurs isolés étrangers. (8/114)

Afin d'apporter une réponse plus pertinente à ce profil de jeunes et de dégager des objectifs opérationnels, il convient de réaliser un diagnostic des deux établissements en termes de forces et de faiblesses.

2.2 Forces et faiblesses du Dispositif Rose Pelletier et du Village de l'Amitié

J'ai élaboré ce diagnostic avec des professionnels volontaires pour aboutir à un document de synthèse, partagé avec l'ensemble des acteurs concernés des deux MECS. J'ai veillé à ce que chaque corps de métier puisse être représenté, de manière à ce que je puisse disposer d'une représentation interdisciplinaire.

En ce qui concerne ce propos, l'élaboration du diagnostic pour le Dispositif Rose Pelletier, s'est construite à partir de l'évaluation interne réalisée en 2012. L'évaluation externe étant prévue seulement pour l'automne 2014. Le diagnostic réalisé pour le Village de l'Amitié s'est fait de manière conjointe avec le Directeur encore en place à partir de l'évaluation externe réalisée en 2013. Deux objectifs sous-tendent cette réflexion.

- Ajuster nos interventions en vue de la diversification de l'offre de service
- Développer une nouvelle culture institutionnelle en vue de la création du Pôle Hébergement

Je propose de présenter pour chacun des établissements : les modalités d'accueil, les forces et les faiblesses et d'en faire une analyse. Ceci :

- Au regard du public accueilli et de leur famille
- Au regard des professionnels et du mode de gouvernance

2.2.1 Le Dispositif Rose Pelletier au 1er janvier 2014

A) Modalités d'accueil des enfants et adolescents accueillis au Dispositif Rose Pelletier et activité du Dispositif

Les jeunes accueillis proviennent de l'ensemble du département. Ils sont répartis sur 3 services distincts.

- **La Villa Océane. (mixte) 7 adolescents de 13 à 18 ans. Prix de journée 165€**[42]

L'accueil à la Villa Océane est tout particulièrement recherché par les travailleurs sociaux de l'ASE ou de l'AEMO[43] du fait du faible effectif, notamment pour les jeunes fragiles, avec des troubles associés, (sortant d'hospitalisation, jeunes sans projet ou en risque d'errance). Quelques adolescents sont accueillis sans projet scolaire. Entrant dans l'errance, l'accueil au foyer semble être leur dernière chance. Toutefois, certains d'entre eux ne sont pas favorables à cette réorientation et le suivi est mis à mal dès le départ.

- **Le service Famille d'Hébergement. 12 jeunes de 13 à 18 ans. Prix de journée 165€**

Les familles d'hébergement sont des familles bénévoles, qui souhaitent donner de leur temps pour un jeune en difficulté sociale. Parallèlement à cet accueil, les familles d'hébergement travaillent. C'est pourquoi, les jeunes orientés sur ce service ont un projet scolaire ou professionnel construits. Les jeunes expriment dès l'admission, leur volonté d'être accueillis dans une famille. Nous veillons tout particulièrement à ce que ces jeunes ne présentent pas trop de troubles du comportement. Les éducateurs élaborent et accompagnent le projet du jeune en associant les Familles d'Hébergement

- **Le service extérieur. 13 jeunes de 17 à 21 ans. Prix de journée 85€**

L'accueil en appartement éducatif fait suite pour certains jeunes :

- À leur inscription dans un parcours d'autonomie au sein de la structure (1/3).
- À un changement de structure (nécessité de la quitter pour diverses raisons).
- À des difficultés familiales. Le jeune recherche une solution d'éloignement.

Depuis deux ans, le service accueille davantage des jeunes mineurs de 17 ans, voire de 16,5 ans. Désormais, les jeunes quittent ce service vers 19 ans. Ils sont orientés vers des structures (hors protection de l'enfance) accueillant des jeunes plus autonomes.

L'activité demandée en 2013 est de 9 961 journées et l'activité réalisée de 9 991 journées. Soit un taux de remplissage global de 90,7 % avec un calcul au réel de la présence des jeunes sur la structure. (11 jeunes sur le service extérieur, 19 en internat). Ce taux d'occupation reste similaire aux années précédentes. Cependant, deux difficultés apparaissent pour l'internat :

- Le recrutement ou le maintien du nombre de famille d'hébergement.

[42] Prix de journées pour chacun des services au 1er janvier 2014
[43] AEMO : Action Educative en Milieu Ouvert

Certaines familles souhaitent devenir famille d'accueil. Entre 2012 et 2013, deux familles ont fait ce choix. Durant l'été 2013, une famille a souhaité arrêter l'accueil d'un jeune sur une longue durée, du fait de son âge. Pour ne pas perdre de journées, en fonction des situations proposées, je négocie à la marge avec l'ASE (sous couvert d'une dérogation de la DIF[44]), quelques suivis à domicile, tout en conservant un prix de journée identique.

- Les ruptures de placement à la Villa Océane et en famille d'hébergement.

Trois pour l'année 2013. C'est une donnée à prendre en compte. Depuis plusieurs années, des arrêts de placement font suite à des fugues à répétition ou des violences sur autrui.
Chaque année, l'établissement reçoit environ 90 demandes d'admissions. Une proportion plus importante des demandes en 2013 nous est adressée pour des accueils sur le service extérieur ou la Villa Océane. Sur le service extérieur, nous constatons que les demandes nous arrivent pour des jeunes proches de la majorité en rupture avec leur milieu familial et sans projet préalablement défini. Il est alors nécessaire d'évaluer avec eux leurs capacités à construire leur projet. Les demandes d'admissions pour la Villa Océane sont souvent liées à des situations de jeunes particulières pour lesquelles il est nécessaire d'envisager un accueil sur un petit collectif (suivis psychiatriques, déscolarisation de longue durée…)
Se font jour depuis trois ans, des demandes de suivi à partir du domicile des parents, en vue d'un éventuel accueil en internat de manière séquentielle.

20 jeunes ont ainsi intégré le Dispositif au cours de l'année 2013

B) La séparation : synonyme de souffrance

Dans la protection de l'enfance, le placement vise avant tout la protection du mineur. Les causes sont multiples : dysfonctionnement familiaux, comportement de l'adolescent… Ce placement induit une séparation qui peut être porteuse de souffrance.
La séparation ne veut pas dire rupture avec le milieu familial. Depuis plusieurs années, une attention toute particulière est portée sur les temps de retour en famille, le weekend et leur durée. Ces retours sont ajustés aux besoins du jeune. En 2014, 82% des jeunes rentrent en fin de semaine, en famille sur une durée plus ou moins longue. Ces temps de retour favorisent le maintien du lien, la mobilisation des parents dans leur statut de parents et légitime la place de l'adolescent dans sa famille.

[44] DIF : Direction de l'Insertion et de la Famille

À l'admission, des adolescents font la demande de retourner rapidement vivre au domicile de leurs parents pour différentes raisons. : La difficulté pour eux de se séparer d'avec leur famille ou leur quartier (réseau social), de changer d'établissement scolaire ou la peur d'intégrer un groupe et de vivre dans un milieu inconnu.

Néanmoins, la préparation au retour en famille reste limitée. En effet, lors de l'admission les travailleurs sociaux de l'ASE ou de l'AEMO présentent la nécessité de la séparation, bien souvent pour apaiser les tensions, voire pour reconstruire le lien entre l'adolescent et ses parents. Un accompagnement s'engage alors sur la prise de distance, l'acceptation du placement. L'évocation du retour en famille s'envisage davantage pour le weekend et les vacances scolaires mais non comme un projet.

Des tentatives ont eu lieu pour répondre à cette demande. Deux jeunes ont ainsi pu être accompagnés à l'approche de leur 18 ans, à réintégrer le domicile familial. Mais cette démarche reste limitée.

De plus, il existe une certaine méconnaissance de ce qui se vit au domicile familial. Au cours du placement, le jeune évolue, certains gagnent en maturité. Le manque d'élaboration avec le jeune sur la dynamique familiale, ne permet pas de l'amener à se projeter dans sa famille. Le rôle et la place de chacun sont peu travaillés. Cet aspect est davantage porté par le travailleur social du service enfance, puisque cette action relève principalement de sa mission.

C) Une méconnaissance de la dynamique familiale qui restreint l'implication des professionnels

À l'admission, un certain nombre de familles font part de leur culpabilité et du sentiment d'échec face au placement et affirment leur volonté de conserver l'hébergement de leur enfant. Certaines familles sont demandeuses d'un soutien à domicile dans l'éducation de leur enfant pendant le placement et l'envisage également pour un retour en famille. Pour affiner cette réflexion, j'ai invité les professionnels à les questionner sur leur ressenti face au placement de leur enfant. Le manque d'estime de soi revient particulièrement dans les réponses (Je ne sais pas faire, j'ai démissionné depuis longtemps…). D'après certaines familles, le placement renforce ce sentiment.

Or, au cours du placement le système familial peut évoluer, la famille se stabiliser et un retour s'envisager. Cette dimension n'est pas suffisamment prise en compte. La recherche des compétences parentales est relativement absente. L'accompagnement porte principalement sur le suivi du jeune dans l'institution et non dans sa famille. La coéducation est peu évoquée lors des instances officielles.

Les professionnels ne se saisissent pas suffisamment de cette demande des familles pour engager le suivi du jeune en impliquant différemment les familles. Si la coéducation professionnels-famille envers le jeune reste limitée, sans doute est-ce dû à la difficulté

des professionnels à repérer les atouts éducatifs que possèdent la famille. Les failles et fragilités de la famille sont mises en avant plutôt que leur capacité à éduquer leur enfant. Le Dispositif Rose Pelletier possède un certain nombre d'outils qui contribuent à l'élaboration du projet du jeune et à son évolution (DIPEC, synthèse..). Les liens avec la famille et leur implication permettent d'ajuster le projet. Toutefois, l'établissement ne dispose pas d'outils d'évaluation sur les compétences parentales et la dynamique familiale. La mise en œuvre d'outils de cet ordre, sous-tend une approche différente de la famille et de sa place. Il convient de sortir d'une représentation de substitution afin de s'inscrire dans une notion de complémentarité, d'appui.

D) La rupture de placement

Sur les cinq dernières années, 14 accueils d'adolescents se sont soldés par un échec du placement et l'arrêt de la prise en charge. 5 ont été réorientés et 9 sont retournés vivre au domicile familial. Les professionnels sont réticents face à l'idée d'accueillir un jeune dont la problématique est complexe du fait du sentiment d'échec lors des ruptures de placement.

Les auteurs de la recherche sur les jeunes dits *« incasables* » énoncent ce sentiment d'impuissance. Ils évoquent que derrière cette impuissance « [45]*on peut lire en creux la mise en échec par le jeune dit « incasable » du savoir faire du professionnel… sans compter dans le temps, le sentiment d'épuisement* » . Les professionnels s'accordent à dire que leur travail se résume à gérer l'urgence et à rechercher des solutions d'accueil, d'accompagnement autre que la prise en charge en internat. Ils sont partagés entre la volonté que le jeune quitte l'institution ou adopter une approche plus compréhensive. L'accompagnement de ces difficultés prend du temps mais la gestion de ces adolescents dans un collectif ne permet pas aux professionnels d'inscrire leur action dans la durée.

E) Un parcours interne à l'institution, porteur de sens.

Le Dispositif Rose Pelletier dispose de trois services. Cette diversité de l'offre d'accueil permet de répondre aux besoins des adolescents et d'ajuster les réponses tout au long de leur placement. Un jeune accueilli dès l'âge de 13 ans en Famille d'Hébergement ou à la Villa pourra être orienté sur un autre service en fonction de son évolution et de son projet. Il ne s'agit pas dès le début du placement d'inscrire le jeune dans une logique de parcours interne au Dispositif mais d'élaborer des perspectives de réponses en fonction de son évolution.

[45] G. DESQUESNES, N. PROIA-LELOUEY et D. DRIEU. *Analyse des représentations des professionnels impliqués dans 2 parcours de sujets dits « incasables »* p 16

Toutefois, il manque un aspect à ce dispositif. La logique de parcours est pensée en interne mais aucune alternative au placement n'est à ce jour proposée, du fait de notre agrément. Or, le Conseil Général engage les MECS du département à pourvoir ce manque en proposant des accueils diversifiés selon le volet n°4. *Cf. Annexe N°3.*
Afin de diversifier dans les meilleures conditions l'offre de services et la création du Pôle Hébergement, il convient de s'interroger sur l'organisation actuelle du Dispositif.

F) Une organisation emprunte de l'histoire et de représentations

Les contrats de travail lient les professionnels au Dispositif Rose Pelletier voire à l'Association et non à un service. Toutefois, la mobilité interne s'avère pour ainsi dire inexistante. Historiquement, la perspective d'un changement de service s'effectuait au moment du départ d'un professionnel. Intégrer le service Famille d'Hébergement ou extérieur correspond davantage à une promotion plutôt qu'à une mobilité. A l'inverse, évoquer la mobilité d'un professionnel vers la Villa Océane devient pour les professionnels, une sanction. Ils se sentent davantage appartenir à une équipe plutôt qu'à un dispositif et ne connaissent pas suffisamment les missions des autres services malgré les réunions institutionnelles. Au-delà des représentations, les grilles horaires impactent différemment la vie privée de chacun. Seuls, les professionnels de la Villa Océane interviennent le weekend.
La mobilité étant source de désaccord pour certains professionnels, l'écart sera d'autant plus grand lors du passage du Dispositif Rose Pelletier au Pôle Hébergement. C'est une dimension que je dois prendre en compte en amont de la réalisation de ce Pôle.

2.2.2 Le Village de l'Amitié au 1er janvier 2014

A) Modalités d'accueil des enfants et adolescents accueillis au Village de l'Amitié et activité de l'établissement

- **L'internat. 65 enfants et adolescents de 6 à 18 ans. Prix de journée 164€**

L'accueil des enfants en internat résulte de l'habilitation et des règlementations en vigueur. Ces derniers proviennent de l'ensemble du département. Selon les places disponibles, les admissions se font en cours d'année et plus particulièrement au moment de la rentrée scolaire. Selon leur projet individuel, les mineurs sont accueillis dans 5 pavillons de 11 places (6-16 ans). Un foyer mixte accueille des adolescents âgés de 16 à 18 ans (10 places). La configuration des pavillons permet de diversifier les modalités d'accueil prenant en compte l'âge mais également les besoins des enfants.
Depuis 2007, un pavillon est plus particulièrement orienté vers l'accueil de collégiens. Depuis 2008, un pavillon est dédié, selon les admissions réalisées, à l'accueil d'enfants

scolarisés en classe primaire. Certains enfants de 6 à 11 ans sont scolarisés à l'école du village de Noyarey, d'autres à l'école interne.

- **L'accueil de jour. 12 enfants de 6 à 12 ans. Prix de journée 91€**

L'accueil de jour permet à des enfants de bénéficier d'une scolarité à l'école interne de l'établissement. Ils présentent des difficultés d'apprentissage scolaire, de socialisation, mais ne relèvent pas de l'enseignement spécialisé. Hors temps scolaire, ils sont accueillis dans 2 groupes mixtes pour les repas, les activités éducatives et l'aide au devoir.

- **Les appartements éducatifs. 5 jeunes de 18 à 21 ans. Prix de journée 164€**

L'accueil sur les appartements fait suite à la continuité de l'accompagnement pour des jeunes internes au Village de l'Amitié. Les admissions externes à l'établissement demeurent à la marge. Ce service est peu connu par les territoires, ce qui limite les demandes d'admissions. Les places sur ce service ne sont pas toujours pourvues en interne, par manque de candidatures, ce qui entraîne des déficits en prix de journées.

En 2013, le Village de l'Amitié a réalisé 22 687 journées. Soit 1861 journées d'accueil de jour et 20 826 journées d'internat. Le déficit de 223 journées fait suite à des ruptures de placements, des difficultés à réaliser des admissions sur les appartements éducatifs.

B) Un accompagnement personnalisé et la place de la famille dans le suivi du jeune.

L'évaluation des attentes des enfants, des adolescents et des parents est réalisée par l'équipe éducative lors du DIPEC. Les parents, comme les mineurs accueillis sont interrogés sur leurs attentes. Ils sont associés aux différents temps de la vie de leur enfant dans l'institution mais également sur l'extérieur (scolarité, loisirs..).
Néanmoins, ces différents outils tels qu'ils sont élaborés, ne s'adressent pas directement au mineur dans un langage lisible, porteur de sens et ne prend pas assez en compte :

- L'évolution de l'année écoulée,
- L'intégration des besoins et attentes des enfants et des parents, ainsi que l'analyse de l'équipe éducative
- La présentation des axes d'accompagnement de l'année à venir.

Les besoins de la famille sont toutefois pris en compte car les professionnels sont inscrits dans une démarche de collaboration. En revanche, la difficulté se situe principalement dans l'accueil de certains adolescents. En effet, parmi les jeunes accueillis, un certain nombre d'entre eux souffrent de troubles graves du comportement et de la personnalité (troubles psychiatriques, violence physique…). (10/70 à l'internat). Face à ces comportements, les professionnels se trouvent démunis dans leur action. Ils dépensent beaucoup d'énergie à canaliser leur violence. Certains, débordés, souhaitant se protéger, optent pour des droits de retraits ou demandent l'arrêt du placement dans l'institution,

auprès des cadres. Ils recherchent une équipe de cadres sécurisante, contenant cette violence, apportant des réponses voire les outils nécessaires à ces accompagnements.
L'évaluation externe fait ressortir l'urgence d'optimiser le décodage des attitudes des enfants souffrant de troubles du comportement ou de la personnalité par le médecin et les psychologues. Ce décodage permettrait de donner du sens à la dynamique dans laquelle s'inscrit le jeune et de développer de nouvelles modalités d'accompagnement.
Face à la recrudescence de la violence, peu d'alternatives existent pour la contenir. Le Village de l'Amitié ne dispose pas de lieux en dehors de la structure pour permettre à des jeunes d'être momentanément accueillis. Le partenariat existe davantage avec le Dispositif Rose Pelletier, par la mise à disposition temporaire d'une famille d'hébergement ou de la Villa. Une collaboration existe alors dans le suivi du jeune, mais demeure limitée.
Le projet d'établissement définit dans les grandes lignes les missions de l'internat et des différents groupes d'enfants et d'adolescents. Cependant aucune « fiche action » n'existe en ce qui concerne l'accompagnement de ces jeunes dont les troubles du comportement et de la personnalité malmènent les professionnels et les autres jeunes.

C) Travailler ensemble. Une histoire à prendre en compte

Il me semble opportun d'interroger la notion du « travailler ensemble » :

- En fonction de l'histoire
- En fonction de l'ancienneté dans l'établissement

L'absorption du Village de l'Amitié par l'ADSEA38 ne s'est pas réalisée en 2007, sans laisser de traces chez certains professionnels. La perte de certains avantages, considérés comme acquis, a laissé un sentiment de méfiance à l'égard de l'équipe de direction et plus largement à l'égard de l'Association. Cette absorption a nécessité de renoncer à un mode de fonctionnement et l'appropriation d'une nouvelle entité même si le travail engagé n'a pas tant été transformé. Les professionnels n'évoluent pas aujourd'hui dans un réel climat de confiance. Le passage au Pôle Hébergement ne s'effectuera pas sans énergie. Cette donnée sera à prendre en compte rapidement pour permettre aux professionnels de franchir cette étape.

Actuellement, les professionnels face à certains débordements d'adolescents, s'installent dans une posture attentiste, voire réactive à l'égard des cadres. Ils attendent des solutions, des réponses. Fréquemment en soirée, un incident majeur (fugue, agression sur adultes ou mineurs, seul ou en groupe) nécessite l'intervention d'un cadre. Les professionnels parlent d'une certaine insécurité dans leur travail et sollicitent des espaces de réflexion pour aborder cette question. L'institution semble à certains moments perdre ses repères, être débordée par la gestion de cette violence. Les réponses éducatives s'avèrent parfois incohérentes. Chaque chef de service répond en fonction de son cadre

de référence. Il n'y a pas forcément une réflexion mise en œuvre par l'ensemble de l'équipe de direction et une cohésion dans les réponses.

Lorsque j'analyse la pyramide des âges, je dois prendre en compte également l'âge des professionnels et leur ancienneté dans l'établissement. 60% des professionnels occupent un emploi sur la structure depuis plus de 20 ans. 65% d'entre eux sont âgés de plus de 45 ans. Ces professionnels n'ont connu que le travail en internat. Quelques-uns interviennent désormais sur l'accueil de jour, mais ils restent embauchés sur l'institution ce qui implique la possibilité qu'ils interviennent de nouveau sur l'internat. Je ne parlerai pas d'usure professionnelle pour l'ensemble de ces professionnels, car un certain nombre d'entre eux demeurent engagés. Leur désaccord porte davantage sur les réponses éducatives.
Néanmoins, jusqu'à ce jour, les perspectives d'évolution en termes de déroulement de carrière ou d'évolution vers une autre forme d'accompagnement, restent limitées. L'ouverture d'un SEPAD et d'un service de placement familial sera un levier pour inscrire ces professionnels dans une nouvelle dynamique.

2.3 Les enjeux de la fusion au regard du public accueilli

Les professionnels des deux établissements ont été amenés jusqu'à présent, à travailler ponctuellement ensemble pour partager des expériences, des savoir-faire. Créer un Pôle Hébergement implique d'inscrire les professionnels dans une nouvelle dynamique. Cette dynamique ne se limite pas au partage de connaissance, mais davantage à une mutualisation des savoir-faire et à la création d'une identité commune. La réussite de la mise en œuvre du Pôle Hébergement dépendra de la stratégie managériale. L'implication des professionnels passera nécessairement par la transmission des attendus, du sens de l'action des cadres au regard des besoins des usagers mais également des orientations du Conseil Général.

2.3.1 Le contexte environnemental. Saisir les opportunités

Le Schéma Départemental 2014-2018, de la protection de l'enfance a deux objectifs :

- Diminuer le nombre de places en internat
- Diversifier les modes de prise en charge, notamment à partir du domicile familial.

Or, la menace qui pesait sur le dispositif Rose Pelletier, portait essentiellement sur la fermeture de places en internat. Dès-lors comment se saisir de cet attendu ?

La fusion des deux MECS est une opportunité dans ce contexte d'incertitude. En effet, la négociation associative avec les financeurs pour la création du Pôle Hébergement, la création de deux nouvelles offres de service et la diminution de 11 places d'internat

présente différents intérêts. Elle démontre, la volonté associative, de répondre aux attendus en termes d'économies budgétaires et d'innovations par de nouvelles modalités d'accompagnement. (Famille d'accueil, suivi à domicile). Elle permet à partir de la mutualisation de savoir-faire existants d'apporter un large champ de réponses en termes de suivi et de rester ainsi un acteur incontournable dans le cadre de placements de mineurs. Elle garantit la pérennité des structures et des postes au moyen d'une fusion.
La création d'un CPOM au 1er janvier 2016 concrétisera cette pérennité pour les cinq années suivantes.

2.3.2 La fusion regroupant des savoir-faire existants

J'ai repéré trois savoir-faire.

A) La diversité de l'offre de service proposée

Le Dispositif Rose Pelletier dispose de trois offres de services (Foyer, Famille d'Hébergement et Service Extérieur (appartement et studio)). La spécificité de chacun de ces services, dans ses modalités d'accueil, permet à un certain nombre de jeunes de se projeter sur un autre mode d'accueil et engager un parcours interne à l'institution, dès son admission ou au cours de son accueil.
Au niveau des Services Enfance et du Conseil Général, le Dispositif Rose Pelletier est repéré pour la diversité dans ses modes de suivis. Les passages en interne permettent un parcours sans rupture et répondent à l'évolution des besoins des jeunes accueillis. Cette continuité s'avère importante pour les jeunes sans ressources familiales. Les professionnels peuvent ainsi amener les adolescents à se projeter dans le temps.

B) Quelques expériences dans le suivi à domicile par le Dispositif Rose Pelletier. Un atout en vue de la création d'un SEPAD

Pendant deux ans, l'équipe du service Famille d'Hébergement a accompagné une jeune fille à partir de son domicile. Son intervention s'est étendue à la famille élargie, impliquant toutes les personnes ressources pour la jeune. L'équipe de la Villa a accompagné pendant six mois, 2 jeunes sortis du Foyer, à partir de leur domicile, afin de consolider leurs acquis. L'ASE m'a sollicitée, pour des suivis à domicile. Notre volonté d'adaptation en termes de suivis et notre ouverture vers d'autres modalités d'accompagnement sont désormais reconnues.

C) Le suivi en Famille d'Hébergement

Le Dispositif Rose Pelletier dispose de ce service depuis près de 15 ans ce qui lui vaut d'avoir expérimenté et acquis une solide expérience dans le travail avec des Familles d'Hébergement. Cette offre de service est reconnue par les professionnels de l'ASE qui recherchent pour certains jeunes un environnement plus serein que celui proposé en

collectif. À partir de ce savoir-faire, nous pouvons transmettre nos compétences aux professionnels du Village de l'Amitié et répondre aux attentes du Conseil Général en termes d'ouverture d'un service de Placement Familial. Il conviendra de nuancer la place de la famille d'hébergement et de la famille d'accueil dans le suivi du mineur.

L'ADSEA38 souhaite avant tout consolider l'ensemble de ses savoir-faire interne au Village de l'Amitié et au Dispositif Rose Pelletier. Néanmoins, la consolidation ne suffit pas pour répondre au plus près aux besoins des enfants et des adolescents et d'inscrire le Pôle Hébergement comme acteur incontournable dans le secteur de la protection de l'enfance. Dès-lors, il convient d'adopter une stratégie de développement. Pour cela, il est nécessaire « [46]*de transformer ses points faibles en point forts et de s'appuyer sur ses points forts pour élargir le champ des compétences* ».

2.3.3 Un projet d'établissement et une ouverture sur l'environnement : un gage de développement

Selon les recommandations de l'ANESM, le projet d'établissement intègre les évolutions du secteur social et médico-social.

Il est d'actualité d'engager de nouveaux modes de coopération. *« [47] Les prestations et les accompagnements sont le résultat de coopérations entre services, personnes ressources, organismes divers intervenants dans une logique de réseau.*». C'est dans ce cadre, que les négociations avec le Conseil Général ont eu lieu pour la création du Pôle Hébergement. La détermination du nombre de places pour la plateforme de service a tenu compte du mode de financement et de la convergence tarifaire engagée dans le secteur des établissements sociaux et médico-sociaux. L'enjeu de cette fusion repose sur un projet d'établissement efficient. Ainsi les orientations stratégiques pour les cinq années à venir au moyen du projet d'établissement seront élaborées au regard de l'évolution du public et de l'objectif stratégique n°5 du Schéma Départemental (adapter le dispositif d'accueil). *Cf. Annexe n°4*

En outre, « [48]*pratiquer l'ouverture, c'est encore permettre aux équipes d'enrichir leurs analyses et de renouveler leurs modalités d'intervention au contact de méthodes et de pratiques différentes* ».

Sur le Dispositif Rose Pelletier, les professionnels recherchent les partenaires nécessaires à l'accompagnement du projet de l'adolescent. Les besoins identifiés relèvent

---

[46] URIOPSS Rhône Alpes : L*a coopération entre les Associations sanitaires et sociales. L'auto diagnostic stratégique. Mode d'emploi.* P. 11

[47] ANESM : *Élaboration, rédaction et animation d'un projet d'établissement ou de service*. Décembre 2009 p 19

[48] ANESM : *L'ouverture de l'établissement à et sur son environnement*. Décembre 2008 p 1

de plusieurs champs de compétences (orthophonie, handicap psychique, mission locale, médecin...). Les professionnels fidélisent ces partenaires et s'appuient sur leurs compétences externes pour enrichir leur propre intervention et ajuster leur action.
Le Village de l'Amitié développe une action similaire tout en s'appuyant sur les ressources internes, dues à la diversité des corps de métier.
L'apport de compétences diverses dynamise les professionnels et les mobilisent autour du développement de leurs compétences.
Un établissement peut être reconnu par la qualité de ses prestations en termes d'accueil et d'accompagnement du public accueilli. La direction, par son positionnement et ses décisions, contribue à l'image transmise à l'extérieur et inscrit l'établissement comme un acteur incontournable.
Le Village de l'Amitié et le Dispositif Rose Pelletier sont reconnus par les partenaires, comme des interlocuteurs crédibles, au regard de leurs missions. Les deux MECS reçoivent plus de demandes d'admissions que de places réellement disponibles.
Pour le Dispositif Rose Pelletier, je suis régulièrement interpellée par des travailleurs sociaux de l'ASE ou de l'AEMO pour l'accueil d'adolescents au profil atypique, avec une forme d'accompagnement spécifique (suivi à domicile, profil de jeune complexe, décrocheur scolaire…) ou pour participer à des concertations en vue de construire un mode d'accompagnement adapté. L'inscription des structures dans un réseau partenarial contribue à la mise en valeur de nos savoir-faire réciproques.
Rassembler l'ensemble de nos savoir-faire et les porter au regard de nos partenaires, de nos financeurs nous inscrit plus solidement sur le territoire.

2.3.4 Les enjeux sur le territoire. Ouverture et implantation.

Dans le Schéma Départemental 2014-2018, les représentants du Conseil Général ont établi une cartographie en termes d'implantation des établissements relevant du secteur de la protection de l'enfance. Ils ont pu observer que certaines zones du département, plutôt rurales et en montagne sont peu équipées en termes de moyens d'accompagnement. Entre autre, le secteur de la Mathésine. Or, ce secteur présente un certain nombre de besoins et nécessiterait des actions plus structurées.
L'enjeu porte sur la mise en valeur de l'implantation actuelle des deux MECS et de démontrer l'intérêt et la faisabilité d'une action d'accompagnement, dans des secteurs encore peu développés. Si quelques territoires semblent statiques en termes de développement, de ressources, l'Association a intérêt à se montrer dynamique et force de proposition pour apporter des prestations de qualités et ajustées aux besoins repérés.
Les cahiers de l'ANESM nous donnent quelques repères quant à l'analyse du positionnement de l'établissement sur le territoire. Il conviendra ainsi de repérer :

- « [49]*La zone d'influence de l'établissement sur le territoire et délimiter le territoire avec lequel l'établissement pourrait agir*
- *Les besoins des personnes résidents sur le territoire*
- *Les ressources partenariales ou du territoire, indispensables*
- *La pertinence de la localisation* »

2.4 Synthèse et analyse de l'existant au regard de trois grandes thématiques, pour chacune des deux MECS

Je fais le choix d'aborder l'analyse de ce diagnostic au regard de trois grandes thématiques, portant sur le soutien à la parentalité et la coéducation, les effets du placement et les ruptures de l'accompagnement et l'interdisciplinarité.
Une analyse de l'existant me permettra de dégager les orientions nécessaires à prendre en compte pour la création de la plateforme de service. Je souhaite apporter au préalable un éclairage sur les notions de suppléance, une logique dans laquelle s'inscrivent parfois les professionnels.

2.4.1 Une posture éducative reposant sur une logique de suppléance

Pour aborder la notion de suppléance, je partirai tout d'abord de la définition de l'autorité parentale, selon l'art 371-1 du Code Civil : « *L'autorité parentale est un ensemble de droits et de devoirs ayant pour finalité l'intérêt de l'enfant. Elle appartient aux pères et mères 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.*». La définition de l'autorité parentale souligne « l'intérêt » de l'enfant. Les parents sont ainsi invités à agir dans l'intérêt de leur enfant.
En janvier 2014, sur l'ensemble des mineurs accueillis sur les deux établissements (114), pour seulement trois enfants, en dehors des mineurs isolés étrangers[50], une autorité parentale partielle est donnée au service de l'Aide Sociale à l'Enfance. (Décisions concernant la scolarité, santé, loisirs….).

Concernant l'accompagnement proposé par les professionnels des deux établissements, il me semble pertinent d'affiner la notion de suppléance. Elle est à distinguer du terme substitution. Le terme substituer revient à « faire à la place ». Selon la terminologie,

[49] ANESM. Ouverture des établissements à et sur l'environnement p 14
[50] Le Dispositif Rose Pelletier accueille actuellement quatre mineurs isolés étrangers. Uniquement sur des appartements éducatifs. Le CG a fait le choix, pour une question financière, depuis deux ans de proposer un accueil uniquement en famille d'accueil pour les mineurs isolés de moins de 16 ans, entre 16 et 18 ans sur des appartements éducatifs dont le prix de journée est de pour moitié inférieur à celui de l'internat et entre 18 et 21 ans, sur le Dispositif AJA (Accompagnement Jeune Adulte), prix de journée 30€.

suppléer revient à «[51] *remplacer une personne temporairement dans certaines de ses fonctions* ».
Les professionnels assurent temporairement une « suppléance parentale » pour les actes éducatifs, relevant du quotidien (lien avec les établissements scolaires, organisation de la vie quotidienne…). Les parents continuent à disposer de leurs droits relevant de l'autorité parentale.

L'ANESM, rappelle que « [52]*la prise en compte des parents, titulaires de l'autorité parentale, est indissociable de l'accompagnement de l'enfant* ». Cette recommandation a pour objectif de clarifier la place et le rôle des professionnels dans l'accompagnement du mineur. « [53]*La mission de suppléance parentale de la structure d'accueil suppose que les objectifs et les actions énoncées dans le projet relèvent pour certains de la structure, pour d'autres des parents, tandis que d'autres seront partagés »*.

Le Village de l'Amitié et le Dispositif Rose Pelletier disposent d'un certain nombre d'outils, dont le DIPEC, qui permettent de retranscrire les axes d'accompagnement du mineur. Toutefois, il s'agit de clarifier et de notifier plus précisément la place et le rôle de chacun (parents et professionnels) au regard de la notion de suppléance. Qu'est-ce qui relève des parents, des professionnels et quelles sont les actions éducatives partagées ? Quelles sont les zones à risque qu'il convient de suppléer ? Cette clarification des rôles implique un changement de posture dès l'accueil du jeune dans l'institution, au cours de son placement et passe par la recherche et l'évaluation des savoir-faire parentaux. Cette posture me paraît essentielle pour que les parents conservent leurs droits, collaborent avec les professionnels et disposent d'une place dans l'éducation de leur enfant.

2.4.2 Du soutien à la parentalité à la coéducation avec les familles

Progressivement, les institutions sont passées d'une logique d'assistanat à une logique d'action avec les familles. Il s'agit de garantir aux familles les moyens de s'impliquer et de contribuer à l'accompagnement de leur enfant mais également de passer d'une lecture négative de la dynamique familiale à une lecture positive.
L'implication des parents débute dès l'admission et se construit dans le temps. Cette dernière nécessite toutefois une représentation claire de la notion de parentalité et du profil des familles.

---

[51] Définition dans le Dictionnaire Larousse
http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/suppl%C3%A9er/75513
[52] ANESM, *L'exercice de l'autorité parentale dans le cadre du placement, (synthèse P.1)*
[53] Ibid., P.19

A) Les trois axes de la parentalité

C. SELLENET s'appuie sur les travaux de Didier HOUZEL pour définir trois axes de la parentalité. En effet, la parentalité ne se limite pas à une seule dimension.

- **L'axe de l'exercice de la parentalité.**
  « [54]*Être parent, c'est être investi d'une responsabilité, d'une autorité* ». Selon l'auteur, il n'est plus question de veiller uniquement à la santé, à la sécurité et à la moralité de l'enfant. Il convient de rechercher pour lui un développement harmonieux, personnalisé et négocié avec l'intéressé. L'enfant est associé selon son âge, aux décisions des parents. L'auteur parle de responsabilité parentale. D. HOUZEL insiste sur « [55]*la place qui est donnée dans l'organisation du groupe social à chacun des protagonistes, enfants, père, mère, dans un ensemble organisé et, notamment, dans une filiation et une généalogie* ».

- **L'axe de l'expérience subjective de la parentalité**
  C. SELLENET parle d'axe des affects. Il s'agit de l'expérience consciente ou inconsciente propre à chacun lors de la naissance de l'enfant. Cette expérience est affective, imaginaire, faite des propos tenus à l'égard de l'enfant, donnant selon l'auteur accès à des émotions conscientes ou inconscientes, différentes pour chaque enfant qui naît.

- **L'axe de la pratique de la parentalité.**
  Il s'agit des axes concrets de la vie quotidienne. (Faire avec l'enfant, éduquer, socialiser, consoler). Ces actions peuvent être attribuées à d'autres personnes, faisant offices de substituts parentaux.

Il est nécessaire que ces axes soient liés. Or, pour certains parents, l'un d'entre eux peut être absent. C'est à ce niveau qu'intervient la notion de suppléance.

B) Des familles en difficultés psychiques et sociales, fragilisées par le placement

Il existe dans les deux MECS une corrélation entre le placement de l'enfant et son milieu social. La plupart des enfants placés proviennent d'un milieu défavorisé (absence d'emploi, ressources limitées, difficulté de logement). *Cf. Annexe n°5*
Sur l'ensemble des deux MECS, 33 % des parents ne travaillent pas et 40% des familles bénéficient d'une allocation (CAF, RSA[56]). L'absence de logement étant à la marge (4%). Les conditions d'accueil demeurent précaires en lien avec leur situation économique.
Les familles monoparentales sont très représentatives (57% contre 17,7% moyenne nationale[57]). Il s'agit principalement de femmes seules, en difficultés pour poser un cadre

[54] C. SELLENET. Psychosociologue. *La parentalité décryptée*. P. 27
[55] D. HOUZEL. Psychanalyste, professeur de psychiatrie. *Les enjeux de la parentalité.* P. 115
[56] CAF. Caisse d'Allocation Familiale. RSA. Revenu de Solidarité Active.

éducatif, structurant pour leur enfant. 42% des familles (une personne dans le couple ou personne seule) sont fragilisées.
Ces difficultés sociales ou psychiques ont des incidences sur l'éducation des enfants, tant au niveau relationnel que pour l'insertion sociale. Il n'en demeure pas moins que le placement génère chez les parents de la souffrance et un sentiment de disqualification.

La séparation qui résulte d'un accueil en établissement impacte directement l'estime de soi chez les parents. Une vingtaine de familles ont été interrogées à ce sujet. Elles évoquent ce sentiment d'être fragilisées au niveau de leur identité parentale. Ceci est d'autant plus vrai si leur enfant est accueilli dans une famille d'hébergement. Les parents doivent accepter qu'un autre adulte fasse référence auprès de leur enfant. Ils sont habités par des sentiments contradictoires qui vont, de la Famille d'Hébergement « idéale » à la Famille d'Hébergement « captatrice » de leur enfant. Pour que l'enfant investisse son placement ou le suivi proposé par les travailleurs sociaux, il a besoin d'être dégagé de tout enjeu entre son lieu d'accueil, les professionnels qui l'accompagnent et ses parents. Parallèlement, les parents interrogés dont les enfants sont placés depuis plus de trois ans ont l'impression que leur enfant devient un « étranger ». Ils ne connaissent plus ses goûts, son vécu…. Ils se sentent dépossédés de l'éducation de leur enfant.

A ce niveau de réflexion, il me paraît intéressant d'analyser les retours séquentiels ou définitifs au domicile familial sur les cinq dernières années pour les deux MECS.
Depuis six ans, les retours en famille réguliers, au-delà d'une nuit, principalement le weekend, augmentent, essentiellement sur le Dispositif Rose Pelletier. Pour 19 jeunes mineurs, 3 rentraient chez eux deux nuits le weekend en 2009 contre 14 en 2013.
Au Village de l'Amitié sur 65 jeunes, 50 rentraient chez eux le weekend en 2009 contre 55 en 2013. *Cf. Annexe n°6*
Cette évolution démontre une amorce de changement des représentations à l'égard du milieu familial sur le Dispositif Rose Pelletier. La dynamique familiale est davantage prise en compte ainsi que l'intérêt du mineur. Les professionnels ont la volonté de faire vivre les liens d'attachement et de préserver la place du jeune dans sa famille.
Cependant, le suivi des jeunes en famille reste limité. 25% pour l'ensemble des deux MECS en 2013. Cette absence de suivi ne permet pas de porter un regard sur la dynamique familiale au domicile de l'enfant et limite la préparation du retour en famille. Cet axe de travail reste limité. Il me paraît nécessaire d'instaurer cette action, puisqu'à ce jour, la préparation au retour reste limitée.
Or, 60% des familles interrogées expriment leur volonté d'être soutenues dans leur fonction de parents et leur souhait d'accueillir de nouveau leur enfant.

---

[57] Données de l'Institut Nationale de la Statistiques et des Etudes Economiques (INSEE) en 2005 (7.7% en 1968) http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=ip1195

C) Le soutien à la parentalité, une approche peu investie

Le soutien à la parentalité repose sur les travailleurs sociaux de l'ASE ou de l'AEMO. Les professionnels des deux institutions agissent plus particulièrement auprès du jeune.
J'ai demandé aux professionnels des deux établissements de solliciter les différents travailleurs sociaux durant le 1er trimestre 2014 pour connaître leur positionnement concernant leur place et celle des professionnels auprès des familles.
78% d'entre eux évoquent leur volonté de partager cet accompagnement avec les professionnels. En effet, les travailleurs sociaux assurent individuellement le suivi d'une trentaine de mesures et estiment ne pas être en capacité d'assumer pleinement un soutien rapproché auprès des parents. Selon les situations, ils les rencontrent une fois tous les mois, voire tous les mois et demi. D'autant, que la plupart du temps, l'enfant ou l'adolescent n'est pas présent au domicile de la famille.
Le soutien apporté aux parents, permet à l'enfant ou à l'adolescent

- De trouver ou retrouver une place dans le système familial. Soit une place dans la « *tête* » des parents, soit une place d'enfant en restaurant l'aspect générationnel.
- De nommer les difficultés des parents ou du jeune et d'en identifier les causes.
- De médiatiser la relation familiale afin de faciliter la construction ou la reconstruction du lien familial. Le professionnel favorise la communication et invite les participants à élaborer autour d'éventuels conflits.
- De donner ou redonner du crédit positif à l'autre. L'enfant ou l'adolescent peut avoir le sentiment que les professionnels disqualifient leurs parents.

D) La recherche des compétences parentales, un pont entre soutien à la parentalité et coéducation.

Selon C. SELLENET, « [58]*en protection de l'enfance, la question des compétences parentales ou plutôt leur absence, occupe tout le terrain* ». Les professionnels sont invités à évaluer les carences ou les risques présents dans le milieu familial. L'auteur souligne la nécessaire valorisation des compétences parentales, pour garantir aux familles les moyens de s'impliquer et de contribuer à l'accompagnement de leurs enfants.
Le parent est reconnu dans son rôle premier et les professionnels le soutiennent dans sa mission auprès de l'enfant ou de l'adolescent.
Cette action autour de la recherche et principalement sur la valorisation des compétences parentales revient à interroger les pratiques sur les deux établissements. Est-ce que les parents sont démissionnaires ou les a-t-on « démissionnés » ? Nos actions apportent-elles un soutien, emprunt de la notion de suppléance ou de substitution ?
Instaurer une coéducation nécessite :

[58] Catherine SELLENET : *La parentalité décryptée* p. 137-146

- D'entrer dans l'univers de l'autre et connaître son système de valeur.
- La recherche des compétences parentales afin de pouvoir dans un second temps se mettre d'accord sur des repères éducatifs, la place de chacun et la préservation de leur savoir-faire.
- De s'inscrire dans une posture de faire avec. «[59] *Accompagner plutôt qu'amener, apporter plutôt que porter, faire avec plutôt que faire pour* ».

La coéducation, revient à passer de la « prise en charge » à la « prise en compte ». Prise en compte des parents dans leur personnalité, valeurs, savoir-faire et de leurs difficultés.
Le DIPEC, tel qu'il est conçu dans les deux établissements, donne une place aux parents, en termes d'attentes à l'égard de l'accompagnement de leur enfant et d'avis, concernant les actions menées. Cependant, les parents ne sont pas interrogés sur leur sentiment d'être compétents et leur savoir-faire.
Agir en coopération avec la famille, faire de la coéducation un axe prépondérant dans les interventions, invite les professionnels à un changement de posture. S. EUILLET et C. ZAOUCHE-GAUDRON soulignent que, « [60]*la souffrance au niveau de l'identité parentale éprouvée par les parents est en lien avec la sensation d'être perçu de façon négative par les intervenants, ce qui entache la relation parents/professionnels et freine considérablement une éventuelle dynamique de soutien à la parentalité* ».
Si le placement peut provoquer chez certaines familles un sentiment de disqualification, il a également des effets chez les enfants. Ce dernier peut entraîner des ruptures.

2.4.3 Les limites de l'offre d'accueil pour des enfants et adolescents en grandes difficultés

Le mineur a besoin d'un espace sécurisant pour se construire. Telle est la fonction que doit remplir une MECS. Un certain nombre d'enfants ou d'adolescents vivent à temps complet dans l'institution ce qui nécessite un espace de vie apaisant et sécurisant.

A) Un espace de vie sécurisant

Les deux MECS ont cette volonté d'apporter un espace de vie sécurisant en proposant un accueil sur des groupes de petit effectif. C'est ainsi qu'est pensée la Villa Océane avec ce

[59] HUOT 2006. *Analyse du « pourquoi le travail social »* de Saül Karsz https://sites.google.com/site/schultzfrancisportfolio/posture_travail_social
[60] S. EUILLET et C. ZAOUCHE-GAUDRON. Revue pluridisciplinaire de jeunesse. Société et jeunesse en difficultés. *Des parents en quête de parentalité. L'exemple de parents accueillis à l'aide sociale.* 2008. P 1

groupe de 7 adolescents. Le Village de l'Amitié a fait le choix de mettre en place un pôle adolescent pour préserver les plus jeunes des troubles plus prononcés des plus grands.
Toutefois, cet espace psychique est mis à mal lorsqu'un ou plusieurs jeunes dits « *en très grandes difficultés ou incasables* » sont admis dans l'institution.
Le Dispositif Rose Pelletier par l'intermédiaire du service Famille d'Hébergement permet d'apporter une réponse plus adaptée pour certains adolescents fragilisés, sortant notamment d'hospitalisation. Cependant ce service s'avère :

- Insuffisant en termes de places. En juin 2014, trois situations d'adolescents restent en attente.
- Inadapté pour des adolescents en reconstruction d'un projet scolaire faute de permanence en journée de la famille d'hébergement au domicile.

Le Village de l'Amitié ne dispose pas d'une telle offre de service. Cette MECS accueille des enfants dès l'âge de 6 ans. Cet accueil sur un petit collectif s'avère pertinent notamment pour ceux dont le retour en famille ne peut être envisagé. Toutefois, cette modalité d'accueil ne favorise pas le lien d'attachement dans la durée, comme pourrait le permettre une famille d'accueil. En juin 2014, 7 enfants de 8 à 12 ans du Village de l'Amitié relèveraient d'un placement familial.

B) Des ruptures à prendre en compte

Sur les cinq dernières années, pour les deux établissements, 36 accueils, principalement d'adolescents, se sont soldés par une rupture de placement. 10 mineurs ont été réorientés dans une autre structure (famille d'accueil ou internat) et 26 sont retournés vivre à leur domicile. Cette rupture de placement repose principalement sur l'incapacité de ces adolescents à s'inscrire dans un collectif, à respecter le cadre règlementaire proposé par l'accueil en internat. Leur impulsivité, leur manque de tolérance face à la frustration les amène à commettre des actes de violence, des fugues. Ils n'expriment pas leur rejet d'un accompagnement éducatif mais davantage de la modalité d'accueil, limitant leurs actions.
Un certain nombre de familles ont pu signifier leur inquiétude à l'idée d'héberger de nouveau à temps complet, leur enfant sans soutien renforcé de la part de professionnels. Les parents interrogés, considèrent pour la plupart, l'intervention du travailleur social de l'ASE insuffisante au regard de leurs besoins. Faute de dispositif existant sur le territoire, ces familles et ces jeunes n'ont ou pu être accompagnés.
A leur niveau, les travailleurs sociaux de l'ASE reconnaissent leur manque de temps pour accompagner ces adolescents à partir de leur domicile. Or, ces familles sont elles-mêmes en grandes difficultés. Nous observons une absence de cadre suffisamment structurant pour ces adolescents qui rapidement se retrouvent livrés à eux-mêmes.

Il n'existe pas de statistiques permettant à ce jour de visualiser le devenir de ces jeunes. Toutefois, certains travailleurs sociaux de l'ASE continuent à exercer des mesures sur le reste de la fratrie. Ils ont ainsi connaissance de leur devenir. Parmi ces jeunes, 5 d'entre eux âgés de plus de 16 ans n'ont pu s'inscrire de nouveau dans un cursus scolaire. Malgré des tentatives de suivi par différentes missions locales, ils restent à ce jour sans formation qualifiante, sans emploi et au domicile des parents. 3 jeunes filles sont devenues mère au cours de leur minorité et bénéficient d'un accueil en centre maternel.
Les deux MECS ne disposent pas de réponses alternatives au placement. Les professionnels se montrent hésitants lors de l'admission d'un jeune présentant de tels troubles du comportement. Ils se trouvent désemparés face à ces comportements déviants, irrationnels qu'ils ne parviennent pas à contenir. Le risque pour les deux établissements est de s'inscrire dans une position de rejet à l'égard de ces jeunes qui attaquent de manière répétitive ce cadre protecteur.

C) L'accompagnement du jeune et la diversité des modalités de prise en charge

Tout au long de leur parcours institutionnel, les enfants et adolescents évoluent. Leurs besoins s'avèrent donc différents. En fonction de l'attente de l'adolescent et des axes du projet élaboré par les professionnels, un parcours interne à l'institution peut être proposé sur le Dispositif Rose Pelletier.
La diversité de l'offre de service sur le Dispositif Rose Pelletier répond à un besoin repéré. Elle correspond principalement aux mineurs qui ne peuvent retourner vivre en famille.
L'institution à son niveau veille à ne pas enfermer l'adolescent dans une forme de placement. Cette volonté institutionnelle s'étend par l'acceptation à la marge de suivis à partir du domicile des parents. Ainsi sur les cinq dernières années, sur proposition de l'ASE et du juge des enfants, 3 adolescents ont pu être accompagnés par des professionnels du service Famille d'Hébergement, à partir de leur domicile familial. L'adhésion de la famille est recherchée ainsi que celle du jeune de manière à ce que les professionnels puissent garantir au maximum un suivi rapproché.
Si le Dispositif Rose Pelletier est bien doté en termes de diversité de mode de prise en charge, il n'en demeure pas moins, que la logique de parcours d'accompagnement se situe en interne. Il n'y a pas de service d'accompagnement à domicile. Cet absence d'outil de suivi ne permet pas l'alternative au placement, ni le suivi des sortants de l'institution. L'écart s'avère donc considérable entre les attentes du Conseil Général concernant le suivi à domicile et la réalité du terrain. Le Village de l'Amitié est encore plus impacté par cette absence de diversité. L'accueil en internat représente 85% des accueils. Peu d'alternative existe en dehors de ce profil d'accueil si ce n'est l'accueil de jour.

Les deux établissements disposent d'une offre de services diversifiée, qu'il convient désormais de développer. La création d'un service de placement familial et la mise en place d'un suivi renforcé à domicile favoriserait l'accompagnement de certains enfants ou adolescents. Il convient toutefois que j'apporte en parallèle une analyse de la dynamique actuelle des professionnels et plus largement des deux institutions. Cette phase me paraît essentielle en vue de la création du Pôle Hébergement.

2.4.4 Une dynamique d'acculturation. Une étape nécessaire

Les deux MECS possèdent chacune une histoire et un fonctionnement différents. L'engagement des professionnels repose sur des volontés singulières.

Le Dispositif Rose Pelletier, malgré sa diversité des offres d'accueil laisse apparaître une certaine difficulté à travailler en inter service. Chaque service évolue de manière cloisonnée malgré une ébauche depuis quelques mois d'une réflexion transversale, portant notamment sur les passages des adolescents d'un service à l'autre, autour d'un temps d'admission. D'autre part, l'annonce officieuse en 2013, de la fermeture de places sur la structure a temporairement inscrit les professionnels dans une position de repli, s'accrochant à leur outil de travail. La crainte de perdre leur emploi les a mobilisés dans un second temps, acceptant par ailleurs l'idée d'un changement nécessaire. En neuf ans, le Village de l'Amitié a été dirigé par cinq directeurs différents[61]. L'équipe de chef de service, comme les professionnels appréhendent tout changement et s'interrogent sur le sens de leur action. Chaque nouveau directeur inscrit son action en fonction de sa conception de l'institution et de l'évolution des politiques publiques. Les décisions menées peuvent être contradictoires aux précédentes. L'évaluation externe pointe ces écarts et souligne la nécessité de revoir le mode de gouvernance. Chacun agit à ce jour, selon son propre référentiel, convaincu par la pertinence de celui-ci.

Réunir les deux institutions implique un nouveau changement. Mais celui-ci ne se décrète pas. Il s'accompagne. L'inscription des professionnels du Village de l'Amitié comme du Dispositif Rose Pelletier dans la démarche de construction du Pôle Hébergement me semble indispensable si je souhaite diversifier l'offre de services et favoriser un parcours d'accompagnement répondant aux besoins des mineurs.

La création du Pôle Hébergement passera nécessairement par une phase d'acculturation. Il s'agira pour chaque professionnel d'appréhender le mode de fonctionnement de l'autre établissement, le cadre de référence et se faire reconnaître en tant qu'individu, porteur également de savoir-faire, inscrit dans une organisation différente ou similaire.

[61] Le changement de directeur correspond à : départ en retraite, promotion interne (la directrice est devenue Directrice Générale), choix d'évoluer dans la carrière professionnelle.

Pour appuyer cette réflexion, je fais référence à deux définitions de l'acculturation qui éclairent le processus dans lequel je vais amener les deux MECS à s'inscrire.

Si je me réfère à la définition sociologique selon l'éclairage d'A. et R. MUCCHIELLI l'acculturation consiste en un « [62]*processus par lequel l'individu apprend les modes, les comportements, les modèles et les normes d'un groupe de façon à être accepté dans ce groupe et à y participer sans conflit* ».

Si je me réfère à la définition de F. GRESLE et ALII, l'acculturation devient progressivement une « [63]*notion désignant les phénomènes complexes qui résultent de contacts directs et prolongés entre deux cultures différentes, entraînant la modification ou la transformation de l'un ou des types culturels en présence* »

Il s'agit d'amener progressivement les professionnels à s'approprier une nouvelle culture. Cette appropriation dépend des rapports sociaux qu'entretiennent les personnes entre-elles.

La mise en œuvre de la plateforme de service repose avant tout sur la notion de la « primauté de la personne ». Comment, de ma place de directrice puis-je engager un certain nombre d'actions auprès des professionnels, auprès des partenaires, tout en tenant compte des besoins des mineurs accueillis au sein des différents services ?

La création de cette plateforme nécessite une action sur la notion de soutien à la parentalité et de coéducation avec la famille. Ces deux notions seront le fil conducteur des interventions des professionnels.

Un accompagnement renforcé à domicile, permettra d'engager une nouvelle approche d'accompagnement. À partir de son lieu de vie, il s'agira de mener des interventions auprès du jeune visant une remobilisation et de repérer et mobiliser les compétences parentales. Les expériences engagées par le Dispositif Rose Pelletier dans ce mode d'accompagnement pourront être un atout dans le développement d'un tel service. La création d'un service éducatif pour l'accompagnement à domicile répondra pleinement aux nouvelles orientations du Conseil Général et aux besoins repérés pour des mineurs. Toutefois, parmi ces jeunes, certains ne peuvent demeurer à leur domicile. Selon leurs parcours, jonchés de ruptures, scolaires, familiales, ils ont besoin d'un lieu apaisant, et de temps. Un hébergement en Famille d'Accueil pourrait correspondre à leurs besoins, notamment les sortants d'hospitalisation. La présence quotidienne et contenante favoriserait sans aucun doute leur reconstruction.

---

[62] A. et R. MUCCHIELLI. Dictionnaire des sciences sociales. 1969.

[63] F. GRESLE et ALII. Dictionnaire des sciences humaines. Paragraphe 8. http://www.cairn.info/zen.php?ID_ARTICLE=HYP_991_0121

A ce jour, le Dispositif Rose Pelletier et le Village de l'Amitié ont un fonctionnement propre qui s'est transformé en fonction de leur histoire, des besoins repérés à un instant donné. L'objectif consiste, comme le souligne Laurent BARBE, à agir sur les savoir-faire qui pourront « [64]*être développés, pour que progresse la place donnée aux personnes* ».

Dès lors, à partir du diagnostic élaboré précédemment, pour le Village de l'Amitié et le Dispositif Rose Pelletier, je propose de dégager un plan d'action pour la mise en œuvre de cette diversification. Il s'agit de montrer en quoi nos savoir-faire deviennent une plus-value qui nous inscrit comme acteurs incontournables dans le secteur de la protection de l'enfance, sur le département.
Il convient en parallèle, d'inscrire dans ce plan d'action, des actions autour de la communication (professionnels, Instances Représentatives du Personnel, Conseil d'Administration), des ressources humaines et auprès de nos partenaires, des financeurs. En termes d'actions, je m'attacherai essentiellement dans ce mémoire, à développer principalement l'aspect managérial au regard de la fermeture de places d'internats au profit de places externalisées, sans développer les modalités financières mises en œuvre.

[64] L. BARBE. « *Une autre place pour les usagers* » p. 14

3 Diversifier l'accompagnement des mineurs à l'opportunité d'une fusion

Selon J.M. MIRAMON, «[65] *la stratégie de diversification consiste à intervenir conjointement dans plusieurs secteurs dans un souci de complémentarité* ». Ce projet s'inscrit dans la lignée de l'évaluation interne et externe des deux établissements et du diagnostic que je viens de développer. En accord avec la Direction Générale de l'Association, j'ai borné ce projet dans le temps. Il débute ainsi en mars 2014 au moment où le Conseil Général invite les établissements à proposer des projets de diversifications pour se finaliser en décembre 2015, par une évaluation des actions engagées et la création du Pôle Hébergement au 1er janvier 2016.

Je propose dans un premier temps de décrire la plateforme de service telle que je la conçois, en mettant dans un second temps un accent plus particulier sur la création du service de placement familial et le service de suivi renforcé à domicile. Cette démarche repose sur la volonté d'instaurer une coéducation avec les familles. Pour mener à bien la construction de cette plateforme de service, j'expliciterai ma stratégie managériale. S'inscrire dans une dynamique de coopération, repose sur une conduite de changement. L'objectif sera de développer une nouvelle culture d'établissement à travers la création du Pôle Hébergement. Elle passera par des échanges permanents avec les professionnels, du travail en équipe pluridisciplinaire, de la délégation à l'égard des cadres intermédiaires dans l'animation des groupes de réflexion. La mise en œuvre de cette plateforme de service nécessitera une réflexion sur les modalités d'évaluations des actions engagées.

3.1 Création d'une plateforme de service

Un projet repose sur « [66]*la formulation d'un objectif et la construction d'un chemin pour y parvenir* ». Je propose de reprendre dans un premier temps, l'objectif de la création d'une plateforme de service au regard des deux diagnostics élaborés. Dans un second temps, je déclinerai la démarche que je souhaite engager pour la réalisation de cette plateforme.

3.1.1 Proposer des réponses adaptées aux besoins des mineurs accompagnés

Les représentants du Conseil Général rappellent que «[67] *malgré une situation économique et sociale plus favorable que la moyenne nationale, une fraction de la*

[65] J.M. MIRAMON. *Manager le changement* p 88
[66] D.GACOIN : *Conduire des projets en action sociale*. P.136
[67] https://www.isere.fr/conseil-general/politiques-publiques/protection-enfance-famille/

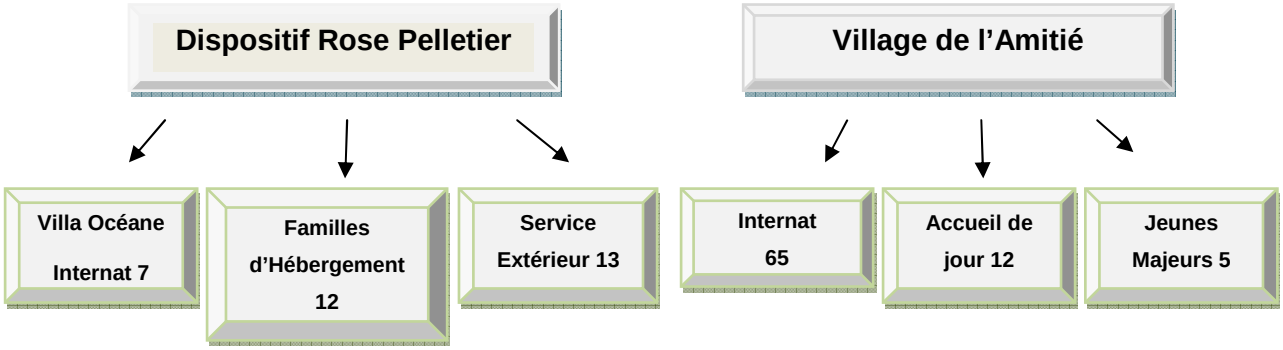
population Iséroise est concernée par la pauvreté et la précarité ». Un certain nombre de familles ont besoin de protection et de soutien.

Dans ses orientations stratégiques pour les cinq années à venir, le Conseil Général souhaite à partir d'un repérage des familles en grandes difficultés :

- ***Privilégier le Placement à domicile.*** Pour cela, mettre en œuvre des dispositifs d'accompagnement à partir du domicile des parents. L'objectif principal est d'associer les familles à l'évaluation de leur situation et de rechercher des solutions dans l'accompagnement de leur enfant.
- ***Valoriser la place des familles d'accueil.*** En respectant celle des parents.

Les deux MECS disposent, de services d'accompagnement diversifiés, différents, mais dont le socle de base repose principalement sur un accueil en internat collectif.

Les deux MECS de l'ADSEA 38 en mai 2014

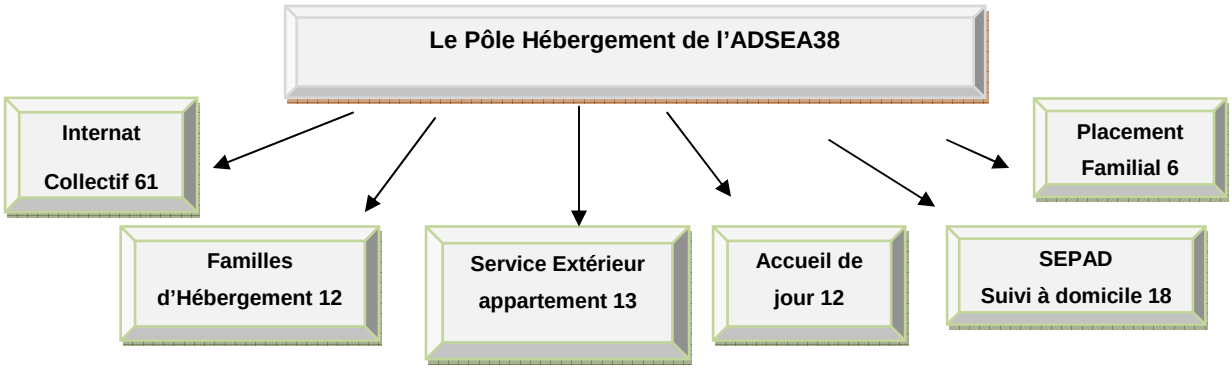


74% des mineurs sont accueillis en internat sous une forme différente[68]. (84/114 accueils)

70% sont accueillis sur du collectif. (77/102)

Le Pôle Hébergement permettra de diminuer le nombre de place en internat et de proposer un accompagnement diversifié pour répondre aux besoins repérés par l'ouverture d'un service d'accompagnement éducatif renforcé à domicile (SEPAD) et d'un service de placement familial

Le Pôle Hébergement de l'ADSEA38 au 1er janvier 2016



[68] Accueil sur des groupes de 7 à 11 jeunes et en Famille d'Hébergement

Ce projet prend en compte, au regard du diagnostic élaboré, la volonté du Conseil Général de réduire les coûts de prise en charge des mineurs en internat. Une représentante du Conseil Général en juin 2014, lors de l'Assemblée Générale de l'ADSEA38 a rappelé que ces cinq dernières années, les budgets des différents établissements de la protection de l'enfance en Isère ont augmenté d'1%. Cette augmentation n'est plus envisageable vue la conjoncture économique. Ce projet prend en compte la demande du Conseil général de diversifier l'offre de prise en charge à coût constant. *Cf. Annexe n°7* Il s'agit d'articuler les dépenses allouées à la protection de l'enfance et les besoins repérés sur le territoire.

Les besoins reposent sur :

- **L'accueil d'enfants et d'adolescents en internat classique, temporairement ou durablement selon les situations**

Pour cela, sur les deux sites sera maintenu l'accueil de mineurs par groupes restreints.

La villa Océane continuera à accueillir 7 adolescents de 13 à 18 ans. (Groupe mixte).

Le Village de l'Amitié fonctionnera de la même manière par groupe d'environ 10 jeunes, avec le maintien d'un groupe d'adolescents.

La suppression de 16 places d'internat au Village de l'Amitié vise à réduire la concentration du nombre de jeunes, sur un même site.

- **Maintien du service Famille d'Hébergement.**

Pour l'année 2015, ce service restera rattaché au Dispositif Rose Pelletier, selon l'agrément actuel. 12 adolescents seront ainsi accueillis en famille d'hébergement sur l'année 2015. Ces mineurs seront inscrits dans un projet scolaire puisque les familles travaillent en journée. Le prix de journée sera identique à celui de l'internat.

- **L'accueil des jeunes majeurs et futurs jeunes majeurs.**

L'accueil de jeunes majeurs et futurs jeunes majeurs se poursuivra pour l'année 2015, sur le Dispositif Rose Pelletier, soit 13 prises en charge. Le prix de journée des 5 jeunes accueillis sur les appartements éducatifs du Village de l'Amitié étant identique à celui de l'internat, j'ai fait le choix en lien avec la Directrice Générale et les financeurs de supprimer ces places, au profit de suivis externalisés. Ces cinq places n'étant pas jusqu'à présent occupées à 100%, leur suppression réduira les coûts d'accompagnement et permettra de répondre à d'autres besoins d'accompagnement.

- **L'accueil de jour pour des enfants scolarisés en interne au Village de l'Amitié.**

Pour l'année 2015 et à l'issue de la création du Pôle Hébergement, cet accueil se poursuivra sur le site du Village de l'Amitié. L'agrément sur ce service restera à l'identique. Soit, 12 enfants de 6 à 12 ans, scolarisés en interne. La configuration des

locaux sur le site du Village de l'Amitié permet la scolarisation des enfants (salles de classes adaptées). Je n'envisage pas pour l'instant de questionner l'agrément concernant la tranche d'âge. Il conviendrait au préalable d'élaborer un nouveau projet, qui serait à valider à deux niveaux : financeur et Éducation Nationale. Selon le Schéma Départemental, l'accent ne porte pas sur le développement de l'accueil de jour. Il n'existe pas de diagnostic au niveau de l'Éducation Nationale permettant d'envisager la création de classes du second degré (collèges) à l'intérieur de MECS[69].

- **Un Service Educatif pour l'Accompagnement à Domicile (SEPAD).**

Ce suivi renforcé à domicile correspond à des jeunes ne relevant pas ou plus de l'internat ou dans l'incapacité de s'inscrire dans un collectif.
Pour l'année 2015, il sera rattaché au Village de l'Amitié et installé sur le site. Il s'effectuera en parallèle de la fermeture des places d'internat. Au regard du maintien d'un budget constant dont je ne développerai pas les modalités, ce service prendra en charge 18 enfants et adolescents, de 6 à 17 ans. Je déclinerai plus précisément dans un second temps, le contenu de l'offre de service et les modalités de mise en place.

- **Un service de Placement Familial**

Ce service a pour mission de recevoir des enfants et des adolescents en danger éducatif, physique et/ou psychologique. L'objectif est de leur permettre, à partir d'un cadre de vie stable, stimulant, de se construire.
De la même manière que pour l'ouverture d'un SEPAD, la création de 6 places en famille d'accueil s'effectuera au regard de la fermeture des 16 places d'internat et à budget constant. J'apporterai comme pour le SEPAD, un focus particulier sur la création de ce service.

Diversifier l'offre de service nécessite de formaliser différentes étapes en vue de sa réalisation.

3.1.2 Inscrire le Dispositif Rose Pelletier et le Village de l'Amitié dans une démarche de projet

Les négociations avec le Conseil Général sur la création du Pôle Hébergement et les orientations prises sur la diminution du nombre de places en internat au profit d'une nouvelle diversification des services est une opportunité considérable.
Ma démarche en tant que future directrice de Pôle repose sur trois niveaux.

[69] L'Education Nationale, en Isère opte davantage à ce jour, pour l'ouverture de classes externalisées pour des ITEP et des IME

- Planifier dans le temps les actions permettant au 1er janvier 2016 la concrétisation du Pole Hébergement.

Les MECS du département sont invitées dès l'été 2014 à proposer des projets selon les attendus du Schéma Départemental. Je présenterai donc, en septembre 2014 le pré-projet du SEPAD et du service de Placement Familial, pour une ouverture au 1er janvier 2015.
Il convient de présenter pour l'année 2015, deux budgets prévisionnels pour les deux MECS, tenant compte de la diversification des services.
A l'automne 2015, un seul budget prévisionnel sera établi pour les deux établissements et présenté à nos financeurs, correspondant à la mise en place du Pôle Hébergement. (Projection d'un CPOM).

- Définir une cartographie de l'implantation du SEPAD et du service de Placement Familial.

En s'appuyant sur les besoins repérés sur le territoire et la situation géographique des deux MECS, je souhaite proposer un cadre d'intervention réalisable, permettant d'exercer une action auprès des enfants et des adolescents, au regard de leurs besoins et des attendus du Conseil Général. Ainsi, pour une mise en œuvre opérationnelle du Pôle Hébergement, j'ai convenu avec la Directrice Générale de délimiter une zone d'accompagnement. Celle-ci s'étendra du Nord au Sud Grésivaudan, en tenant compte du secteur de la Mathésine[70]. *Cf. Annexe n°8*

- Inscrire les professionnels dans une démarche d'appropriation de ce changement.

Pour la mise en œuvre opérationnelle de ce projet, chaque intervenant a besoin de connaître sa place, sa mission au regard des objectifs attendus. A mon sens, les cadres doivent être porteurs du projet. Pour cela j'engagerai une action spécifique à leur niveau, pour chacune des deux MECS, inscrite dans la durée, avec des délégations précises. Dans le même temps, je souhaite impliquer les professionnels dans cette démarche. Leur investissement passera par la présentation des objectifs, du plan d'action mais également de la communication, la participation à des groupes de réflexions, la création d'outils…
La création du Pôle Hébergement permet de rassembler un certain nombre de compétences et des savoir-faire différents. Je considère chaque acteur en capacité de faire des choix, de coopérer et de s'engager dans une démarche de changement.

[70] Pour les interventions dans le Nord Grésivaudan, il a été convenu d'utiliser une pièce dans le bureau du SESSAD de Crolles (structure de l'ADSEA38), pour les rencontres avec les familles. Une participation financière pour l'utilisation de cet espace est prévue au budget (500€/an).

Pour cela, chaque professionnel a besoin de connaître à quoi ressemblera le futur, en l'occurrence, le Pôle Hébergement et sa plateforme de services. La mise en œuvre de cette plateforme implique la construction d'une vision commune. Des expériences partagées naîtront de nouvelles compétences. La diversification des services permettra également de dynamiser les parcours professionnels.

- Développer des outils d'évaluation portant sur les différentes actions menées (ouverture des deux services, soutien à la parentalité et coéducation)

Il s'agit de développer des outils simples, qui permettront dans un second temps :

- De rechercher par exemple les compétences parentales.
- D'analyser des données quantitatives ou qualitatives, support à l'accompagnement des enfants et des adolescents.
- De mesurer les écarts entre les attendus et le réalisé (suivi de projet).

3.2 Les trois axes de la diversification

J'ai fait le choix d'apporter un focus sur trois thématiques spécifiques.
Dans un premier temps la coéducation avec la famille. Je souhaite que cette notion puisse être le fil conducteur de chacune des actions engagées par les professionnels, quel que soit le service sur lequel il intervient.
Le SEPAD et le service de Placement Familial sont les deux nouvelles entités liées à la diversification. J'apporterai un éclairage sur leurs objectifs et spécificités au regard des besoins repérés.

3.2.1 La coéducation avec la famille : un gage de soutien à la parentalité

À l'admission, la place des familles dans l'accompagnement de l'enfant est peu évoquée sur les deux MECS. La réflexion sur l'accompagnement s'amorce à partir de faits énoncés sur la dynamique familiale ce qui entraîne un certain nombre de représentations.
Selon L. BARBE, « [71]*il faut bien voir l'aspect historiquement fondateur _ à décrire d'abord les personnes par leurs incapacités ou leurs difficultés* ». Parler de coéducation invite chaque professionnel à se décaler de cette représentation et partir de l'idée que les parents des jeunes accueillis peuvent être en difficultés sur certains aspects de leur vie et disposer en parallèle de ressources pouvant être mobilisées.
De mon point de vue, la coéducation commence dès l'admission par l'élaboration du projet personnalisé, propre, singulier à chaque enfant ou adolescent.

[71] L. BARBE. *Une autre place pour les usagers.* P 46

La déclinaison du projet personnalisé s'inscrit à mon sens, dans une succession d'étapes.

- **La recherche d'une complémentarité de l'action des différents intervenants**

Un des objectifs du Schéma Départemental porte sur le soutien à la parentalité. *Cf. Annexe n° 9* Un des axes prioritaires de travail consiste à « [72]*favoriser davantage la participation active des parents notamment en généralisant le projet pour l'enfant* ». Les représentants du Conseil Général souhaitent s'inscrire dans une démarche d'élaboration commune avec les établissements. Les travailleurs sociaux de l'ASE établiraient le projet pour l'enfant et les établissements le déclineraient au moyen du DIPEC. Une instance commune avec la famille évitera toute forme de redondance.

- **La recherche des compétences parentales**

Selon les recommandations de l'ANESM[73], le projet personnalisé repose sur une co-construction entre l'enfant ou l'adolescent, sa famille et les équipes professionnelles. Il implique une reconnaissance mutuelle entre les personnes et que les attentes de chacune soient énoncées. Ainsi, il englobe les notions de reconnaissance et d'individualisation. Il est actualisé tout au long du suivi, en fonction de son évolution, des nouvelles données que les professionnels recueillent. Un des aspects du projet de l'enfant porte sur la mise à jour des compétences parentales et la capacité de les nommer. Il convient pour les professionnels de rechercher, comme le souligne C. SELLENET, les capacités des parents à résoudre leurs problèmes, à développer des savoir-faire.
Le Dispositif Rose Pelletier et le Village de l'Amitié ne disposent pas d'une grille d'évaluation permettant d'évaluer les risques et les capacités de la famille. Des professionnels du secteur de la protection de l'enfance du Conseil Général, ont finalisé un outil, prenant en compte ces deux aspects. La création d'un outil permettant d'évaluer les risques et les compétences, interne au Pôle Hébergement, favorisa l'ajustement de nos interventions. Il conviendra de définir et de retranscrire dans le projet personnalisé, avec les familles les actions mises en place. De mon point de vue, il convient de laisser une place aux désaccords, d'accepter des points de différenciation et de dégager des points d'accord avec les familles. Les axes d'accompagnement et les points d'implication des parents relèvent alors, davantage d'une co-construction que d'une contractualisation.

- **Une intervention à domicile**

L'idée demeure en toile de fond, pour les enfants et les adolescents placés en institutions de pouvoir regagner dans le temps leur domicile parental. L'évaluation de la dynamique familiale, permet d'apporter un maximum de garanties, en vue d'un retour possible en

[72] Objectif Stratégique n°4. Schéma Départemental de l'Isère 2014-2018. Cf. Annexe n°8
[73] ANESM. *Les attentes de la personne et le projet personnalisé*. Décembre 2008. p10

famille. Les professionnels inscriront dans le projet personnalisé les axes d'accompagnement et les moyens dégagés pour penser ce retour en famille. Leur intervention à domicile, régulière dans le temps permettra d'évaluer les possibilités de retour de l'enfant ou de l'adolescent dans sa famille et d'ajuster l'accompagnement et la préparation éventuelle du retour. Selon les recommandations de l'ANESM, je souhaite inscrire les professionnels « [74]*dans une fonction de repérages des points d'appui pour l'exercice des fonctions parentales. L'analyse des difficultés de l'enfant et/ou des parents s'accompagne d'un travail de repérage avec eux, de leur compétences parentales et de leurs capacités d'évolution* ».

- **La prise en compte de la famille élargie**

La coéducation, de mon point de vue, ne se limite pas aux parents. Un certain nombre d'enfants ou d'adolescents accueillis sur les deux structures, n'ont qu'un parent. Les familles aujourd'hui ont une configuration différente et je souhaite que celle-ci soit prise en compte. C'est un débat que je souhaite engager avec les représentants de l'ASE, notamment pour la place donnée aux beaux-parents, mais également de manière plus générale, à la famille élargie. Pour S. KARSZ « [75]*la parentalité remet en cause l'idée selon laquelle le père et la mère sont toujours indispensables. Or des enfants s'en sortent très bien sans parents. Père et mère désignent des rôles, statuts, postures que des adultes entretiennent avec des enfants au sein d'une société à un moment donné* ». D'après l'auteur, l'oncle, le grand frère, la grand-mère peuvent contribuer à l'éducation de l'enfant.

Je souhaite que soit précisée dans la procédure d'admission la recherche de personnes ressources pour le mineur accueilli, en sollicitant les parents à ce sujet.

- **Le projet personnalisé, un gage de la diversification des parcours**

En m'appuyant sur le diagnostic élaboré, un certain nombre de mineurs ne parviennent pas à s'inscrire dans un placement. Pour d'autres, les besoins en termes d'hébergement, d'accompagnement, évoluent dans le temps. De nouveaux besoins ont été repérés en interne mais également au niveau du Conseil Général, notamment pour le suivi renforcé à domicile et la création de nouvelles places en Famille d'Accueil.

Le projet personnalisé, permettra d'évaluer et d'ajuster dans un second temps les modalités de suivi et d'hébergement. Selon J.R. LOUBAT, il s'agit « [76]*de proposer des*

---

[74] ANESM. Synthèse*. L'exercice de l'autorité parentale. Dans le cadre du placement. La place des parents dans le projet personnalisé de l'enfant*. Juin 2012. P. 2

[75] S. KARSZ. *La parentalité est un mythe qui a une puissance mobilisatrice*. ASH. 27 juin 2014. N°2866. P. 36

[76] J.R. LOUBAT. 3ème rencontres nationales des professionnels des MECS. Lille 21-22 mars 2013. P.15

accueils plus à la carte : temporaire, séquentiel ». La mise en œuvre de la plateforme de service permettra cette diversité de l'offre et l'adaptation du projet du mineur.

Pour faire vivre la coéducation, il convient de revisiter l'outil existant du projet personnalisé et de le penser en collaboration avec les services du Conseil Général. La construction du projet personnalisé passe par :

- L'organisation de temps impartis par le chef de service lors des réunions d'équipe hebdomadaire. Charge au chef de service de planifier sur l'année les temps consacrés à l'élaboration du projet personnalisé et de s'assurer que chaque situation de jeune fasse l'objet d'une réflexion.
- L'apport clinique par le psychologue, piloté par le chef de service.
- Les actions régulières du référent de projet auprès du mineur et de sa famille en interne ou au domicile des parents ou de la famille élargie.

Je vais donc mettre en place un groupe de travail pluridisciplinaire, piloté par un chef de service, pour engager une réflexion autour des fondements sur le projet personnalisé pour aboutir à une fiche action, inscrite dans le projet du Pôle Hébergement.
Ce groupe de travail élaborera également une réflexion sur le document de base du Conseil Général proposant une démarche pour évaluer les risques et les compétences des familles dans l'éducation de leur enfant. A l'issue, il s'agit de dégager notre propre outil de travail, nécessaire à notre intervention dans les familles.
Le Conseil Général invite les établissements à participer à des groupes de travail sur le soutien à la parentalité, la réécriture du projet pour l'enfant en complémentarité du DIPEC. Des chefs de service et des professionnels participeront à ces groupes thématiques. *Cf. Annexe n°10*

3.2.2 Le SEPAD : Une alternative au placement

Le Service Educatif Pour l'Accompagnement à Domicile répond à une double exigence :

- Celle de la Loi de 2007 rénovant la protection de l'enfance qui incite à la diversification des prises en charge
- Celle du Schéma Départemental 2014-2018 et des objectifs stratégiques.

Le SEPAD est une des modalités d'accompagnement de l'enfant et de l'adolescent et de sa famille. Il permet d'exercer la mesure de placement en maintenant la résidence de l'enfant ou de l'adolescent à son domicile.
Ce service s'inscrit dans la démarche suivante :

- **Une alternative au placement en internat ou en famille d'accueil**

Le placement en hébergement n'est pas :

- ***Possible*** : le jeune ne peut ou refuse de s'inscrire dans un collectif. Difficultés comportementales ou psychiques ne lui permettent pas d'évoluer dans un collectif, respect des règles, des personnes, en phase de désocialisation.

Le maintien de sa protection demeure essentiel. Le soutien et l'accompagnement du projet individuel à partir de sa résidence principale s'avèrent un axe déterminant en vue de sa reconstruction, son insertion et son inscription dans un réseau social.

- ***Envisageable*** **:** crainte d'une rupture ou d'une perte de lien avec la famille.
- ***Nécessaire*** : des fragilités sont repérées, mais la famille n'est pas défaillante.

Les compétences parentales sont repérées mais un soutien rapproché pour l'ensemble de la famille sur un temps donné, avec des objectifs précis, définis, reste incontournable. Il s'agit d'accompagner la dynamique familiale dans sa globalité en considérant la place de chacun en vue d'un processus de changement.

- **En amont d'un placement**

La séparation semble nécessaire pour permettre à l'enfant ou aux parents de s'inscrire dans une nouvelle dynamique familiale et personnelle. Cette séparation nécessite d'être préparée, perçue par chaque membre de la famille comme nécessaire et constructive.

- **En aval d'un placement**

L'enfant ou l'adolescent est placé depuis un ou plusieurs mois. Le placement atteint ses limites et ne s'avère plus nécessaire. Ce retour après un temps d'absence demande une nouvelle adaptation pour chacun des membres de la famille. L'accompagnement des professionnels sur quelques mois, consolidera le travail préalablement engagé.

A tout moment le mineur peut être accueilli et hébergé dans l'une des deux MECS. C'est la capacité d'adapter la réponse à la notion de danger avec un éloignement provisoire ou à long terme, de la famille. C'est un mode d'intervention souple, évolutif, fondé sur une évaluation de la situation familiale préconisant cette réponse.
Le service Educatif pour l'Accompagnement à Domicile a pour objectif de faire cesser les éléments de danger existants lors de la mise en place de la mesure.
Le service exerce une responsabilité éducative directe sur l'enfant en suppléant partiellement les parents tout en exerçant un soutien et une aide à la parentalité.
Le passage temporaire en internat pourra se faire sur simple décision du Pôle Hébergement pendant toute la durée de la mesure éducative sans nouvelle décision judiciaire ou administrative. Cette solution alternative au placement traditionnel, est une réponse complémentaire pour les magistrats et les responsables de l'Aide Sociale à l'Enfance. Le type de difficultés rencontrées par l'enfant et/ou la famille permet la modulation du placement.

A) Objectifs spécifiques de cette mesure

En direction du mineur :

Les objectifs s'inspirent directement du volet 4 du cahier des charges du Conseil Général.

- éviter la séparation parents-enfant lorsqu'elle n'est pas nécessaire et l'échec d'un accueil en hébergement lorsqu'il y a refus de l'enfant ou de l'adolescent de s'inscrire dans une dynamique d'accompagnement.
- permettre d'accompagner des jeunes en difficultés (sociale, psychique et/ou en situation d'errance) et de maintenir un lien éducatif et affectif avec leur famille.
- proposer des interventions souples et singulières destinées à prévenir toute forme de désocialisation en visant une remobilisation du jeune.
- Maintenir le mineur dans son environnement social.
- favoriser le développement des potentialités du mineur afin de permettre son insertion sociale.

Le suivi par le SEPAD facilite le retour d'un mineur dans sa famille et accompagne la nouvelle dynamique familiale en reconsidérant la place de chacun.

En direction de la famille : parents et famille élargie

L'accompagnement s'adosse au système familial. Il a pour objectif :

- de modifier les éventuels dysfonctionnements, représentations qui font souffrance pour l'un ou l'ensemble des membres de la famille. Le service évalue par une intervention intensive à domicile, les capacités des parents à réagir aux problèmes existants et accompagne la famille dans une autre orientation si nécessaire, notamment un hébergement sur le Pôle Hébergement de l'ADSEA38 (Internat, Famille d'Accueil, Famille d'Hébergement). Cette orientation s'effectue en lien avec le magistrat et nécessitera une nouvelle ordonnance de placement.
- d'éviter l'échec des mesures d'accueil en hébergement lorsqu'il y a un refus ou opposition à l'égard du placement, des parents. Ce refus d'adhérer s'avère destructeur. L'enfant ou l'adolescent ne peuvent investir positivement la relation éducative car ils sont pris dans un conflit de loyauté envers leurs parents.
- soutenir la parentalité afin de favoriser l'évolution du système relationnel familial. Les professionnels veilleront à renforcer les capacités parentales leur permettant d'assumer leurs responsabilités éducatives et d'exercer leur autorité parentale.

Les professionnels rechercheront l'adhésion familiale sur le travail engagé, la perception des besoins et des attentes de chacun (visualisation des zones de conflits). Les difficultés rencontrées seront progressivement nommées. De ce travail en découlera un projet personnalisé, évolutif dans le temps. Il fera l'objet d'un travail interdisciplinaire, de partenariat, de coopération entre les différents acteurs. Le temps d'intervention auprès

des différents acteurs familiaux doit être conséquent, aussi fréquent que nécessaire soit au moins une fois par semaine au domicile parental. Deux à trois rencontres hebdomadaires en moyenne où des temps d'échanges et d'activités sont proposés. Il s'agit d'inscrire progressivement le jeune dans un réseau d'institutions relevant des dispositifs de droit commun et auprès de personnes ressources, afin de préparer la fin de prise en charge.

B) Modalités d'organisation et de financement

Les grandes lignes de ce projet ont été validées par le Conseil Général.

- **Mise en œuvre :**

Ce projet débute au 1er janvier 2015, avec l'ouverture de 12 places et une montée en charge progressive pour atteindre les 18 places au 1er juillet 2015.
Il convient de noter la volonté Associative de répondre au volet n°4 selon les attendus du Conseil Général en apportant une nuance qui a toute son importance. La commande repose essentiellement sur l'accompagnement d'adolescents. Or, le Village de l'Amitié dispose d'un savoir-faire élargi dans le suivi d'enfants. Il me paraît opportun de s'appuyer sur une telle expérience et de se différencier en apportant cette plus-value. Le projet de SEPAD porte sur le suivi d'enfants et d'adolescents (6-18 ans). Selon la commande du Conseil Général, l'intervention peut être de 12 mois renouvelable une fois.
J'ai proposé cette logique de dispositif correspondant prioritairement aux territoires[77] du Sud et Nord Grésivaudan, du Voironnais Chartreuse et de l'agglomération Grenobloise.
Un tel service nécessite qu'il soit adossé à une structure d'internat. Il demeure important de rappeler que les jeunes suivis, font l'objet d'une mesure de placement à domicile. En cas de crise au domicile familial, l'enfant ou l'adolescent sera accueilli temporairement sur l'internat du Dispositif Rose Pelletier ou du Village de l'Amitié, en fonction du lieu d'habitation des parents, pour préserver au maximum la poursuite de la scolarité. En fonction de l'évolution de la situation, la modalité de placement sera réévaluée.

- **Modalités de financement**

Selon les attendus du Conseil Général le projet est présenté à coût constant, tenant compte également de l'ouverture du service de Placement Familial, et ce, au regard de la fermeture de 16 places d'internat. (Projection du prix de journée à 42€)

[77] Distance d'intervention maximum de 45 minutes. Prise en compte du secteur de la Mathésine, peu développé jusqu'à ce jour.

Cette fermeture permettra de dégager 3 ETP d'éducateur spécialisé. 2 ETP seront positionnés sur ce service. 0.25 ETP de psychologue seront affectés sur ce service et 0.40 ETP de chef de service.
La fermeture de 5 places d'appartements éducatifs permettra une économie de 13 200€ sur le groupe III, liés à la location des logements.

Le SEPAD est une modalité d'accompagnement qui répond aux besoins repérés sur le territoire par le Conseil Général pour des enfants et des adolescents. Le Placement à Domicile apporte une autre forme de réponse.

3.2.3 Le service de Placement Familial

Dans ses nouvelles orientations, le Conseil Général souhaite développer l'Accueil Familial dans les trois années à venir. Il a annoncé un objectif de 50% d'accueil chez les assistants familiaux, sur le département, soit environ 100 places supplémentaires. Contrairement au service de suivi à domicile, aucune orientation n'a été transmise aux établissements. Pour la mise en œuvre de ce service, je me suis appuyée sur le savoir-faire institutionnel du Dispositif Rose Pelletier, en termes d'accueil en Famille d'Hébergement. Il convient de bien différencier le rôle d'une Famille d'Accueil et d'une Famille d'Hébergement ainsi que le profil des jeunes accueillis en Famille d'Hébergement et en Famille d'Accueil. L'objectif étant que les deux services ne se fassent pas concurrence mais répondent à des besoins bien identifiés chez les enfants ou adolescents.

A) Objectifs spécifiques de cette mesure

L'accueil familial concerne les enfants et adolescents nécessitant un hébergement dissocié du milieu familial. L'accueil en hébergement collectif n'est pas adapté pour certains mineurs et peut générer des troubles, de la souffrance.

En direction du mineur

Cette mesure vise à réduire l'insécurité, le mal-être producteur de souffrance, susceptible d'altérer ses capacités de pensée. La mise à distance permet de réaménager les relations familiales repérées comme source de danger pour l'enfant et ses parents et d'assurer une stabilité dans ses relations. Un travail est engagé auprès du mineur pour qu'il accède à son histoire personnelle et familiale, à sa filiation, afin de favoriser la construction de son identité. Différents supports d'accompagnements seront proposés pour mieux développer les potentialités du mineur afin de permettre son insertion sociale.

En direction de la famille : parents et famille élargie

Le travail avec les familles implique la reconnaissance de leur place, de leur rôle et de leurs droits en respectant leurs choix éducatifs, leur culture, leur intimité. Il s'agit de favoriser l'évolution du système relationnel familial tel qu'il permette le repositionnement de chacun dans leur statut et rôle respectifs. Les temps d'élaboration avec les professionnels du service visent à renforcer ou développer les capacités parentales leur permettant d'assumer leurs responsabilités éducatives et d'exercer leur autorité parentale. Les professionnels veilleront à soutenir les liens entre le mineur et sa famille. La perspective du retour du mineur dans sa famille fera l'objet d'une réflexion dès le début de la prise en charge. Des axes seront définis et mis en œuvre chaque fois que possible.

L'accueil familial propose un cadre familial stable (permanence de l'assistant familial) pour le développement de l'enfant en termes de rythme de vie, d'environnement matériel et géographique. Le placement en famille d'accueil peut être une étape dans le parcours des jeunes, notamment pour ceux dont le retour en famille ne peut être envisagé. Un accueil en internat pourra s'inscrire également dans le projet personnalisé. La diversité des modes d'accueil sur le Pôle Hébergement favorisera cette logique de parcours et permettra une continuité de l'accompagnement. L'internat offrira la possibilité de relais en cas de difficultés rencontrées par les enfants ou les familles accueillantes. Les Assistants Familiaux pourront bénéficier d'analyse de la pratique et de formation.

B) Principe de cette mesure

La procédure d'admission s'insèrera totalement dans celle du Pôle Hébergement à ceci près qu'une attention toute particulière sera portée à l'adéquation entre la situation de l'enfant et celle de l'Assistant familial.
L'accueil de l'enfant sera préparé entre l'éducateur référent, le chef de service et l'assistant familial. La présence des parents sera pensée en fonction de la situation familiale. Il convient d'appréhender le risque d'un conflit de loyauté entre la famille d'accueil et la famille naturelle. Un accompagnement spécifique des parents sur cette question facilitera l'inscription de l'enfant ou de l'adolescent dans la Famille d'Accueil.
Un projet individualisé sera élaboré pour l'enfant ou l'adolescent. Son initiation, élaboration et suivi ainsi que son évaluation seront assurés par les professionnels du service. Ces derniers coordonneront et organiseront les relations entre le mineur et sa famille et entre la famille du jeune et l'assistante familiale. Selon les situations, des retours ponctuels en familles pourront être proposés et l'éventualité d'un retour définitif inscrit également dans le projet personnalisé.

.

C) Principe d'orientation en Famille d'Accueil ou en Famille d'Hébergement

J'envisage le recrutement des Familles d'Accueil à deux niveaux :

- Faire paraître un article dans le journal Isère Magazine, diffusé sur l'ensemble du département ainsi que dans le journal local. Annonce dans les différentes mairies de Grenoble et de son agglomération. Mise à jour du site internet de l'ADSEA 38.
- M'appuyer sur le savoir-faire et la procédure de recrutement mise en œuvre jusqu'à présent par le Dispositif Rose Pelletier. *Cf. Annexe n°11*

Sur le Pôle Hébergement la question se pose de l'orientation d'un jeune en Famille d'Hébergement ou en Famille d'Accueil. Il convient d'apporter deux nuances essentielles.

Les Familles d'Accueil ont un statut de salarié du Pôle Hébergement ce qui implique un contrat de travail. Elles sont disponibles pour l'accueil du mineur. Ainsi, un adolescent en rupture de projet peut être accueilli en famille d'Accueil et à partir de ce lieu de vie, reconstruire un projet. Les familles d'hébergement bénévoles travaillent en parallèle de cet accueil. Leur absence en journée, ne permet donc pas l'accueil d'un jeune sans projet ou avec une scolarité perlée du fait de sa situation.

Une formation sera assurée par le Pôle Hébergement. Cette dernière prendra appui sur la formation proposée aux Familles d'Accueil salariées du Conseil Général. Pour cela, j'envisage de rencontrer un professionnel du Conseil Général en charge du recrutement des familles d'accueil. Les Familles d'Accueil élaboreront avec les professionnels du service, le projet personnalisé du mineur et assureront le suivi tout au long de l'accueil. Le travail en équipe interdisciplinaire permettra d'appréhender chaque situation autour des axes suivants :

- Accompagner l'enfant en tenant compte de la problématique induite par l'existence de deux familles dans son environnement affectif ; lui permettre de se repérer.
- Evaluer la qualité du lien et des relations entre l'enfant et sa famille.

Des rencontres régulières, deux par mois à minima, seront organisées par le service avec la famille, au domicile de L'Assistant Familial. Le travail d'accompagnement sera complété par des temps de rencontres collectives des Assistants Familiaux. Ils seront intégrés à l'équipe pluridisciplinaire.
Des enfants ou adolescents sortant d'un temps d'hospitalisation seront davantage orientés vers une Famille d'Accueil, d'autant plus s'ils bénéficient d'une scolarité adaptée.

D) Modalités d'organisation et de financement

Le service de Placement Familial (6 places) ouvrira au 1er janvier 2015 pour des mineurs de 6 à 18 ans. Comme pour le SEPAD, elles viennent en réduction de la fermeture des places d'internat au Village de l'Amitié. Selon l'évolution de la politique du Conseil

Général en termes de fermeture de place d'internat, une proposition d'ouverture de 6 places supplémentaires au 1er janvier 2016 pourra se concrétiser.
1 ETP d'éducateur spécialisé interviendra sur ce service et contribuera à l'accompagnement du mineur aux côtés de l'Assistant familial.
6 assistants familiaux seront embauchés. Coût prévisionnel 111 238€.

Le SEPAD et l'Accueil Familial aux côtés de l'accueil de jour ou en Hébergement Collectif, donnent la possibilité d'un parcours sans rupture institutionnelle pour les enfants, les familles et les partenaires.
Pour que cette plateforme de service puisse fonctionner, je souhaite inscrire les professionnels dans une dynamique de changement et leur donner l'occasion de se mobiliser.

3.3 Mobiliser les professionnels vers une nouvelle forme d'accompagnement

Dominique BLERIOT explique que «[78] *pour qu'un mouvement collectif s'engage, il doit être impérativement impulsé par le dirigeant de l'entreprise qui définit un cadre aux entités* ». Pour cela, je vais concevoir cette démarche de mobilisation avec les chefs de service des deux établissements. Je m'appuierai également sur le savoir-faire du Directeur du Village de l'Amitié, volontaire pour prendre part à cette réflexion et ce, malgré son choix de quitter l'établissement au 31 décembre 2015.

3.3.1 L'organisation de la démarche

Il ne suffit pas de décréter le changement pour qu'il s'opère. Il repose sur une démarche comportant plusieurs étapes que je souhaite mettre en œuvre avec mon collègue directeur pour mettre en place cette nouvelle organisation avant son départ.
Le caractère inéluctable : La diversification de l'offre de service s'impose à chacun, si nous souhaitons pérenniser les emplois et en parallèle répondre aux besoins des usagers.
Définir et positionner des orientations : Au regard des besoins du public suivi, l'ouverture d'un SEPAD et d'un Service de Placement Familial s'impose, avec en toile de fond la coéducation, le soutien à la parentalité.
La création de la plateforme de service à l'opportunité d'une fusion : Une plus-value due au regroupement de savoir-faire, une économie d'échelle, un parcours interne pour le mineur, limitant les ruptures.

[78] D. BLERIOT. *Manager par l'approche systémique*. p 245 Edition Eyrol 2006. 340p

Communiquer le plan d'action : Chacun a besoin de visualiser concrètement les différentes étapes et où il est attendu.
Associer les équipes à la réflexion et à l'évaluation du projet : Pour cela, donner du temps aux professionnels pour élaborer, partager des points de vue, développer des outils.

A) Un plan de communication tout au long de la réalisation de ce projet

Si je me réfère aux propos de D. GACOIN[79], il s'agit de ma place, de « *transmettre une information de qualité (effort de clarté, ajusté au récepteur), de veiller à la qualité de la relation (apporter des signes de reconnaissance), de structurer la qualité de la relation (prêter attention au positionnement de chacun)* ».
Il me semble indispensable de communiquer clairement sur

- Mes intentions (je pilote) et les différentes étapes pour la réalisation du projet.
- Le rôle et la place de chacun si je souhaite mobiliser l'ensemble ou du moins un maximum de professionnels. Les chefs de service animeront les différents groupes de réflexion et les professionnels à partir de leurs compétences et savoir-faire contribueront à la réflexion.

Je proposerai tout au long de la mise en œuvre de cette diversification, des temps de régulations avec l'ensemble des professionnels. Ces espaces de régulation, comme le souligne D. BLERIOT, «[80] *donnent à chacun des professionnels un pouvoir pour décider ou proposer des ajustements sur ses propres objectifs ou ceux de l'entité* ». Cette communication régulière sera un gage de réussite du projet.

B) L'instauration d'un Comité de Pilotage (Copil)

Le Copil aura pour rôle de définir la méthode de travail et le rythme des rencontres ; de décliner les étapes nécessaires dans la mise en œuvre de la plateforme de service ; de veiller à la tenue de l'échéancier et de la procédure définie ; de définir les groupes thématiques. Il sera composé de 10 professionnels des deux établissements : Les 2 directeurs, 2 chefs de service, 1 psychologue, 2 éducateurs spécialisés, 1 moniteur éducateur, l'éducatrice scolaire, 1 professionnel des services généraux. Au fur et à mesure de l'avancée des travaux et selon la thématique abordée en Copil, un professionnel rapportera le contenu du travail engagé. Régulièrement, les IRP[81], la Directrice Générale et le Conseil d'Administration seront informés de l'avancée du travail. Un rétro-planning leur sera transmis ainsi qu'à l'ensemble des professionnels.

---

[79] D. GACOIN. *Communiquer dans les organisations sociales et médico-sociales*. P 76
[80] D. BLERIOT. *Manager par l'approche systémique*. p 245 Edition Eyrol 2006. 340p
[81] IRP. Instances Représentatives du Personnel

C) Associer les professionnels à la réalisation de la plateforme de service

Je souhaite favoriser la coopération des professionnels, l'expression de leur point de vue sur la mise en œuvre de ces nouveaux services. En amont de la mise en œuvre de ces groupes thématiques, j'adopterai un management consultatif et participatif. Si je me réfère à la définition de J.M. PLANE :

Le management consultatif « [82]*se singularise par la recherche d'une large consultation auprès des collaborateurs et vise à susciter une adhésion autour des principaux objectifs de l'entreprise* ».

Le management participatif vise «[83] *à développer des relations de confiances fortes avec les collaborateurs* ».

Pour cela, je consulterai dans un premier temps, les chefs de service et les psychologues pour recueillir le point de vue sur la faisabilité du projet et la définition de thématiques de réflexion au regard du public accueilli et des actions engagées en termes de développement. Dans un deuxième temps, je définirai avec eux, la mise en place d'espaces de réflexion afin d'impliquer les professionnels volontaires, dans la réalisation du projet. Ils seront conviés à animer des groupes de travail. Du temps sera dégagé pour favoriser l'implication des professionnels. Un rétro-planning présentant l'ensemble des travaux engagés et leur planification dans le temps permettra à chacun de visualiser l'avancée du projet et sa ponctuation dans le temps. *Cf. Annexe n°12*

Il convient de rechercher également les compétences individuelles et de s'appuyer sur ces savoir-faire en interne.

3.3.2 Fédérer les professionnels autour de la diversification

La plupart des professionnels sont habités par l'idée consciente ou inconsciente d'évoluer dans l'entreprise. Chacun recherche des espaces pour son développement personnel. Lorsqu'il y a un ou des changements, les salariés ont peu d'alternatives.

Je souhaite favoriser le développement personnel des professionnels et engager en parallèle des formations, principalement autour du soutien à la parentalité et de la coéducation avec les familles.

A) Des compétences personnelles au service de enfants, des adolescents et de leur famille

Les professionnels qui accompagnent les jeunes au quotidien possèdent un diplôme d'État (éducateur spécialisé, moniteur éducateur). Ils ont ainsi une base commune de

[82] J.M. PLANE. *Théorie et management des organisations*. P 210
[83] Ibid.

compétence. Toutefois, des formations complémentaires peuvent être envisagées en fonction de la mission du service sur lequel le professionnel intervient (SEPAD, Placement Familial…). Ces formations seront financées sur le budget de l'établissement ou au niveau du plan de formation.

Pour cela, les entretiens d'activités[84] encadrés par les chefs de service permettront à chaque salarié d'être acteur de son propre développement personnel. Le développement des compétences et la réalisation de formations sont des leviers indispensables dans l'appropriation du changement. En fonction de leur parcours professionnel, de leur ancienneté, ils ont acquis un savoir-faire qui peut s'apparenter à une plus-value pour eux mais également pour l'institution. Il s'agit pour les cadres de connaître et de reconnaître la spécificité de chacun et d'intégrer ces qualifications à la diversification engagée.

Il me paraît essentiel de développer les potentialités des chefs de service, car la formation et le développement des compétences personnelles touchent également les cadres. Si je souhaite que les cadres soient porteurs à mes côtés de ce projet de diversification, ils doivent s'en être appropriés le sens et trouver de l'intérêt dans leur action.

Les entretiens d'activités sont un outil de réflexion sur la mission engagée mais également l'occasion de définir des perspectives. En accord avec le directeur du Village de l'Amitié, je commencerai par les chefs de service et les psychologues pour entendre les aspirations de chacun et orienter leurs actions en fonction également des potentialités que j'ai repérées. Les chefs de services assureront dans un deuxième temps les entretiens d'activités avec l'ensemble des professionnels du secteur éducatif. Ils auront comme mission de recueillir leur souhait en termes d'intervention auprès des jeunes, au regard de l'ouverture des deux nouveaux services.

Ainsi, parmi les chefs de service du Village de l'Amitié, l'un d'entre eux possède le diplôme de Conseillère Economique Sociale et Familiale (CESF). De par sa formation initiale, cette personne peut développer l'accompagnement des familles et apporter les arguments nécessaires à la coéducation avec elles. J'envisage donc de positionner ce chef de service principalement sur la mise en œuvre du SEPAD et l'élaboration du pré-projet de ce service qui sera déposé auprès des autorités de tarification.

Sur le Dispositif Rose Pelletier, un chef de service encadre le service Famille d'Hébergement depuis cinq ans. J'envisage de le positionner principalement sur la création du service de Placement Familial. En effet, il dispose d'un certain nombre de connaissances, dans le recrutement des Familles d'Hébergement et de l'intervention des professionnels auprès et avec ces familles dans l'accompagnement des jeunes.

---

[84] Les entretiens d'activités nommés ainsi à l'ADSEA38, sont en fait des entretiens d'évaluation, obligatoires au minimum tous les 2 ans. Ils sont animés par le supérieur hiérarchique direct.

B) Instauration de groupes thématiques au regard de la future plateforme de service

Je les identifie au nombre de quatre :

- La coéducation et le soutien à la parentalité
- Le SEPAD en vue de l'écriture du pré-projet
- Le Placement Familial en vue de l'écriture du pré-projet
- La procédure d'admission et le projet personnalisé

Un travail préparatoire sera réalisé en comité de direction en amont de ces groupes thématiques. Les professionnels recevront un ordre du jour, avec quelques pistes de réflexion pour étayer l'échange à venir.

Je souhaite déléguer l'animation de ces groupes à 4 chefs de service. Lors des réunions de cadres, ils effectueront un retour sur le travail engagé, ce qui me permettra de recueillir les informations nécessaires pour l'écriture du projet et orienter le travail à venir.

Les chefs de service auront pour mission :

- D'animer chacun des groupes, c'est-à-dire permettre à tous les participants d'apporter leur point de vue et contribuer à la réflexion du groupe.
- De favoriser l'émergence d'idée chez les professionnels à partir des faiblesses et savoir-faire soulevés lors de l'évaluation interne et externe.
- De dégager de nouvelles orientations et actions.

A partir de ces réflexions, je définirai avec l'équipe de cadres, de nouvelles modalités d'organisation.

Chaque groupe de travail se réunira une fois par mois, au cours des six premiers mois, puis de manière plus espacée selon l'avancée des travaux. Un professionnel assurera la prise de note et rédigera le compte rendu. Un retour sera effectué au COPIL et en réunions institutionnelles mensuelles sur les deux structures (un par trimestre regroupant les deux MECS).

La finalité de ces groupes de travail porte sur l'écriture du projet de service[85] du SEPAD et du Placement Familial et au-delà du projet du Pôle Hébergement.

C) Des formations au service du projet

La formation est un moyen d'impliquer les professionnels. Ils prennent du recul sur le travail engagé et acquièrent de nouvelles compétences. *Cf. Annexe n°13*

Le plan de formation associatif. Celui-ci permet à un certain nombre de professionnels de bénéficier d'une formation en lien avec sa pratique professionnelle. Une éducatrice

[85] Septembre 2014, dépose du pré-projet concernant le SEPAD et le service de placement familial. Année 2015, écriture du projet de ces deux services, tenant compte de la réflexion engagée.

souhaite suivre une formation en systémie sur le soutien à la parentalité dès le début de l'année 2015. Je soutiendrai sa demande au niveau du plan de formation.

Les formations internes financées sur le budget de l'institution.

J'organiserai dès septembre 2014

- un groupe de travail avec l'équipe de direction des deux MECS et de l'AEMO

La réflexion portera sur les notions de parentalité, intervention au domicile notamment pour différencier les interventions des professionnels de l'AEMO et des futurs professionnels du Pôle Hébergement. Pour cela, j'ai sollicité la directrice adjointe de l'AEMO de l'ADSEA38, parallèlement formatrice dans une école (éducateurs, moniteurs éducateurs…). Trois rencontres seront organisées entre septembre et décembre 2014. Il s'agit d'apporter un éclairage sur le soutien à la parentalité et la coéducation et de réfléchir sur l'accompagnement des professionnels dans leur intervention à domicile.

- Deux journées de formation sur la parentalité et la coéducation avec les familles

Ces journées seront animées en octobre 2014 et au printemps 2015, par C. SELLENET, psychosociologue. Le financement sera partagé par les deux établissements. En amont, j'ai demandé aux chefs de services d'élaborer avec les équipes, les points essentiels à aborder lors de cette journée.

Au-delà du contenu de la formation, il s'agit d'amener progressivement les professionnels des deux MECS à travailler ensemble. Créer une nouvelle forme de transversalité et s'approprier ces changements. Je me suis également fortement appuyée sur le partenariat engagé avec une MECS du Sud-Ouest[86], disposant de places en Famille d'Accueil et de suivi à domicile. Il s'agissait à mon niveau de repérer le fonctionnement de cette MECS sur cette diversité d'accompagnement et d'identifier la gestion des ressources humaines, notamment pour les professionnels anciens dans l'établissement.

D'autre part, pour répondre à la préoccupation d'un certain nombre de professionnels, dans le suivi des jeunes en grandes difficultés notamment dans leur contenance, j'ai porté au plan de formation, une formation sur la gestion du conflit. Outre l'aspect théorique (prévenir les crises, médiatiser les relations…) une approche plus pratique (attitude physique, posture du corps) a été apportée. Cette formation concerne les éducateurs des deux structures et se déroulera sur plusieurs sessions au printemps 2015.

[86] MECS Saint Joseph à Tarbes

D) Une communication externe au service du projet

J'ai préparé le plan de communication en amont, avec la Directrice Générale et l'équipe de direction afin de déterminer le rôle de chacun et affiner le contenu de l'information. Par différentes actions, il s'agit de faire connaître notre volonté de développer deux nouvelles offres de service et de faire reconnaître la qualité de nos prestations actuelles et à venir. Le contenu de l'information transmise sera en adéquation avec la fonction du récepteur.

- **A l'égard du Conseil Général.**

Je déposerai en septembre 2014, les deux projets (pré-projet) du SEPAD et du service de Placement Familial. Annexé à ces deux projets le budget prévisionnel respectif, au regard notamment, du volet n° 4 pour le suivi renforcé à domicile. (Coût mensuel pour un jeune 1 200€). Au-delà du projet pour chacun de ces services, je présenterai l'articulation de ces deux nouvelles offres au regard de l'existant (internat et accueil de jour sur le Village de l'Amitié, du rapprochement des deux établissements prévue au 1er janvier 2016, négociés en amont par la Directrice Générale avec les financeurs).

- **A l'égard des magistrats**

Je prendrai contact par téléphone dès la fin septembre 2014 avec les juges des enfants de Grenoble pour les informer que l'ADSEA38 dépose auprès de Conseil Général deux projets pour le suivi renforcé à domicile et le Placement Familial. J'expliciterai le sens de cette action et notre volonté de proposer un parcours différencié pour chacun des mineurs accueillis. Je rapporterai notre intention de repositionner le rôle des familles et la place qui leur est accordée dans l'accompagnement de leur enfant en priorisant dans la mesure du possible, le suivi à domicile. Je les informerai que je leur transmettrais le projet des deux services dès la validation écrite par le Conseil Général de leur ouverture.
Les chefs de service auront pour mission d'énoncer cette future évolution lors des instances de renouvèlement de placement et d'évoquer ce type de suivi comme une perspective possible dans le parcours de l'enfant.

- **A l'égard du service enfance (ASE)**

Lors de rencontres avec les chefs de territoire, j'affirmerai notre volonté Associative d'ajuster notre intervention au regard des besoins des jeunes suivis. Pour cela j'expliciterai le contenu des projets déposés. Le directeur du Village de l'Amitié et moi-même annonceront cette perspective aux travailleurs sociaux au moment des demandes d'admission. Les chefs de service la relaieront à leur niveau.

3.3.3 Penser un nouveau projet d'établissement

Le projet d'établissement est un document obligatoire. Mais avant tout, une opportunité. En effet, la réflexion autour du projet d'établissement donne l'occasion aux professionnels et à l'équipe de direction de se poser des questions sur le quotidien et partager une vision

commune. Qui sommes-nous ? Que souhaitons-nous devenir ? Ce projet a pour objectif de signifier l'action réalisée et lui donner du sens. De se faire connaître et reconnaître, par les partenaires, financeurs.

Le directeur a un rôle prépondérant dans son élaboration ; c'est un construit dynamique dans lequel s'articule les différents outils, support à l'accompagnement du public accueilli au regard du projet Associatif. (Contrat de séjour, règlement de fonctionnement, offre de service, moyens disponibles, outils d'évaluation…). Il se décline dans un second temps sous forme de « fiches actions ».

J'ai écrit, en m'appuyant sur la réflexion des professionnels, les deux pré-projets concernant le SEPAD et le service de Placement Familial. Ces deux pré-projets seront transmis au Conseil Général en septembre 2014, en vue d'une ouverture au 1er janvier 2015. L'idée pour les deux services est une montée en charge progressive du nombre d'enfants et d'adolescents suivis.

Toutefois, durant l'année 2015, lorsque le Conseil Général aura validé la création du Pôle Hébergement, il conviendra d'en écrire le pré-projet. Pour cela, j'envisage de solliciter un intervenant extérieur pour nous accompagner dans cette rédaction. Dès l'automne 2014, en lien avec les chefs de service, j'effectuerai des démarches auprès de différents cabinets afin de choisir la personne la plus pertinente et prévoir le financement.

Le projet n'appartient pas au directeur. Il est l'œuvre de l'ensemble des professionnels. «[87] *Le projet est vecteur de changement, l'outil qui fait évoluer les organisations* ». Il s'agit pour moi d'associer et de fédérer l'ensemble des professionnels. Ce travail commun sera la base de la création d'une nouvelle appartenance institutionnelle.

3.4 Evaluer les nouveaux projets

Je souhaite avant tout que la démarche d'évaluation s'organise avec un maximum d'acteurs, représentatifs des deux institutions et par la suite du Pôle. Le travail s'effectuera en deux temps.

Premier temps : des professionnels de chacun des deux services, pilotés par un chef de service, élaboreront les outils nécessaires à l'évaluation des actions entreprises selon les thématiques. Ils recueilleront les données nécessaires à l'évaluation.

Second temps : l'analyse des données par le COPIL[88].

Les données seront à la fois qualitatives et quantitatives. La finalité vise à mesurer les effets de l'accompagnement, à améliorer et à ajuster l'action engagée.

---

[87] R. JANVIER. *La fonction de direction en institution sociale et médico-sociale* p. 155-156

[88] COPIL Comité de Pilotage

La colonne évaluation, relevant de la démarche projet jointe en annexe, met en exergue pour chaque objectif, les indicateurs que je pense nécessaires à évaluer. *Cf. Annexe N°14*

Le COPIL aura ainsi pour mission d'évaluer à partir de critères et d'indicateurs un certain nombre de thématiques : la coéducation avec la famille, la déclinaison des moyens d'accompagnement, la qualité de la mise en œuvre des deux nouveaux services (SEPAD et Placement Familial).

3.4.1 Evaluer la coéducation avec les familles dans l'accompagnement du mineur.

<u>Critère</u> : Introduction de la coéducation avec les familles dans l'accompagnement du mineur.

Afin de mesurer la qualité du lien avec les familles, leur implication et la place qui leur est accordée dans l'accompagnement de leur enfant, il convient de disposer d'un certain nombre de données telles que : le nombre de rencontres à domicile, dans l'établissement, les démarches réalisées sans l'intervention des professionnels. La construction d'outils, tel un questionnaire à leur intention visant à recueillir leur avis sur le soutien et la place qui leur sont accordés, permettra d'ajuster les interventions.

Indicateurs :

- Réponses au questionnaire transmis aux familles
- Rencontres au domicile des parents (nombre, régularité, implication des parents)
- Rencontres dans l'établissement (nombre, régularité, implication des parents)
- Participation des parents aux temps forts de leur enfant (scolarité, accompagnement médical)
- Recherche des compétences parentales, dès l'admission

<u>Critère</u> : Déclinaison des moyens d'accompagnement dans le DIPEC au regard du projet pour l'enfant réalisé par l'ASE.

L'évaluation portera à deux niveaux. Le nombre de DIPEC réalisés ou non en ce sens (analyse) et la mesure des écarts entre les objectifs d'accompagnement nommés par le Service Enfance de l'ASE et leurs réalisations.

Indicateurs :

- Présence des parents lors du DIPEC
- Connaissance du projet pour l'enfant (PPE) réalisé par les services de l'ASE
- Notification des moyens d'accompagnements réalisés par les parents

- Reprise des axes du PPE[89] et déclinaison des moyens d'accompagnement
- Elaboration d'axes d'accompagnements au regard du suivi par l'établissement (si besoin) et déclinaison des moyens d'accompagnements
- Reprise de ces moyens lors de l'avenant au DIPEC et ajustement

3.4.2 Diversification de l'offre de service. Pertinence, efficience et efficacité.

A) Pour le Service Éducatif pour le Placement à Domicile (SEPAD).

Il s'agira d'évaluer plus précisément le nombre d'admissions, le profil du jeune accompagné, le nombre de rencontres avec le jeune, le lieu, la qualité, les démarches effectuées avec ou pour le mineur, les liens avec sa famille. Il sera opportun d'évaluer également la proportion d'admissions relevant d'un parcours interne à l'institution.

Critère : profil d'admission

Indicateurs :

- Nombre d'admissions (activité), tranche d'âge, territoire de provenance
- Admission suite à un parcours interne, externe, 1er placement ou AP[90]
- Durée de la mesure. Renouvellement ou non
- Maintien au domicile ou orientation vers une structure avec un hébergement

Critère : implication des parents dans l'accompagnement de leur enfant

Indicateurs :

- Rencontre au domicile des parents, avec les parents, implication lors de ce temps
- Participation au DIPEC. Actions mises en œuvre suite à la déclinaison des moyens d'accompagnement
- Accompagnement scolaire, santé

Critère : implication de l'enfant ou de l'adolescent dans son suivi et dans son projet

Indicateurs :

- Rencontre en dehors du domicile des parents (régularité, implication)
- Inscription dans le réseau social, activités de quartier
- Poursuite ou reprise d'une scolarité, formation
- Temps de présence dans l'institution. Objectifs des rencontres.
- Nombre, durée d'hébergement suite à une situation de crise au sein de la famille

Critère : dynamique du service

[89] PPE. Projet Pour l'Enfant
[90] AP : Accueil Provisoire

Indicateurs :

- Nombre d'admission les six premiers mois.
- Capacité de montée en charge
- Appels provenant des services de l'ASE, AEMO ou magistrats en vue d'une orientation sur le SEPAD
- Montée en charge du service à 18 accueils au 1er juillet 2015

B) Pour le service de Placement Familial.

Les items précédents, relevant du SEPAD seront également évalués. D'autres aspects sont à prendre en compte. Les rencontres avec l'Assistant Familial (nombre, date, type d'échanges.. .), avec ou sans le jeune, dans l'institution avec l'ensemble des Assistants Familiaux, avec l'Assistant Familial, le psychologue, l'éducateur référent en vue de la préparation de la synthèse.

Critère : profil d'admission

Indicateurs :

- Nombre d'admissions, tranche d'âge, territoire de provenance
- Admission suite à un parcours interne, externe, 1er placement
- Durée de la mesure. Renouvellement ou non
- Maintien en famille d'accueil, retour en famille ou orientation vers une structure avec un hébergement

Critère : implication des parents dans l'accompagnement de leur enfant

Indicateurs :

- Rencontre au domicile des parents, avec les parents, implication lors de ce temps
- Participation au DIPEC. Actions mises en œuvre suite à la déclinaison des moyens d'accompagnement
- Accompagnement scolaire, santé

Critère : implication de l'enfant ou de l'adolescent dans son suivi

Indicateurs :

- Rencontre en dehors du domicile des parents (régularité, implication)
- Inscription dans le réseau social, activités de quartier (famille ou famille d'accueil)
- Poursuite ou reprise d'une scolarité, formation
- Temps de présence dans l'institution. Objectifs des rencontres.

Critère : place de l'assistant familial dans l'accompagnement du mineur

Indicateurs :

- Rencontre avec l'assistant familial, situation d'urgence ou non
- Participation des assistants familiaux à la préparation des synthèses

- Déclinaison de leur action dans l'accompagnement de l'enfant ou de l'adolescent
- Rencontres avec la famille du mineur

Critère : dynamique du service

Indicateurs :

- Formation des assistants familiaux. Déclinaison des thématiques à aborder. Mise à jour des formations
- Nombre d'admission les six premiers mois.
- Capacité de montée en charge en 2016. Négociation avec le Conseil Général
- Appels provenant des services de l'ASE, AEMO ou magistrats en vue d'une orientation sur le service de placement familial

L'évaluation est une action nécessaire pour mesurer les écarts entre les attendus des différents projets et le travail réalisé. L'évaluation s'inscrit dans la durée et nécessite un ajustement permanent des outils. L'implication des professionnels dans leur élaboration facilitera leur appropriation et leur utilisation.

Conclusion

Créer une plateforme de service, regroupant des offres d'accompagnements diversifiées est un projet qui répond aux besoins des enfants, des adolescents et de leur famille, diagnostiqués en interne dans les deux MECS. Les politiques publiques invitent également à la diversification des modalités de suivi. Cette action s'inscrit dans la démarche du Conseil Général qui oriente le Schéma Départemental 2014-2018 vers l'adaptation des dispositifs d'accueil et le redéploiement des places dans les établissements.
Impactée par la volonté du Conseil Général de diminuer le nombre de places d'internat, l'ADSEA38 à fait le choix de mobiliser son énergie et le savoir-faire des professionnels sur deux modalités d'accompagnement jusqu'à présent inexistantes dans l'Association : le suivi renforcé à domicile et l'accueil familial.
La fusion des deux établissements à l'issue de cette diversification, en accord avec les financeurs favorisera le parcours du jeune en interne mais également à partir de son domicile.

Je constate toutefois que la diversification de l'offre de service à elle seule ne suffit pas pour répondre aux besoins des mineurs et de leur famille. Promouvoir la coéducation avec les familles me semble primordiale. Je souhaite l'inscrire comme axe prépondérant dans la diversification de l'offre de service. La coéducation ne repose pas uniquement sur la co-construction d'un projet d'accompagnement entre les professionnels, la famille et leur enfant. Elle va plus loin dans le sens ou co-éduquer passe avant tout par un changement de représentation à l'égard de la famille, de la dynamique familiale et la recherche des compétences parentales.
Je pense qu'une action spécifique s'avère nécessaire pour accueillir et accompagner dans l'avenir, des jeunes dits « complexes ou incasables ». Je souhaite engager un travail sur les représentations de manière à aborder l'accompagnement de ces jeunes sous un angle différent. Comme le rapporte J.Y. BARREYRE, le regard des professionnels ne laisse pas suffisamment de places « [91]*aux aspects positifs du jeune, à ses ressources internes ainsi que celles de sa famille* ». Tous les parents ne sont pas dans le rejet à l'égard de leur enfant, parmi ces jeunes en difficultés. Il me paraît donc, indispensable, de passer d'une représentation pessimiste à une dynamique optimiste, quant à l'avenir de ces jeunes.

[91] ONED. J.Y. BAREYRE. *Une souffrance maltraitée. Parcours et situation de vie des jeunes dits incasables*. file:///C:/Users/b%C3%A9atrice/Downloads/synthse08_barreyre06%20(1).pdf P.7

L’évaluation externe et interne du Village de l’Amitié et du Dispositif Rose Pelletier montre la volonté des professionnels de se former, d’acquérir de nouveaux savoirs, en vue d’accroître leurs compétences. Cependant, la fusion des deux établissements passe inévitablement par la mobilisation, l’implication et la responsabilisation de l’ensemble des professionnels. De ma place de directrice, démontrer la nécessité de changement et l’opportunité d’engager de nouvelles actions favorisera l’appropriation du changement. Si la fusion des deux MECS est un moyen de regrouper une diversité de modes de prises en charge, je reste vigilante aux attendus de nos financeurs. S’ils nous invitent à développer cette plateforme de service, à proposer des projets concernant le suivi renforcé à domicile et à ouvrir un service de placement familial, il n’en demeure pas moins que la fermeture des places d’internat s’échelonnera sur trois ans. La baisse de 16 lits d’internat au profit de l’ouverture de suivi externalisé et en famille d’accueil est une première réponse. En tant que directrice, je souhaite maintenir le Pôle Hébergement dans une dynamique d’action pour répondre si besoin à de nouveaux attendus.

Bibliographie

OUVRAGES

- BARBE L. 2006, *Une autre place pour les usagers ? Intervenir dans le secteur social et médico-social,* Paris, La découverte, 200 p.
- BLERIOT D., 2012, *Manager par l'approche systémique*, 5ème édition, Paris, La découverte, 340 p.
- GACOIN D., 2004, *Communiquer dans les organisations sociales et médico-sociales*, 2ème édition, Paris, Dunod, 316 p.
- GACOIN D., 2010, *Conduire des projets en action sociale*, 2ème édition, Paris, Dunod, 260 p.
- HOUZEL D., 2012, *Les enjeux de la parentalité*, 2ème édition, Toulouse, Erès, 200 p.
- JANVIER R., 2012, *La fonction de direction en institution sociale et médico-sociale*, Paris, L'Harmattan, 201 p.
- MIRAMON J.M., 2009, *Manager le changement*, 3ème Édition, Renens, Presses de l'EHESP, 150 p.
- PLANE J.M., 2012, *Théorie et management des organisations*, 3ème édition, Paris, Dunod., 293 p.
- SELLENET C., 2007, *La parentalité décryptée*, Paris, L'Harmattan, 188 p.

ARTICLES

- CHAPPONNAIS M., 2013, « *Les MECS et le bon usage de la séparation »*, Les Cahiers de l'Actif n°368/369, p 87
- DESQUESNES G., PROIA-LELOUEY N., DRIEU D., 2010, « *Analyse des représentations des professionnels impliqués dans 2 parcours de sujets dits « incasables »*. *Jeunes face à la violence »*, Revue Pluridisciplinaire de recherche n°10, art 16,
- EUILLET S. et ZAOUCHE-GAUDRON C., 2008, « *Des parents en quête de parentalité. L'exemple de parents accueillis à l'Aide Sociale »*, Revue pluridisciplinaire de jeunesse. Société et jeunesse en difficultés, p.1
- KARSZ S., 2014, *« La parentalité est un mythe qui a une puissance mobilisatrice* », ASH. n°2866, p. 36.

- LEMAIRE P. et P. SAVIGNAT., 2013, *Réflexion autour de la question des indicateurs*, Les Cahiers de l'Actif. N° 448/451, p. 258
- ROLLET C., 2011, « *Les placements d'enfants : historique et enjeux »,* Revue Quart Monde n°178.
- SELLENET C., 2011, « *Essai de conceptualisation du terme parentalité* », Documentation Réseau-Enfance 10 p
- URIOPS Rhône Alpes, 2010, « *La coopération entre les Associations Sanitaires et sociales. La fusion point de repère* », Guide pratique de la Coopération, n°3, p 3.
- URIOPS Rhône Alpes, 2010, « *La coopération entre les Associations Sanitaires et sociales. L'autodiagnostic stratégique. Mode d'emploi* », Guide pratique de la Coopération, n°2 p. 11

RAPPORTS

- BIANCO J.L. et LAMY P, 1980, *L'aide sociale à l'enfance demain. L'émergence du droit des familles.* Ministère de la Santé et de la Sécurité Sociale
- ONED, 2011, *Reconnaissance sociale et dignité des parents d'enfants placés : parentalité, précarité et protection de l'enfance*, p. 11

RECOMMANDATIONS DES BONNES PRATIQUES DE L'ANESM

- *Ouverture de l'établissement à et sur l'environnement*. Décembre 2008, p. 1, p. 14, p. 19
- *Les attentes de la personne et le projet personnalisé*. Décembre 2008, p. 10
- *L'exercice de l'autorité parentale dans le cadre du placement,* septembre 2009, p.2, p. 80
- *Elaboration, rédaction et animation d'un projet d'établissement ou de service.* Décembre 2009, p. 19

TEXTES DE LOI

- Loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 de rénovation de l' action sociale et médico-sociale
- Loi n°2007-293 du 5 mars 2007 de la réforme de la protection de l'enfance

CONGRES, CONFERENCES

- LOUBAT J.R., *Les MECS à l'heure de la diversification des services*, 3ème rencontre nationale des directeurs de MECS, 21-22.03.2013, Lille, 125 p.
- ONED et INSET, *Parents, enfants, famille en protection de l'enfance*, 27-28.09.2011, Angers, 94 p.

SUPPORT ÉLECTRONIQUE

- ANAP, 2012, *Les coopérations dans le secteur médico-social. Guide méthodologique*, [en ligne] p 12, [visité le 12 mars 2014], disponible sur Internet http://anap.fr
- BARREYRE J.Y., ONED. Observatoire National de l'Enfance en danger, 2008, *Une souffrance maltraitée. Parcours et situation de vie des jeunes dits « incasables,* [en ligne], p 2, [visité le 27.03.2014], disponible sur Internet, http://www.creai-idf.org
- CHARDON O., DAGUET F., VIVAS E., 2005, « *Population, les familles monoparentales »*, INSEE Division enquête et études démographiques, [en ligne], p. 1, [visité le 15.02.2014], disponible sur le site Internet http://www.insee.fr
- Conseil Général de l'Isère, 2013, *Budget 2013, Maîtrise du budget de la protection de l'enfance*. [en ligne], p.11, [visité le 12.08.2014], disponible sur Internet http://www.isere.fr
- Conseil Général de l'Isère, 2013, *Politique de la protection de l'enfance en Isère*, *Le droit de bien grandir*, [en ligne], p.1, [visité le 19.08.2014], disponible sur Internet http://www.isere.fr
- Dictionnaire Larousse, 2014, *Définition de suppléer*, [en ligne], p.1, [visité le 25.06.2014], disponible sur Internet http://www.larousse.fr
- GRESLE F. et ALII. Dictionnaire des sciences humaines, *De l'acculturation aux processus d'acculturation, de l'anthropologie à l'histoire*, [en ligne], Paragraphe 8, pp.121-129, [Visité le 26 .06.2014], disponible sur Internet http://www.cairn.info
- Groupe d'Appui à la Parentalité, 2011, *Des dispositifs de soutien à la parentalité dans le cadre de la prévention*, [en ligne], p. 4 [visité le 04.04.2014], disponible sur Internet http://www.reforme-enfance.fr
- HUOT F., 2006, Analyse du « P*ourquoi le travail social* », de KARSZ S., [en ligne], p. 2 « *Travailler sur les familles* », [visité le 02.05.2014], disponible sur Internet http://www.sites.google.comm/site/schultzfrancisportfolio/posture_travailsocial
- JANVIER R., 2012, *Désinstitutionalisation danger ou opportunité*, [en ligne], Introduction, [visité le 15.03.2014], disponible sur Internet http://www.rolandjanvier.org
- LEGI France, 2013, *Avis sur le droit au respect de la vie privée et familiale et les placements d'enfants en France.* [en ligne], JORF n°0176 du 31 juillet 2013 P.1 Texte n°103. [visité le 27.05.2014], disponible sur Internet http://www.legifrance.gouv

- MECS Rhône-Alpes, 2013, *Maison d'enfant à caractère social*. [en ligne], Annuaire Sanitaire et Social-Médico-Social, [visité le 09.05.2014], disponible sur Internet http://www.sanitaire-social.com
- NAVES P., 2013, *Affaires familiales et droits des enfants*. [en ligne], p.1 [visité le 12.08.2014], disponible sur internet https://affaireafamiliales.worpress.com .
- NAVES P. CATHALA, 2000, Synthèse du rapport NAVES-CATHALA, *Accompagnements provisoires et placements d'enfants et d'adolescents : des décisions qui mettent à l'épreuve le système français de la protection de l'enfance*, [en ligne], p.2, [visité le 13.03.2014], disponible sur Internet http://www.cnape.fr
- ONED. Observatoire National de l'Enfance en Danger, 2013*, Avis sur le droit de la vie privée et familiale et les placements d'enfants en France*, [en ligne], JORF n° 0176, texte n°103, p.1, p. 9 [visité en ligne l e 20 décembre 2013], disponible sur le site Internet http://www.oned.gouv.fr/actualite/avis-cncdh-sur-droit-au-respect-vie-privee-et-familiale-et-placements-denfants-en-france
- QUIRIAU F., 2012*, L'Europe a une vision très négative des Institutions*, [en ligne], Association Savoyarde des Directeurs d'Etablissements Sociaux et Médico Sociaux, p.1, [visité en ligne le 13.03.2014], disponible sur Internet http://www.ascess73.over-blog.com

Liste des annexes

Annexe 1 : Organigramme du Dispositif Rose pelletier et du Village de l'Amitié au 1er janvier 2014

Annexe 2 : Organigramme du Pôle Hébergement au 1er janvier 2016. Missions du directeur du Pôle Hébergement et du directeur adjoint.

Annexe 3 : Volet n°4 de la diversification de l'offre de suivi, proposée par le Conseil Général de l'Isère, concernant le suivi à domicile.

Annexe 4 : Objectif Stratégique n°5 du Schéma Départemental 2014-2018. Adapter le dispositif d'accueil

Annexe 5 : Caractéristique du milieu social des jeunes accueillis dans les deux MECS

Annexe 6 : Évolution des retours en familles 2009-2014

Annexe 7 : Ébauche du budget prévisionnel 2015, pour le Dispositif Rose Pelletier et le Village de l'Amitié

Annexe 8 : Cartographie de l'implantation géographique du SEPAD

Annexe 9 : Objectif stratégique n°4 du Schéma Départemental de l'Isère 2014-2018 : développer le soutien à la parentalité

Annexe 10 : Groupes thématiques proposés par le Conseil Général de l'Isère

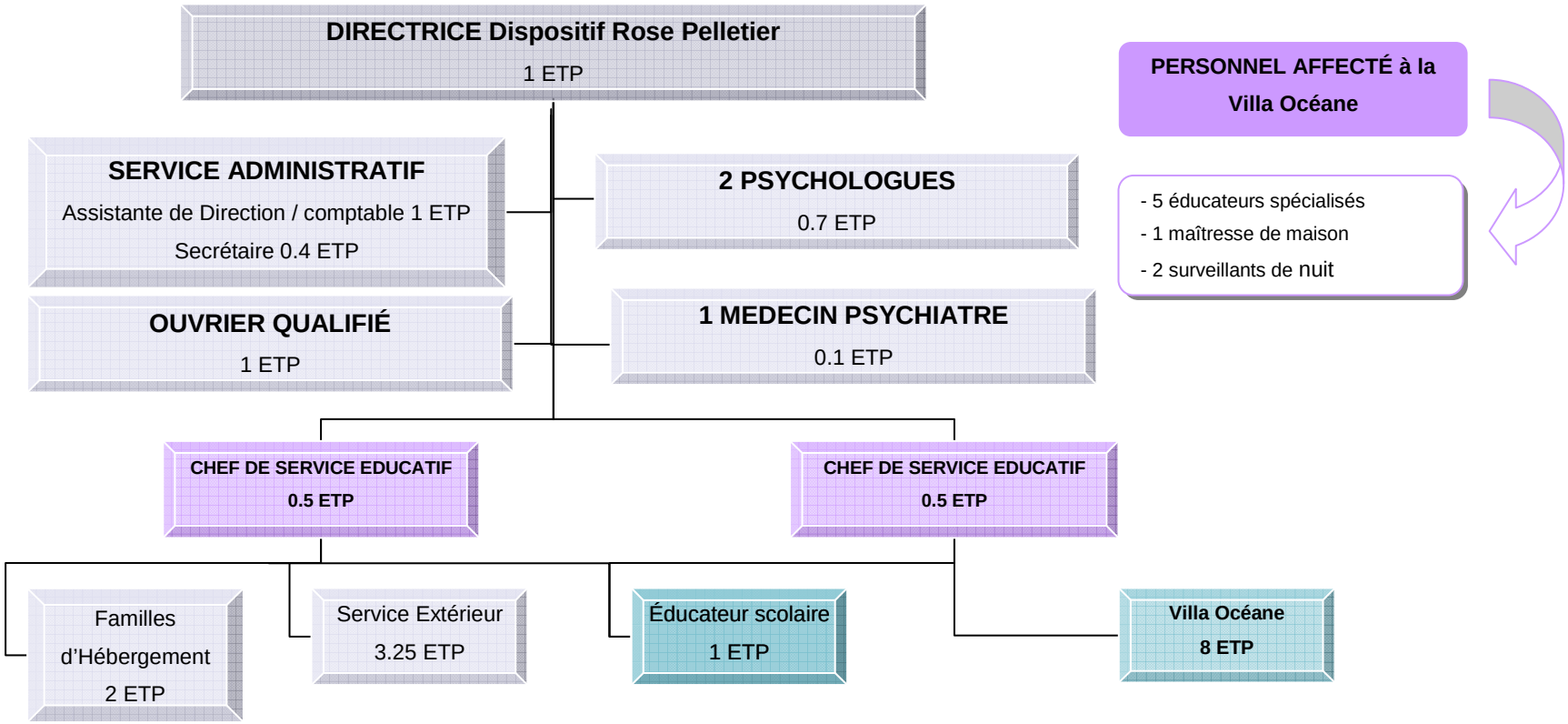
Annexe 11 : Procédure de recrutement des Familles d'Hébergement du Dispositif Rose Pelletier

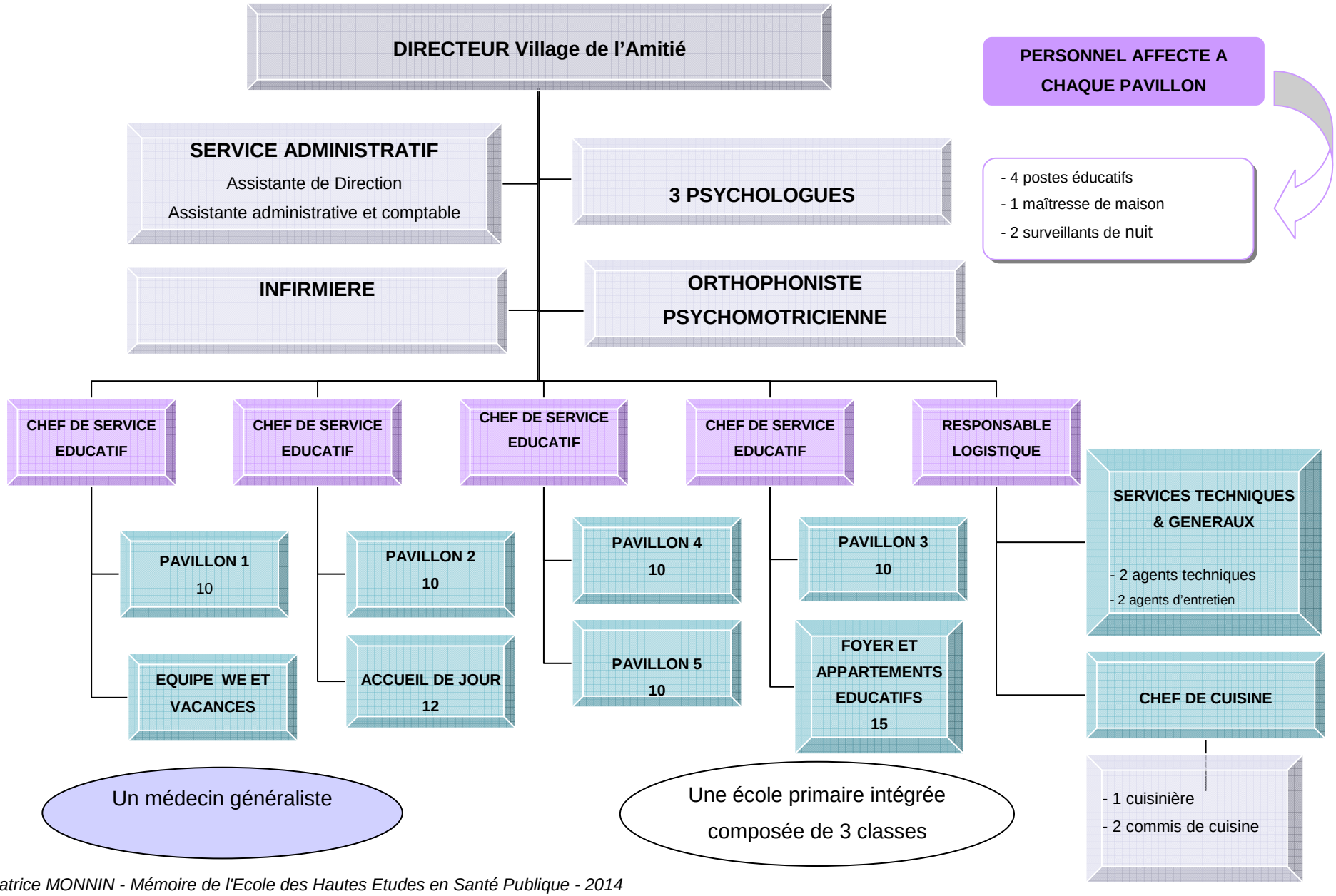
Annexe 12 : Rétro-planning. Suivi de projet

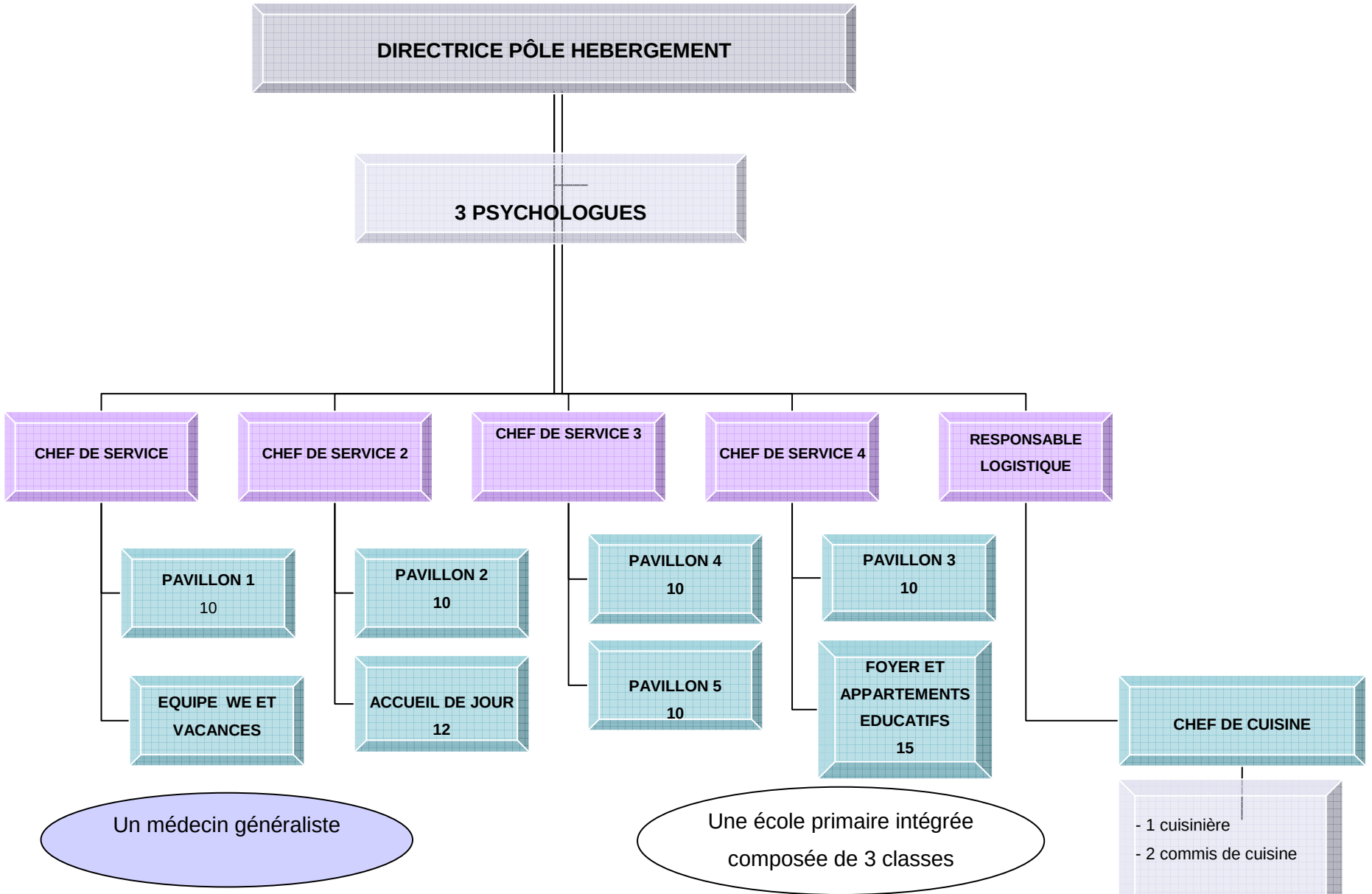
Annexe 13 : Plan de formation

Annexe 14 : Évaluation du projet

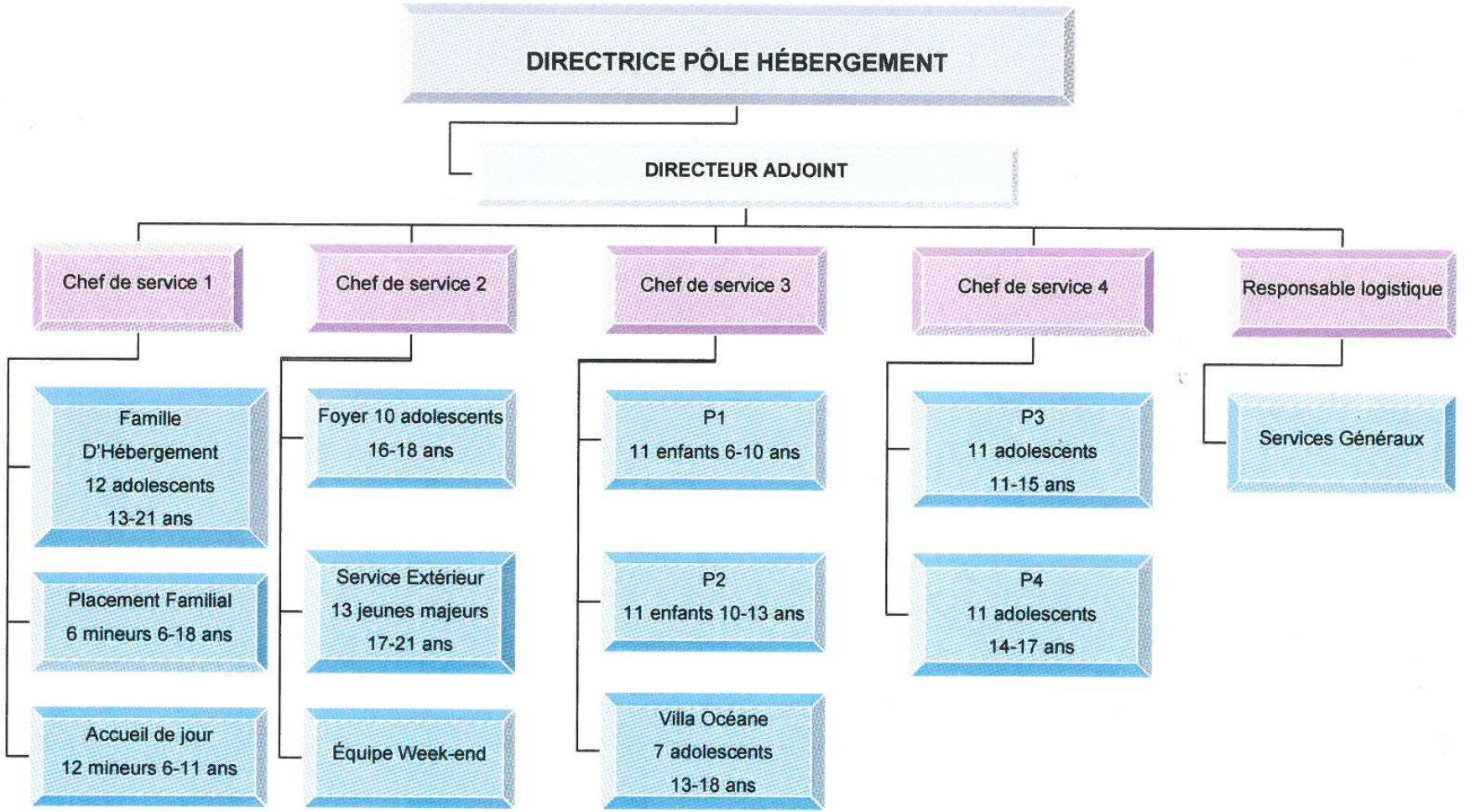
Annexe 1 : Organigramme Dispositif Rose Pelletier et du Village de l'Amitié au 1er janvier 2014




DIRECTEUR Village de l'Amitié
PERSONNEL AFFECTE A CHAQUE PAVILLON
- 4 postes éducatifs
- 1 maîtresse de maison
- 2 surveillants de nuit
SERVICE ADMINISTRATIF
Assistante de Direction
Assistante administrative et comptable
3 PSYCHOLOGUES
INFIRMIERE
ORTHOPHONISTE
PSYCHOMOTRICIENNE
CHEF DE SERVICE EDUCATIF
CHEF DE SERVICE EDUCATIF
CHEF DE SERVICE EDUCATIF
CHEF DE SERVICE EDUCATIF
RESPONSABLE LOGISTIQUE
PAVILLON 1
10
PAVILLON 2
10
PAVILLON 4
10
PAVILLON 3
10
SERVICES TECHNIQUES & GENERAUX
- 2 agents techniques
- 2 agents d'entretien
EQUIPE WE ET VACANCES
ACCUEIL DE JOUR
12
PAVILLON 5
10
FOYER ET APPARTEMENTS EDUCATIFS
15
CHEF DE CUISINE
- 1 cuisinière
- 2 commis de cuisine
Un médecin généraliste
Une école primaire intégrée composée de 3 classes


DIRECTRICE PÔLE HEBERGEMENT
3 PSYCHOLOGUES
CHEF DE SERVICE
CHEF DE SERVICE 2
CHEF DE SERVICE 3
CHEF DE SERVICE 4
RESPONSABLE LOGISTIQUE
PAVILLON 1
10
EQUIPE WE ET VACANCES
PAVILLON 2
10
ACCUEIL DE JOUR
12
PAVILLON 4
10
PAVILLON 5
10
PAVILLON 3
10
FOYER ET APPARTEMENTS EDUCATIFS
15
CHEF DE CUISINE
- 1 cuisinière
- 2 commis de cuisine
Un médecin généraliste
Une école primaire intégrée composée de 3 classes

Annexe 2 : Organigramme Pôle Hébergement au 1er janvier 2016. Missions du directeur du Pôle Hébergement et du directeur adjoint



Directeur du Pôle Hébergement

Mise en place d'un directeur de Pôle suite au départ du directeur du Village de l'Amitié annoncé pour le 1er janvier 2016.

Missions principales :

- Respecte les orientations et les objectifs de la politique générale de l'Association. Veille à l'application des réglementations en vigueur. Responsable de la sécurité des personnes, des biens qui lui sont confiés. Veille au respect des personnes et des droits des usagers.
- Conduite et mise en œuvre du projet d'établissement (Pôle Hébergement). Développement du Pôle en lien avec les politiques publiques.
- Gestion et animation des ressources humaines
- Gestion budgétaire financière et comptable
- Coordination avec les institutions extérieures
- Contrôle et évaluation interne

Directeur adjoint

Au 1er janvier 2014 le Dispositif Rose Pelletier et le Village de l'Amitié disposent de 5 ETP de chef de service.

Au 1er janvier 2016, suite à la diversification des services et la création du Pôle Hébergement, une nouvelle répartition des postes s'effectuera en interne. Soit :

- Création d'un poste de directeur adjoint, à l'issue d'une promotion interne (1 chef de service deviendra directeur adjoint)
- Maintien de 4 chefs de service pour les équipes éducatives.

Financement des postes du directeur adjoint et des chefs de services. Prise en compte du faible taux d'ancienneté du directeur du Pôle Hébergement (6 années dans la convention 66) contrairement au Directeur du Village de l'Amitié (25 ans). Diminution d'un ETP de chef de service.

Mission du directeur adjoint :

- Assiste le directeur du Pôle Hébergement sur ses choix stratégiques.
- Contribue à la mise en œuvre du projet du Pôle Hébergement

- Organise la communication interne concernant les projets dont il a la charge de par sa délégation. Anticipe les éventuelles zones de conflits et propose au directeur du Pôle Hébergement et aux chefs de service, les mesures de prévention.
- Assure la coordination de l'équipe de chefs de services. Anime les réunions d'équipes de chef de service. Veille aux côtés des chefs de service à la dynamique des équipes dont ils ont la responsabilité.
- Assure le suivi du financement des activités des différents services.
- Assure le suivi des congés et en lien avec les secrétaires comptable, la préparation et la saisie des paies.

Annexe 3 : Volet n°4 de la diversification de l'offre de suivi, proposée par le Conseil Général

Service d'accueil et d'accompagnement renforcé pour adolescents	
CASF	Art L222-5 du CSF (prise en charge ASE pour enfants confiés) et art L222-3 (AED)
Code Civil	Art 375 et suivants : mesure d'AEMO et mesure confiant le jeune à l'ASE en vue d'une prise en charge par le service d'accueil et d'accompagnement renforcé
Cadre légal	Cadre judiciaire et administratif
Prestation ASE	Pas de cumul avec un hébergement en établissement mais recours ponctuel possible pour un jeune en établissement (financement du service par l'établissement d'hébergement)
Public concerné	**(adolescents 13-18 ans, dérogation possible)** Alternative au placement Jeunes en danger qui refusent ou qui ne peuvent être admis ou maintenus dans les dispositifs d'hébergement classique de l'ASE (FA et établissements) et dont la famille n'est pas suffisamment fiable pour bénéficier d'un soutien à la parentalité Jeunes présentant d'importants risques d'errance et de marginalisation en raison de l'absence d'inscription dans un parcours d'insertion. Troubles du comportement.
Procédure d'admission	Rapport social de l'ASE et réponse écrite et motivée du service sous 8 jours ouvrés Priorité doit être donnée aux mineurs confiés à l'ASE sans hébergement
Descriptif de l'intervention	
Objectifs	- Accompagner les adolescents les plus en difficulté (sociale, psychique et/ou en situation d'errance). Maintien d'un lien affectif et éducatif. - Mener des interventions visant une remobilisation. Prise en charge souple et singulière destinée à prévenir les risques de marginalisation et de désocialisation - Préparer l'arrêt de la prise en charge à 18 ans. Accompagner le parcours administratif (accès aux droits, hébergements…), éducatif (vie quotidienne, autonomie) insertion (formation qualifiante). - Rechercher une solution fiable d'hébergement adaptée au jeune et compatible avec les objectifs poursuivis et préparer l'accès à un logement à la sortie du dispositif en lien avec les services compétents. - Soutenir le jeune dans la construction de son réseau social - Prise en compte de l'état de santé du jeune et de son hygiène - Maintien des acquis scolaires de base - Soutien concret à l'organisation du quotidien
Démarrage	Prise en compte de l'évaluation et du parcours du jeune permet l'élaboration du projet pour l'enfant et le démarrage rapide de l'intervention. Temps de liaisons organisés avec les services départementaux (ASE, PMI…) et des partenaires qui connaissent le jeune. Recueil des informations (actions déjà menées auprès de l'enfant, évaluation, impact des mesures…) constitue une des 1ères étapes de l'intervention. Garantie la continuité et la cohérence des interventions. Les partenaires identifiés (RAI, PJJ, Prévention spécialisée…) se réunissent pour établir le projet pour l'enfant (définition des rôles de chacun et temps de liaison).
Type d'intervention	En fonction du projet pour l'enfant - Accompagnement aux soins somatiques et psychiques - Soutien matériel des jeunes en situation d'errance (alimentation, hygiène corporelle...) - Accompagnement dans des démarches administratives, recherche de scolarité ou de formation (emploi, stage…), activité professionnelle, sportive, culturelle ou de loisir en dehors du domicile, séjours en dehors du domicile, temps partagés… - Mini séjour où le jeune est extrait de son quotidien pour une remobilisation
Personnes ressources	Identification et évaluation des personnes susceptibles d'être ressources pour le jeune. Rencontre du ou des parents, du jeune et de sa famille élargie et évaluation de la qualité des liens. Développement d'un réseau de personnes ressources pour le jeune dans la durée.

Rencontres physiques	Rythme aussi fréquent que nécessaire allant d'une demi-journée par semaine au minimum pouvant aller jusqu'à des rencontres pluri quotidiennes soit un équivalent de 3 rencontres hebdomadaires en moyenne où des temps d'échanges et d'activités sont proposés.
Relation avec les autorités judiciaires	Le service n'a pas de relations directes. Le chef de service ASE fait le lien. Il transmet l'ordonnance ou le jugement au service d'accueil et transmet les rapports à l'autorité judiciaire. Il informe le service d'accueil et d'accompagnement des validations du service ASE en amont de l'audience fixée par le juge des enfants.
Rendu des écrits	Les écrits rendent compte de la dynamique du développement et de l'insertion sociale du jeune. Ils précisent également toutes les interventions réalisées au cours de la période.
Bilan et rendu compte au service ASE	Un 1er bilan est adressé au service ASE 3 mois après le début de la prise en charge. Le service rend compte régulièrement auprès du service ASE de l'évolution de la situation et au minima 2 fois par an (hors 1er bilan à l'issue des 3 mois). Des propositions argumentées sont formalisées en vue de la poursuite de la prise en charge ou de la réorientation. Le service alerte sans délais par communication téléphonique et simultanément par écrit le chef de service ASE de tout incident préjudiciable au déroulement de la prise en charge et d'absence de contact avec le jeune pendant 2 semaines. Le service contribue à l'élaboration des différentes orientations spécifiques (MDA…) en lien avec le TS de l'ASE.
Destinataires	Les écrits sont adressés au service ASE. À la demande du service ASE le bilan peut être adressé à l'autorité judiciaire.
Durée de l'intervention	12 mois, renouvelable 1 fois
Ouverture du service	
Fonctionnement du service	365 par an et 7/7j
	Du lundi au dimanche jusque 22h en soirée
Astreinte téléphonique	Astreinte par l'encadrement 24h/24
Remplacement des travailleurs médico sociaux	La continuité du service en cas d'absence doit être systématiquement organisée. Le projet de service doit préciser les modalités pour que le relais de la prise en charge soit pris par un travailleur social remplaçant en cas d'absence des titulaires du poste.
Effectif et taux d'encadrement	
Effectif éducatif au contact direct de l'usager en ETP	1 ETP pour 5 jeunes
Prix de journée indicatif	1 400€ par mois
Facturation	Le prix de journée est facturé à compter de la date du retour du volet d'acceptation de la prise en charge par le service. Le prix de journée est dû 7j/7
Contrôle d'effectivité préconisé	Le service effectue un contrôle d'effectivité à partir de l'enregistrement systématique des informations suivantes : ➢ Rencontre du jeune (nombre-date-type de lieu : VAD, bureau, CMS, autres…) ➢ Rendez-vous non honorés du fait du jeune ou du fait du service (nombre-date-type de rendez-vous non honoré). ➢ Liaisons effectuées (date et qualité des contacts) ➢ Démarches effectuées avec/pour le jeune (nombre-date-types de démarche) ➢ Temps de transport du TS référent pour les interventions hors la présence de la famille ou de l'enfant ➢ Les écrits transmis depuis le dernier bilan (date-types d'écrits : bilans, notes d'incidents, notes d'informations…) et à qui (département, juge des enfants, autres…) Toutes ces informations permettent d'alimenter des bilans écrits individuels et le rapport d'activité normalisé. Le Conseil Général s'assure sur un échantillon représentatif des modalités de mise en œuvre des prestations.

Annexe 4 : Objectif stratégique n°5 du Schéma Départemental 2014-2018. Adapter le dispositif d'Accueil.

Objectif stratégique n°5 : Adapter le dispositif d'accueil

Contexte et éléments de diagnostic

- Besoin de solution intermédiaire entre le maintien à domicile selon les modalités actuelles et la prise en charge en établissement

- Besoin de connaissance des différents dispositifs

- Part importante de l'accueil en établissement par rapport à l'accueil familial

- Lourdeurs administratives, budgétaires, des questions de responsabilités- qui sont vécues comme des obstacles à la mise en place de réponses adaptables et coordonnées entre les différents acteurs

- Couverture géographique inégale et non satisfaisante

Objectifs attendus

1- Mieux répondre aux besoins identifiés grâce à une palette de réponse plus complète

2- Rendre les réponses actuelles plus efficientes

3- Assurer le financement d'un accompagnement diversifié de qualité dans un contexte de forte contrainte budgétaire

Axes prioritaires de travail

1- Poursuivre la démarche de développement de professionnalisation, de l'accueil familial tout en s'attachant à mieux harmoniser les pratiques entre les différents employeurs

2- Poursuivre le travail de diversification des modalités de prise en charge par redéploiement des places en établissement

3- Accompagner les professionnels dans l'évolution des pratiques pour s'adapter aux besoins des enfants et de leur famille

4- Intégrer la dimension du suivi de la santé à l'accompagnement proposé

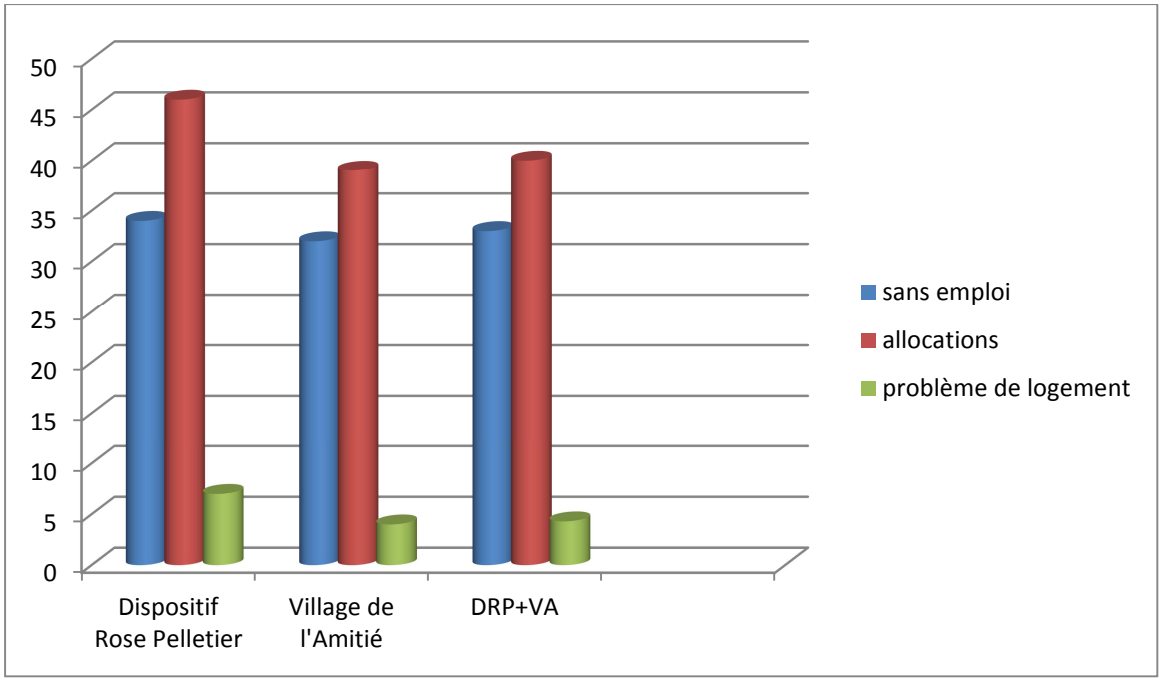
5- Mener une réflexion spécifique sur les enfants en situation de handicap confiés à l'ASE pour assurer la continuité et la cohérence de leur accompagnement

6- Conduire une réflexion spécifique sur la prise en charge des 16-21 ans pour préparer la sortie du dispositif en étant autonome

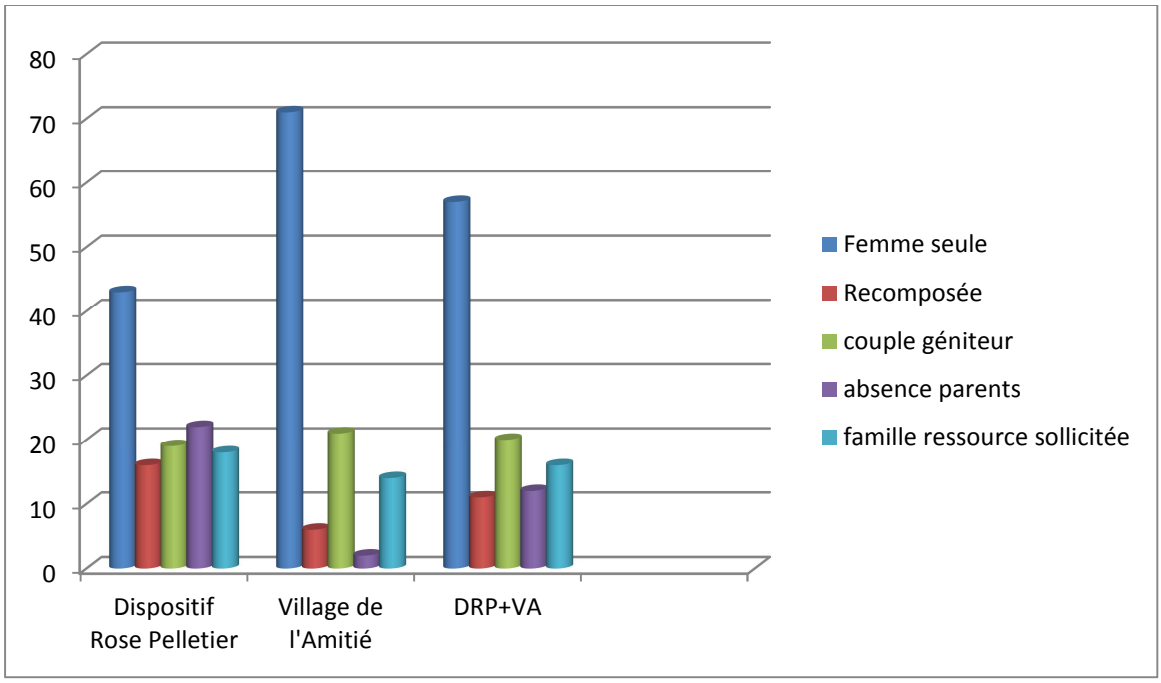
7- Mener une réflexion pour que l'application des normes (administratives, budgétaires et comptables...) ne soit pas une entrave à la fluidité en terme de parcours

21

Annexe 5 : Caractéristiques du milieu social des jeunes accueillis dans les deux MECS



Difficultés sociales des parents en % année 2014



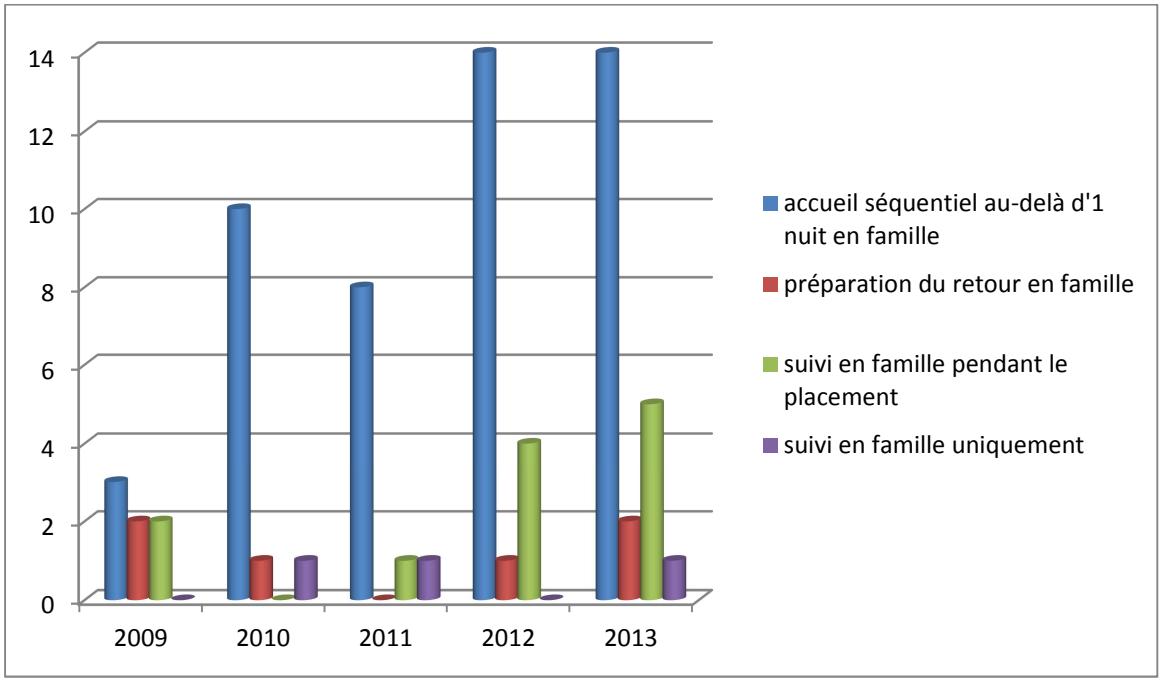
Profil des familles en % année 2014

Femme seule (monoparentale, divorce, décès d'un des parents, isolée)

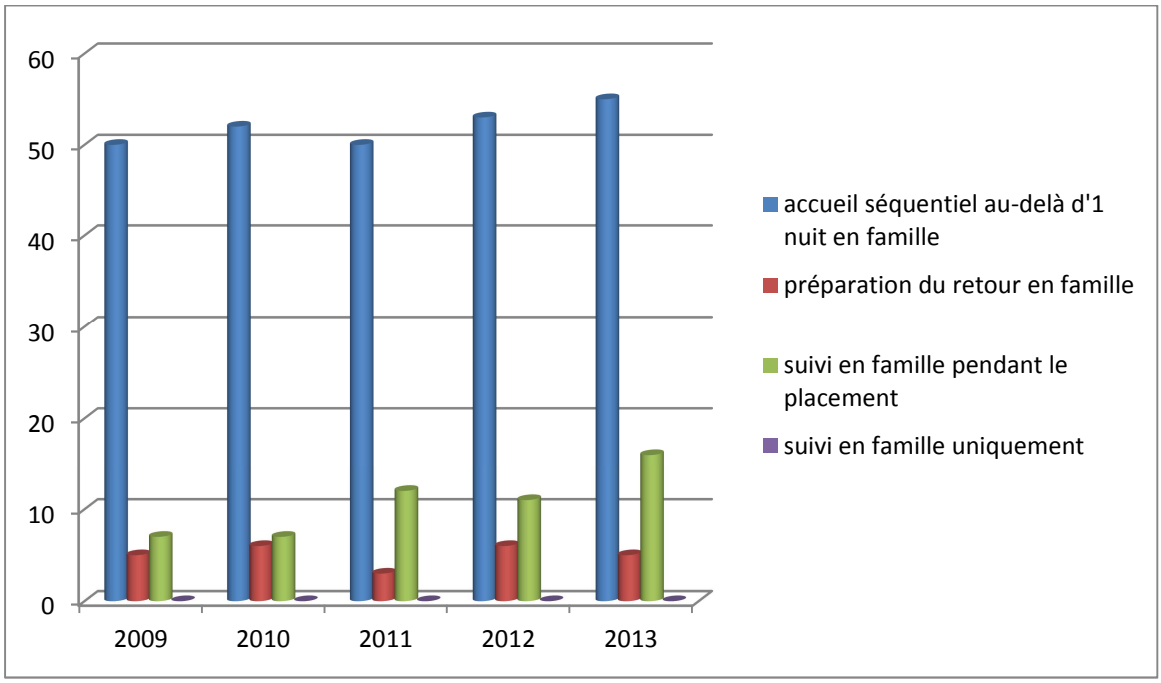
Absence de parents (Mineurs Isolés étrangers, délégation de l'autorité parentale)

Annexe 6 : Évolution des retours en familles 2009-2014

Sur le Dispositif Rose Pelletier en termes de retour définitif ou ponctuel en famille (sur le foyer et en Famille d'Hébergement soit 19 jeunes) et profil d'accompagnement

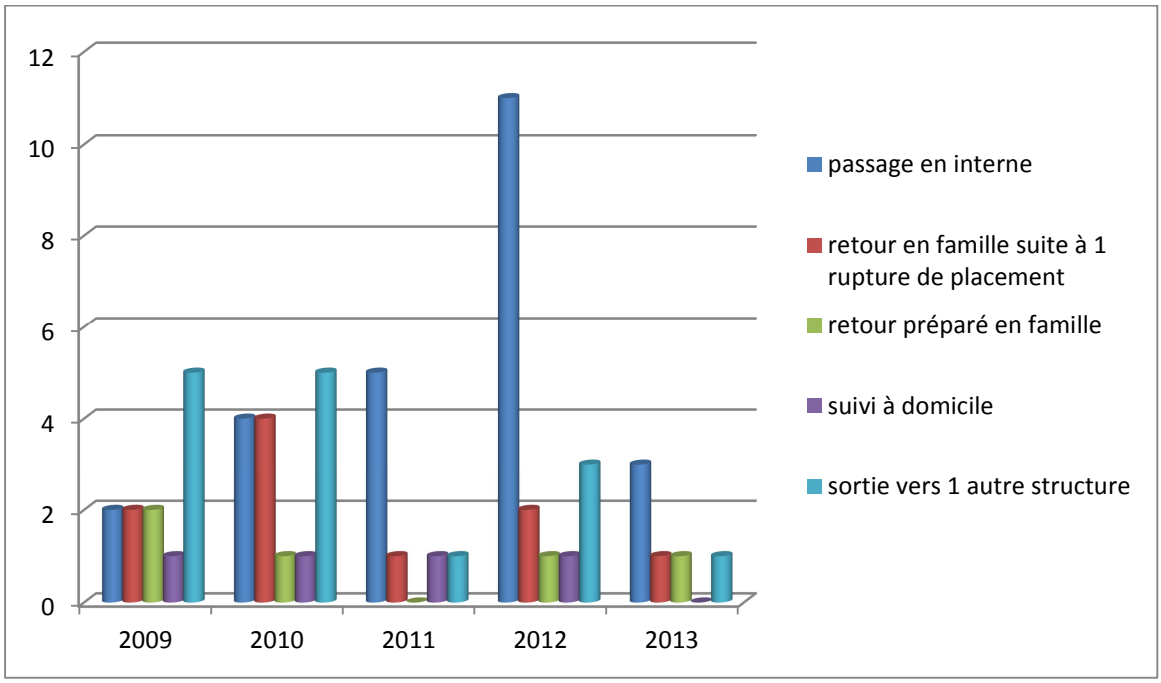


Au Village de l'Amitié en termes de retour définitif ou ponctuel en famille et profil d'accompagnement (sur l'internat soit 65 jeunes)



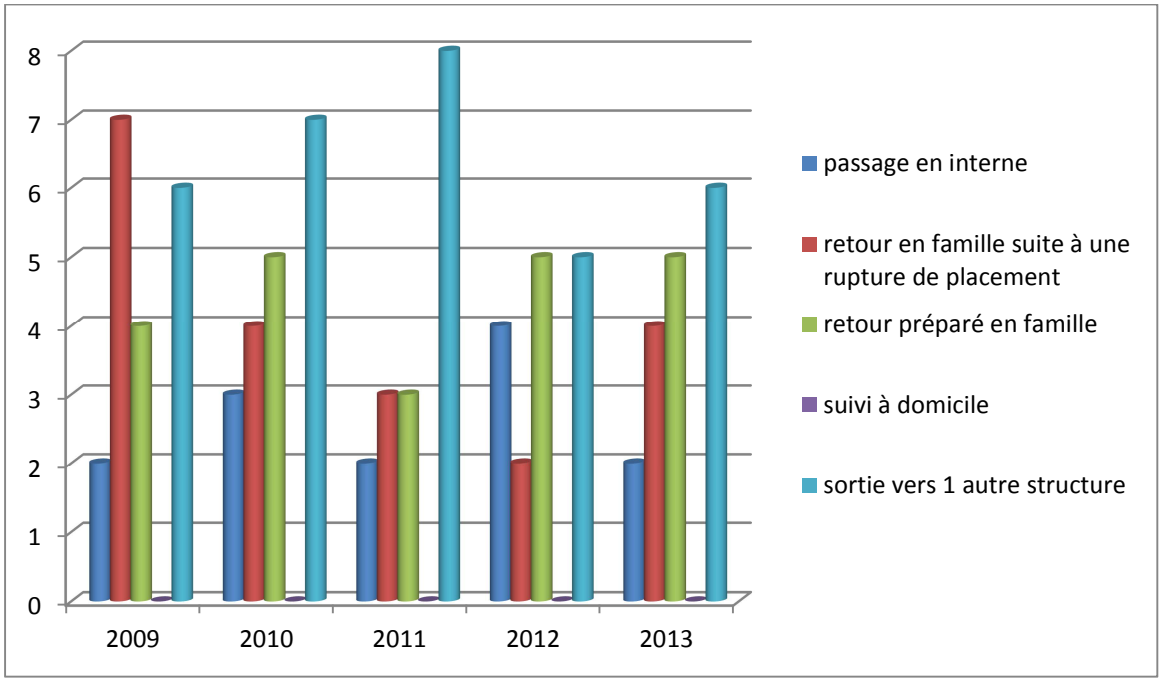
Évolution des parcours des enfants et adolescents

Dispositif Rose Pelletier



Données en file active

Village de l'Amitié



Passages en interne. Concerne les jeunes passant sur les appartements éducatifs

Données en file active

Annexe 7 : Ebauche budget prévisionnel 2015, pour le Dispositif Rose Pelletier et le Village de l'Amitié.

ACTIVITE Dispositif Rose Pelletier	2013			
	Exécutoire	Réalisé	Exécutoire 2014	BP 2015
	9961	9991	9961	9961
ACTIVITE Village de l'Amitié	**2013**			
	Exécutoire	Réalisé	Exécutoire 2014	BP 2015
	22464	22 687	22 464	23 949

EXPLOITATION DISPOSITIF ROSE PELLETIER	2013			
	Exécutoire	**Réalisé**	Exécutoire 2014	**BP 2015**
GROUPE 1 : Exploitation courante	239 275 €	227 647.10 €	239 275 €	235 960.00 €
GROUPE 2 : Frais de personnel	896 759 €	889 082.29 €	897 947 €	965 175.98 €
GROUPE 3 : Frais de structure	240 368 €	234 878.76 €	240 271 €	245 242.00 €
TOTAL DES DEPENSES	**1 376 402 €**	**1 351 608.15 €**	**1 337 493 €**	**1 446 377.98 €**
GROUPE1 : Tarification	1 332 781 €	1 342 865.83 €	1 340 155 €	1 397 256.81 €
GROUPE 2 : Produits d'exploitation	0 €	15 779.81 €	0 €	0.00 €
GROUPE 3 : Produits financiers et autres	16 309 €	17 718.94 €	16 309 €	18 000.00 €
TOTAL DES PRODUITS	**1 349 090 €**	**1 376 364.58 €**	**1 356 464 €**	**1 415 256.81 €**
EXPLOITATION VILLAGE DE L'AMITIE				
	Exécutoire	**Réalisé**	Exécutoire 2014	**BP 2015**
GROUPE 1 : Exploitation courante	429 997 €	462 318.18 €	429 997.00 €	430 246.00 €
GROUPE 2 : Frais de personnel	2 765 977 €	2 857 087.19 €	2 755 977.00 €	2 948 991.74 €
GROUPE 3 : Frais de structure	461 961 €	448 596.74 €	461 960.00 €	519 130.30 €
TOTAL DES DEPENSES	**3 657 935 €**	**3 768 002.11 €**	**3 647 934.00 €**	**3 898 368.04 €**
GROUPE1 : Tarification	3542 327 €	3 499 798.29 €	3 658 865.00 €	3 897 124.72 €
GROUPE 2 : Produits d'exploitation	20 138 €	78 137.37 €	20 138.00 €	9 338.00 €
GROUPE 3 : Produits financiers et autres	0 €	51 909.99 €	0.00 €	0.00 €
TOTAL DES PRODUITS	**3 562 465 €**	**3 629 845.65 €**	**3679 003.00 €**	**3 906 462.72 €**

Annexe 8 : Cartographie de l'Implantation géographique du SEPAD

Annexe 9 : Objectif stratégique n°4 du Schéma Départemental de l'Isère 2014-2018 : développer le soutien à la parentalité

Objectif stratégique n° 4 : Développer le soutien à la parentalité

Contexte et éléments de diagnostic

- Difficultés pour les professionnels tant au niveau de la primo-évaluation que de l'accompagnement des situations de conflits parentaux alors que la moitié des informations préoccupantes sont signalées dans ce type de situation
- Méconnaissance par les familles et les acteurs des actions ou dispositifs existants
- Besoin de modes d'intervention intermédiaires entre les mesures d'interventions éducatives à domicile et le placement

Objectifs attendus

1- Valoriser et développer les compétences parentales
2- Améliorer le repérage et la prise en compte des ressources disponibles dans le réseau primaire et le contexte environnemental de vie de l'enfant
3- Proposer des mesures de soutien et d'accompagnement diversifiées et adaptées aux besoins des familles pour soutenir les fonctions parentales
4- Proposer, à partir de l'évaluation, des prestations d'aide à domicile administratives et judiciaires renforcées afin d'éviter certains placements ou d'en limiter la durée
5- Donner de la lisibilité à la famille et plus de sens au travail réalisé par chacun

Axes prioritaires de travail

1- Favoriser davantage la participation active des parents notamment en généralisant le projet pour l'enfant
2- Développer et diversifier par redéploiement les prestations soutenant les parents et favorisant le maintien de l'enfant dans sa famille ;
3- Accompagner les professionnels dans une montée en compétences en termes d'accompagnement des familles confrontées à des conflits conjugaux
4- Désigner un coordonnateur en charge du projet pour l'enfant qui articule les différentes interventions des différents acteurs : ASE et autres acteurs
5- Rendre lisible et si nécessaire adapter l'offre proposée par les lieux de rencontre enfants/parents.

20

Annexe 10 : Groupes thématiques proposés par le Conseil Général de l'Isère

Objectif 1 : Renforcer le rôle de chef de file du Conseil général et d'impulsion des partenariats	Objectif 2 : Comprendre mesurer évaluer notre dispositif Pilote : Florence Paven	Objectif 3 : Renforcer la prévention Pilote : Odile Griette	Objectif 4 : Développer le soutien à la parentalité Pilote : Corinne Serve	Objectif 5 : Adapter le dispositif d'accueil Pilote : Renaud Deshons
1-1 Assurer une information et une communication régulière du réseau des acteurs Pilote : Catherine Pizot	2-1 : Travailler dans le cadre de l'ODPE au recueil, à la remontée des données, des évaluations des services et établissements et favoriser la mise en place d'analyses croisées Pilote : Florence Payen	3-1 : Mieux informer les familles et acteurs sur les dispositifs de droit commun en mettant en place une communication adaptée Pilote : Corinne Serve	4-1 : Favoriser la participation active des parents notamment en généralisant le projet pour l'enfant Pilote : Corinne Serve	5-1 : Poursuivre la démarche de développement et de professionnalisation tout en s'attachant à mieux harmoniser les pratiques entre les employeurs Pilote : Renaud Deshons
1-2 : Missionner l'ODPE pour favoriser le dialogue et la coordination des différentes institutions Pilote : Catherine Pizot	2-2 :Favoriser la participation à des groupes de travail nationaux, régionaux qui mènent des réflexions sur cette thématique Pilote : Dominique Maurice	3-2 : Mieux identifier les besoins des familles en développant des démarches de développement social Pilote : Véronique Conte	4-2 : Développer et diversifier par redéploiement les prestations soutenant les parents et favorisant le maintien de l'enfant dans sa famille Pilote : Catherine Pizot	5-2 : Poursuivre le travail de diversification des modalités de prise en charge par redéploiement des places en établissement Pilote : Delphine Lecomte
1-3 : Mettre en place des espaces de concertation et de coordination à l'échelon territorial pluri-partenarial regroupant les acteurs locaux Pilote : Delphine Lecomte	2-3 : Etablir un référentiel des modalités d'accueil Pilote : Renaud Deshons	3-3 : Renforcer les actions de prévention primaire, médicale, médico-sociale en direction des femmes enceintes, enfants à 0 à 6 et des adolescents Pilote : Evelyne Banguid	4-3 : Accompagner les professionnels dans une montée en compétence en termes d'accompagnement des familles confrontées à des conflits conjugaux Pilote : Evelyne Banguid	5-3 : Accompagner les professionnels dans l'évolution des pratiques Pilote : Corinne Serve
1-4 : Favoriser l'émergence d'une culture commune par des formations, des outils partagés, des référentiels départementaux Pilote Corinne Serve	2-4 : Définir les besoins d'information et les formaliser par la mise en place d'outils de recueil pour se doter d'indicateurs socio-sanitaires Pilote : Odile Griette	3-4 : Intégrer pleinement la prévention spécialisée à la protection de l'enfance Pilote : Pierre-Didier Tchetche-Apea	4-4 : Désigner un coordonnateur qui articule l'intervention des différents acteurs Pilote : Catherine Pizot	5-4 : Intégrer la dimension du suivi de la santé Pilotes : M Fourquet et E Banguid
		3-5 : Développer les actions de formation des acteurs au référentiel départemental d'évaluation des situations en protection de l'enfance Pilote : Corinne Serve	4-5 : Rendre lisible et si nécessaire adapter l'offre proposée par les lieux de rencontres enfants/parents Pilote : Elisabeth Achard	5-5 : Mener une réflexion spécifique sur les enfants en situation de handicap confié à l'ASE Pilote : Dominique Maurice
		3-6 :Développer des actions favorisant l'observation de l'enfant au sein de sa famille et l'évaluation des compétences parentales Pilote : Aurélie Roux		5-6 : Conduire une réflexion spécifique sur la prise en charge des 16-21 ans Pilote : Claire Delacroix
				5-7 : Mener une réflexion pour que l'application des normes ne soit pas une entrave à la fluidité en terme de parcours Pilote : Delphine Lecomte

Annexe 11 : Procédure de recrutement des Familles d'Hébergement du Dispositif Rose Pelletier

Un travail en amont du recrutement est réalisé tous les 2 ans pour rechercher des familles bénévoles.

- Annonce de recrutement et de présentation du Dispositif Rose Pelletier et plus particulièrement du service Famille d'Hébergement, dans différents journaux locaux (quotidien, journaux municipaux).
- Dépôt d'annonce recrutement dans les mairies
- Annonce sur des sites locaux, notamment pour la ville de Grenoble.

Lorsqu'une personne sollicite l'établissement.

Phase n°1 : rencontre avec le chef de service et le psychologue du service
Echange mené par le chef de service

- Echange sur les motivations.
- Présentation du service, de l'établissement et de l'Association.
- Questionnements sur des points précis, concernant le mode de vie, le choix d'accueillir un garçon, une fille, la durée, les week-ends… modalités fonctionnelles en termes de transport….
- Transmission du livret d'accueil des Familles d'Hébergement.

La famille est invitée à recontacter la directrice si elle souhaite poursuivre la procédure de recrutement.

Phase n°2 : rencontre au domicile de la famille. Présence du chef de service et d'un éducateur du service.

- Visite de l'habitation.
- Présentation de l'accompagnement par les éducateurs du service.
- Échange de nouveau sur les motivations et questionnement suite au 1er rendez-vous.
- Échange avec les éventuels enfants de la famille.

La famille est invitée à recontacter la directrice si elle souhaite aller au terme de la procédure.

Phase n°3 : rencontre au Dispositif Rose Pelletier. Présence de la directrice et du psychologue.

- Échange plus approfondi, mené par le psychologue, sur la personnalité de la famille, leurs valeurs, leur enfance… leur conception de l'éducation.

- Échange mené par la directrice sur les attentes institutionnelles, la place donnée aux Familles d'Hébergement, celle des éducateurs, de la famille du jeune….

La famille est invitée à reprendre contact avec la directrice pour transmettre sa décision. La directrice valide ou non à l'issue le recrutement.

Annexe 12 : Rétro-planning. Suivi de projet.

Projection dans le temps des différentes actions	Mars Sept 2014	Sept 2014	Oct 2014	Nov 2014	Déc 2014	Jan 2015	Févr 2015	Mars 2015	Avril 2015	Mai 2015	Juin 2015	Juillet 2015	Août 2015	Sept 2015	Oct 2015	Nov 2015	Déc. 2015	Jan 2016
Diagnostic des 2 MECS+écriture pré-projet																		
Consultation des Cds sur réalisation projet																		
Plan de communication aux professionnels sur le projet + temps de régulation																		
Création d'un Comité de Pilotage. Temps de rencontre																		
Dépôt pré-projet SEPAD et Placement Familial au CG																		
Présentation 2 budgets distincts VA et DRP																		
Groupe travail soutien à la parentalité avec CG																		
Groupe de travail DRP + VA grille compétences parentales																		
Rencontre avec TS du CG. Écriture procédure recrutement FA + préparation et formation des assistants familiaux																		
Mise en œuvre des entretiens d'activité			Cds	Professionnels														
Ouverture du SEPAD et Placement Familial sur le VA																		
Mise en œuvre des groupes thématiques																		
- Coéducation et soutien à la parentalité																		
- Procédure d'admission et projet personnalisé																		
- Écriture du projet du SEPAD																		
- Écriture du projet du Placement Familial																		
Plan de formation																		
Groupe de travail Cds MECS et AEMO de l'ADSEA38																		

Projection dans le temps des différentes actions	Mars Sept 2014	Sept 2014	Oct 2014	Nov 2014	Déc 2014	Jan 2015	Févr 2015	Mars 2015	Avril 2015	Mai 2015	Juin 2015	Juillet 2015	Août 2015	Sept 2015	Oct 2015	Nov 2015	Déc. 2015	Jan 2016
Formation sur soutien à la parentalité et coéducation																		
Formation gestion des conflits																		
Lien avec les magistrats et envoi des projets SEPAD et PF																		
Ecriture du projet du Pôle Hébergement																		
Evaluation du projet																		
Ouverture du Pôle Hébergement de l'ADSEA38																		

Annexe 13 : Projection budgétaire des formations

L'évaluation externe et interne du Village de l'Amitié et du Dispositif Rose Pelletier montre la volonté des professionnels de se former, d'acquérir de nouveaux savoirs, en vue de d'accroître leur compétence. Je souhaite mettre en œuvre une politique de formations répondant à différents objectifs :

- Ajuster nos interventions aux besoins des mineurs accueillis et de leur famille.
- Inscrire les professionnels dans une nouvelle dynamique en vue de la création du Pôle Hébergement.

Pour cela, je souhaite axer les formations sur la fin d'année 2014 et l'année 2015

- sur le soutien à la parentalité, la coéducation avec les familles.
- l'adaptation au public accueilli et la gestion des conflits.

Les formations réalisées réuniront au maximum les professionnels des deux établissements, pour favoriser l'appropriation d'une identité commune.

Echéances :

Plan de formation année 2015.

- ✓ Transmission début juillet à l'ensemble des salariés des deux MECS, la fiche de vœux correspondant aux demandes de formation. La date butoir des réponses étant positionnée au 30 septembre 2014.
- ✓ En lien avec le directeur de Village de l'Amitié, transmission début octobre 2014 au Comité d'Entreprise et aux représentants de la « commission formation » au niveau associatif, les différentes demandes.
- ✓ 9 octobre 2014 : réunion de la commission formation. Étude des différentes demandes au niveau associatif.
- ✓ 15 et 22 octobre 2014: Comité d'Entreprise : étude et validation du plan de formation associatif.

Coût des demandes :

- ***Validées par l'équipe de direction.***
- ✓ Gestion des conflits. 14 700€ pour 48 professionnels (Éducateurs, moniteurs éducateurs, surveillants de nuit, maîtresse de maison).
- ✓ Intervention à domicile. Outils de médiatisation. 2 680€ pour 10 professionnels. priorité aux professionnels qui interviendront sur le SEPAD.
- ***Validées par l'équipe de direction***
- ✓ Formation de base à l'approche systémique. 1 910€, 1 professionnel.

Total : 19 290€

Formation interne aux deux MECS.

- ✓ Soutien à la parentalité. Intervention de Catherine SELLENET. Prévision de 2 journées.

  Septembre 2014 et printemps 2015.

  Coût. 5 000€, frais de transport compris. 30 participants.

  Prise en charge sur ligne formation du Dispositif Rose Pelletier et du Village de l'Amitié. Partage des frais.

Budget Prévisionnel Associatif pour le plan de formation

Masse salariale 2013 pour 394 CDI (37.05 ETP)	10 601 601 €
Budget formation adhérent	123 358 €
Dépense formation	190 142 €
Dont BFA 2015	116 507 €
Dont BFA 2014	12 716 €
Dont Fond de Professionnalisation	42 628 €
Dont Fond d'Intervention	18 290 €
Total Global de participation financière	1.79%

Démarche associative. Le taux d'accès à la formation diminue en 2013 par rapport à 2012 (50% en 2012 contre 44% en 2013) car le plan de formation privilégie les formations diplômantes et/ou axées sur le développement des compétences. Les formations sont ainsi plus coûteuses limitant ainsi l'accès à la formation.

Annexe 14 : Évaluation du projet.

Promouvoir le soutien à la parentalité

FINALITÉ	OBJECTIFS	MOYENS	ECHEANCES	ÉVALUATION
Promouvoir le soutien à la parentalité et la coéducation avec les familles	Donner une nouvelle place aux familles dans l'accompagnement de leur enfant	Revisiter la procédure d'admission Elaborer des items à nommer sur la place des familles, leur savoir-faire	De janvier à juin 2015	Juin 2015 et décembre 2015
		Instaurer des rencontres au domicile des parents	Novembre 2014 à juin 2015…	Nombre de rencontres avec les familles, échanges téléphoniques Nombre de rencontres à domicile. Présence d'1 ou des 2 parents. Qualité des échanges avec la famille
	S'inscrire dans la complémentarité des TS[92] du CG[93] Définir les rôles et places de chacun	Participation au groupe de travail avec le CG sur le soutien à la parentalité en vue de créer un outil commun sur l'évaluation des risques et des compétences parentales	Octobre 2014 à février 2015	Nombre de professionnels des 2 MECS présents à ces instances
	Revisiter le Projet Personnalisé Faire vivre le DIPEC[94] en complémentarité du PPE[95] de l'ASE[96]	Mise en œuvre d'un groupe thématique sur le PP[97] Planifier sur l'année les temps d'élaboration des projets personnalisés en réunion clinique	De janvier à juin 2015	Nombre de DIPEC réalisés dans la continuité du PPE, en interne à l'ASE

[92] TS Travailleurs Sociaux
[93] CG Conseil Général
[94] DIPEC Document Individuel de Prise en Charge
[95] PPE projet pour l'Enfant
[96] ASE Aide Sociale à l'Enfance
[97] PP Projet Personnalisé

	Travailler avec la famille élargie	Dans le DIPEC, décliner les moyens mis en œuvre relevant du PPE Mise en place de rencontres communes avec les familles, ASE, DRP[98] et VA[99] Rechercher les personnes ressources dans l'entourage du mineur	De janvier à juin 2015	Nombre de personnes sollicitées en dehors des parents Nombre de rencontres avec ces personnes, qualité de l'échange Nombre de mineurs accueillis ponctuellement par la famille élargie ou personnes ressources
	Préparation du retour en famille	Mise en place d'un séquentiel	Septembre 2014	Nombre de séquentiels Suivi des retours en famille Echéances des retours Participation du nombre de professionnels
	Favoriser l'appropriation par les professionnels de la notion de coéducation, de compétence parentale	Formation sur la thématique du soutien à la parentalité avec un intervenant Elaboration d'un outil pour l'évaluation des compétences et risques Temps de travail cadre AEMO, DRP, VA sur cette thématique	Septembre 2014 Avril 2015 Octobre 2014 à mars 2015	Nombre et qualité d'utilisation de la grille

[98] DRP Dispositif Rose Pelletier
[99] VA Village de l'Amitié

Diversifier l'offre de service. Création d'une plateforme de service.

FINALITÉ	OBJECTIFS	MOYENS	ECHEANCES	ÉVALUATION
Proposer un accueil ajusté aux besoins du public accueilli	Répondre à la commande du Conseil Général :	Redéploiement de l'offre de service Création d'une plateforme de service	1er janvier 2015	Juin 2015 et décembre 2015
	Diminution de place d'internat	Fermeture de 11 places d'internat.	1er janvier 2015	Evaluation qualitative.
		Choix de places fermées sur les espaces groupes	Septembre 2014	Pertinence de la fermeture de places sur des groupes
	Suivi renforcé à domicile Création du SEPAD de 18 places	Déposer un pré-projet selon le volet n°4	Septembre 2014	Nombre d'orientations sur ce service En interne En externe
		Finalisation, négociation budgétaire à moyen constant	Automne 2014	
		Ouverture du service	12 places, 1er janvier 2015 + 6 places 1er juillet 2015	
		Définition d'une cartographie pour les lieux d'intervention	Été 2014	Étude statistique de la provenance des situations Temps consacré pour chaque situation (adéquation temps/accompa-gnement)
		Information aux partenaires	Automne 2014	Nombre d'orientations sur ce service, par qui.
		Formation à la gestion de conflit pour les professionnels éducatifs des 2 MECS	Avril 2015 à juillet 2015	Nombre de participants Aspect qualitatif : Utilisation de ce support de formation
	Accompagnement de mineurs en grandes difficultés	Rencontre avec le jeune, élaboration d'un projet, actions avec le mineur	Janvier 2015 → Juin 2015 → Décembre 2015	Rencontres avec le mineur. Nombre, lieux, contenu. Nombre de Rdv[100] honorés. Démarches effectuées, Nombre de fiches d'incidents

[100] Rdv Rendez-vous

	Alternative au placement	(insertion, santé, scolarité, famille…)		Nombre de familles d'accueil recrutées
	Développer l'accueil familial Création du service de Placement Familial	Dépôt du pré-projet Finalisation, négociation budgétaire à moyen constant	Septembre 2014 Automne 2014	Nombre d'assistants familiaux
		Recrutement des familles d'accueil. Elaboration d'une procédure de recrutement	Automne 2014	Qualité de la formation et ajustement pour les futures recrues
		Formation des assistants familiaux	Décembre 2014	Nombre d'appels et de contacts Nombre d'orientations Profil des mineurs accueillis
		Information aux partenaires	Automne 2014	
		Ouverture du service	1er janvier 2015	Rencontres avec le mineur. Nombre, lieux, contenu. Nombre de Rdv honorés. Démarches effectuées, Nombre de fiches d'incidents
	Accompagnement de mineurs fragiles ou nécessitant un cadre rassurant	Rencontre avec le jeune, élaboration d'un projet, actions avec le mineur (insertion, santé, scolarité, famille…)	Janvier 2015 → Juin 2015 → Décembre 2015	Nombre de rencontres avec les assistants familiaux. Contenu de la rencontre, participants, qualité de l'élaboration.

Création du Pôle Hébergement

FINALITÉ	OBJECTIFS	MOYENS	ECHEANCES	ÉVALUATION
Pérenniser les 2 établissements	Créer le Pôle Hébergement de l'ADSEA38	Fusionner le Dispositif Rose Pelletier et le Village de l'Amitié	1er janvier 2016 à décembre 2016	Validation du Conseil Général Validation d'un CPOM
	Développer une nouvelle entité	Donner un nom au Pôle Hébergement	Automne 2015	Implication des professionnels Qualité de la stratégie

Piloter et accompagner le projet

FINALITÉ	OBJECTIFS	MOYENS	ECHEANCES	ÉVALUATION
Piloter et accompagner le projet **Mobiliser les professionnels**	Donner une orientation et du sens au projet Définir le rôle de chacun	Négociation avec le CG. Validation des actions par le CA	Septembre 2014 à juin 2016	Validation écrite du projet : SEPAD, Accueil Familial au 1er janvier 2015 du Pôle Hébergement au 1er janvier 2016
	Plan de communication Informer sur la démarche projet. Rassurer et favoriser les échanges. Responsabiliser	Réunions Institutionnelles Mensuelles dans chaque établissement et trimestrielles regroupant les 2 MECS	Septembre 2014 à décembre 2015	Respect du calendrier Préparation et respect de l'ordre du jour Climat et qualité de l'échange
		Elaboration en équipe de cadre Détermination des délégations Affection sur les services	Mars 2014 à décembre 2014	Implication des cadres
		Mise en place d'un COPIL pour la durée du projet	Septembre 2014 à mars 2016	Pluridisciplinarité des participants Régularité des rencontres Intérêts pour la démarche et suivi des actions
		Mise en œuvre de groupes thématiques	De janvier à juin 2015	Pluridisciplinarité des participants Elaboration et définition d'orientation. Fiches actions Compte rendu
		Plan de formation et formation interne pour les deux MECS	Octobre 2014	Nombre de participants Formations réalisées au regard du projet
		Présentation du projet en Assemblée Générale de		

		l'ADSEA38 par la DG[101] et future directrice du Pôle en collaboration avec le directeur actuel du VA Réalisation du projet de service du Pôle Finalisation avec un intervenant extérieur Suivi de projet COPIL	Juin 2015 et décembre 2016 Printemps 2016 Année 2016	Nombre de participants et qualité de l'échange Nombre de partenaires invités et présents. Représentativité du réseau Nombre et qualité des fiches actions au regard du Schéma Départemental Réalisation du projet de service Climat social et travail transversal

[101] DG Directrice Générale

MONNIN	BEATRICE	2014

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

ETABLISSEMENT DE FORMATION : IFTS d'Échirolles

CREER UNE PLATEFORME DE SERVICES DIVERSIFIANT L'ACCOMPAGNEMENT DE MINEURS À L'OPPORTUNITE D'UNE FUSION DE 2 MECS

***Résumé* :**

Le Conseil Général de l'Isère souhaite recentrer ses missions dans le domaine de la Protection de l'Enfance. Le Schéma Départemental 2014-2018 verra la suppression de 300 places d'internat au profit de l'ouverture de places en Famille d'Accueil et de Suivi à Domicile. D'ores et déjà, les différentes Maisons d'Enfants à Caractères Sociales (MECS) du département sont invitées à diversifier leurs modes d'accompagnement.

Le Village de l'Amitié et le Dispositif Rose Pelletier dont je suis la directrice depuis deux ans, deux MECS de L'Association Départementale pour la Sauvegarde de l'Enfant à l'Adulte de l'Isère (ADSEA38), se doivent d'être réactives face à ces attendus. Je propose d'inscrire ces établissements dans un processus d'évolution, en impliquant de manière transversale les professionnels.

Le diagnostic réalisé dans le cadre de ce travail met en exergue trois éléments importants dans l'accompagnement des adolescents accueillis. Faiblesse en termes de coéducation avec les familles, difficultés à maintenir certains adolescents dans le cadre de l'internat du fait de leur comportement, absence de diversité d'accompagnement au Village de l'Amitié.

Je souhaite saisir ces nouvelles orientations, comme une opportunité et proposer une diversification de l'offre de service. La création d'un service éducatif pour l'accompagnement à domicile comme alternative au placement et l'ouverture d'un service de placement familial répondraient aux besoins repérés. Ils s'inscriraient également dans une démarche associative de création d'un Pôle Hébergement avec la mutualisation des services et des savoir-faire entre les deux MECS de l'ADSEA38.

***Mots clés* :**

Protection de l'Enfance, Parentalité, Coéducation, Accueil diversifié, Accompagnement intensif à domicile, Mutualisation, Fusion, Accompagnement au changement, Plateforme de Service, Acculturation

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.